

HUMBERTO FILIPE SIMÕES RENDEIRO

**GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE
ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS**

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Orientador: Doutor Virgílio Nuno Hipólito Correia

Coorientador: Professor Doutor Mário Caneva de Magalhães Moutinho

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração

Departamento de Museologia / 3º Ciclo de Museologia

Lisboa

2019

HUMBERTO FILIPE SIMÕES RENDEIRO

**GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE
ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS**

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Tese defendida em Provas Públicas para a obtenção do grau de doutor em Museologia, no curso de Doutoramento em Museologia, conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 29 de outubro de 2019, com o Despacho Reitoral nº216/2019 de 09 de setembro de 2019, com a seguinte composição de júri:

Presidente: Professora Doutora Maristela dos Santos Simão (ULHT)

Arguente externo: Professora Doutora Alice Lucas Semedo (Universidade do Porto)

Arguente interno: Professor Doutor Pedro Jorge de Oliveira Pereira Leite (ULHT)

Professor Doutor Manuel Azevedo Antunes (ULHT)

Professor Doutor Manuel Serafim Santos Fontes Pinto (ULHT)

Professor Doutor Mário Nuno Bento Antas (ULHT)

Professora Doutora Ana Paula Fitas (Centro de Estudos Endovélico)

Orientador: Doutor Virgílio Hipólito Correia (MMC-MN/DGPC)

Coorientador: Professor Doutor Mário Caneva Moutinho (ULHT)

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração

Departamento de Museologia / 3º Ciclo de Museologia

Lisboa

2019

Humberto Filipe Simões Rendeiro

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

*O que conta não é o que um museu tem,
mas o que pode fazer com aquilo que tem.*

George Brown Good, 1888

Humberto Filipe Simões Rendeiro

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Leonor

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

AGRADECIMENTOS

Ainda que se possa considerar a elaboração de uma tese de doutoramento um trabalho solitário, na medida em que carece de algum isolamento por parte do investigador, esta não se realiza sem o inestimável suporte de várias pessoas ou entidades. Pessoas, essas, que me apoiaram nas mais variadas vertentes. Umas mais próximas, procedentes de um círculo mais restrito como o familiar. Ou outras, provenientes dos mais alargados ângulos da comunidade que me rodeia. Colaboração que me foi chegando ao longo dos últimos tempos na descomplicada forma de um abraço de reconforto, em momentos de maior quebra emocional. Ou numa simples sugestão de leitura, que se veio a afigurar relevante. Apoio que pode não ter sido mais do que um gesto de tolerância ou de compreensão perante uma maior ausência ou falta de atenção dedicadas às questões mais elementares do dia-a-dia. Mas que me permitiram seguir em frente com a confiança de quem não vai só.

É, portanto, chegada a hora de agradecer de forma sentida aos que comigo se cruzaram nesta caminhada e que me foram dando o tão necessário alento para levar de vencida tamanha empreitada. Aos que sempre acreditaram em mim e, como paredões de argamassa maciça, se mantiveram perduravelmente ao meu lado. Credenciando, com a sua presença, que esta caminhada tivesse um final feliz, como se deseja que venha a ter. Também aos que pacientemente aguardaram que ela se fizesse. Respeitando os meus ritmos, nem sempre cadentes, sem me infligirem sentimento de culpa nos momentos em que a procrastinação se apoderou de mim. Ou ainda, aos que me abriram as portas do conhecimento e me proporcionaram e ensinaram os melhores caminhos a seguir neste percurso que delineei.

Começo por agradecer à Leonor, à minha querida filha Leonor, que mesmo sem que ela o saiba, no alto dos seus seis anos¹, constitui a minha maior fonte de inspiração. É a ela que

¹ À data da redação da tese, em 2015.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

dedico este trabalho na esperança que tenha orgulho no pai que a vida lhe escolheu. Agradeço, de igual forma, ao meu pai, Joaquim. Por sempre me ter transmitido e educado com base nos melhores valores que um homem pode ter. Agradeço também à minha mãe, Estrela. Uma mãe que representa na perfeição tudo o que um filho pode desejar. Que me deu sempre os melhores conselhos sem nunca se enganar. Agradeço à minha irmã, Anabela. Que tem por mim um amor igual ao de uma mãe por um filho. Vocês são o meu bastião. Deram-me sempre um apoio incondicional e proporcionaram-me todas as condições para ter chegado até aqui. Obrigado, meus queridos.

Devo, também, um profundo agradecimento e um sinal de reconhecimento à Liliana Paulo. Amiga. Companheira. Mulher. A quem roubei horas infindáveis de atenção e que, mesmo assim, fez esta caminhada de mão-dada comigo, apoiando-me e permitindo que nunca nada me faltasse. Obrigado, amor.

Ao meu prezado amigo Doutor Virgílio Correia, orientador desta tese, tenho receio de não conhecer as palavras certas para lhe fazer um agradecimento em conformidade com aquilo que ele merece. Pela sua inesgotável paciência para comigo. Pela sua imensurável partilha de conhecimentos. Pelo bom ser humano que é. Pela disponibilidade e entrega que dedicou a este projeto. Por me ter, literalmente, agarrado por um braço e me ter apoiado até ao fim sem nunca me deixar cair. De coração, o meu mais sentido agradecimento.

Assim como devo agradecer à Dra. Marta Correia, por quem também tenho imensa estima, que quando vacilei se prontificou a, sabiamente, me levar à razão.

Aos Professores Doutores Mário Moutinho e Judite Primo por todas as suas palavras de incentivo, quando de mim se apoderou o desespero. Por, também eles, terem acreditado no meu trabalho e me terem proporcionado chegar até aqui. Pela sua eloquência na hora de ensinarem. Pela estima e consideração que me dedicaram. Nunca me esquecerei do feliz encontro em torno de uma chávena de café tomado em Conimbriga. Muito, muito obrigado.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Aos Professores Doutores da ULHT envolvidos neste doutoramento com quem tive o privilégio de conviver e que me transmitiram aprendizagem. Aos Colegas deste doutoramento com quem partilhei momentos de profunda fraternidade e que, também, me transferiram bastante do seu conhecimento e experiências museológicas. Também a Vós devo um agradecimento. Sem desprimor para com os outros, não posso deixar de mencionar estes três nomes. Maria, Nilo, Tiago. Obrigado.

Aos Diretores/Coordenadores dos museus RPM que gentilmente responderam ao inquérito que lhes endeecei. Sem a vossa prestimosa colaboração a prossecução desta investigação não existiria. Uma vez mais, obrigado.

Há, naturalmente, mais agradecimentos que devem ser feitos. A nível familiar. Aos amigos. Aos que comigo partilham o seu dia-a-dia em Conimbriga. Ainda que não vos individualize, acreditem que estão todos no meu reconhecimento. Não quero, todavia, deixar de agradecer individualmente ao meu amigo Doutor José Ruivo, Diretor do Museu Monográfico de Conimbriga – Museu Nacional, pela disponibilidade que para comigo teve, também, em me apoiar na concretização deste sonho.

A todos Vós, mais uma vez, muito obrigado!

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

RESUMO

O primeiro mapeamento da realidade museológica portuguesa foi delineado em 1998, materializando-se em 2000 na edição do *Inquérito aos Museus em Portugal*. Obra que fundamentou a criação da RPM e que serviu de base comparativa à presente investigação. Uma vez que aqui se procura apresentar uma atualização sobre o panorama museológico nacional, com base nos museus RPM.

Mais tarde, em 2004, foi promulgada a Lei-quadro dos Museus Portugueses. Este documento determina o regime jurídico comum aos museus portugueses e estabelece os princípios da política museológica nacional. É, também, a partir daqui que se identifica e se decreta o desempenho das funções museológicas que constituem a base desta investigação. É através de uma análise sobre o cumprimento das mesmas que se infere sobre a atual realidade dos museus em Portugal.

Assim, depois de se identificarem os fundamentos teóricos do que se considera ser museu, tendo como principais referências os documentos mencionados e, também, o Código Deontológico do ICOM para os Museus, entre outros, fez-se uma análise sobre o desempenho dos museus RPM, relativamente às quatro funções museológicas basilares da missão de um museu, a partir de um inquérito a eles dirigido. As funções museológicas a que se faz referência são, a investigação, a incorporação, a conservação e a comunicação.

Por último procurou-se, numa perspetiva comparativa, traçar o panorama museológico nacional distinguindo entre o que em teoria se estipula e o que na prática acontece.

Uma vez que os museus inscritos na RPM (i) passaram por um processo de credenciação para a integrarem, (ii) estão abrangidos pela Lei-quadro dos Museus Portugueses, e (iii) são abarcados pelo estipulado no Código Deontológico do ICOM para Museus, onde se

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

estabelecem normas para um desempenho profissional de excelência; pode supor-se que são estes Museus que, em Portugal, reúnem as devidas condições para cumprirem cabalmente com a sua missão. O seu diagnóstico é representativo do melhor (ou nem tanto) que em Portugal se faz; esta é a premissa sobre a qual se iniciou a investigação.

O inquérito, composto por sessenta e seis questões, permite concluir que o que está estabelecido em teoria sobre a política museológica nacional não se vê espelhado em termos práticos; que as carências financeiras/orçamentais são um dos principais problemas dos museus portugueses; o desempenho de funções museológicas não é homogéneo quando comparado entre as várias entidades tutelares; e que há um trabalho de fundo a ser desenvolvido no que à comunicação diz respeito.

Palavras-chave

Funções Museológicas; Gestão Museológica; Museus; Museologia; Rede Portuguesa de Museus.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

ABSTRACT

The first survey of the Portuguese museum's reality was outlined in 1998, materializing in 2000 in the edition of the *Enquiry of Museums in Portugal*, a work that layed the basis of the Portuguese Network of Museums (RPM) and which, due to the results it brought to the public on the national museum panorama, served as basis of the present investigation, which seeks to update the current situation of RPM museums.

Later, in 2004, the Portuguese Museums' Frame-Law was enacted. This document determines the legal regime common to Portuguese museums and establishes the principles of national museum policy. It is also from this legal act that the performance of the functions of museums, which are the basis of this investigation, is identified and established, since it is from them that one can infer the performance of Portuguese museums.

Thus, based on the museums inscribed in the RPM, the theoretical foundations of what one can consider to be a museum were identified, with reference to the mentioned documents and, also, the ICOM Code of Ethics for Museums.

An analysis was made of the performance of RPM museums in relation to the four basic museum functions of a museum mission, based on an inquiry addressed to them. The museum functions considered are research, incorporation, conservation and communication. Finally, in a comparative perspective, we tried to draw the national museum's panorama distinguishing between what is theoretically stipulated and what happens in practice.

Since museums enrolled in RPM (i) have undergone a certification process to integrate them in the network, (ii) are covered by the Portuguese Museums' Frame-Law, and (iii) are covered by the ICOM Code of Conduct for Museums, where standards for better professional performance are established; it can be assumed that these museums are in Portugal better placed

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

to carry out their mission. Their diagnosis is representative of the best practices in the field in our country (or not so much); this is the premise on which the investigation began.

The survey, composed of sixty-six questions, allows us to conclude that what is established in theory about national museum policies is not mirrored in practical terms; that financial / budgetary deficiencies are one of the main problems of Portuguese museums; the performance of museum functions is not homogeneous when compared among the various governing bodies; and that there is fundamental work to be done as regards communication.

Keywords

Museum Functions; Museum Management; Museums; Museology; Portuguese Museum's Network.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

RÉSUMÉ

Le premier bilan de l'état de la Muséologie au Portugal a commencé en vue de mise au point en 1998, et fut concretisé en 2000 avec l'édition de l'oeuvre *Inquérito aos Museus em Portugal*, qui a été à l'origine du Réseau Portugais de Musées (RPM) et qui, par les résultats apportés concernant le plan muséologique national, a servi de cadre de comparaison à notre recherche, qui a par but l'actualisation du contexte actuel de la muséologie portugaise sur la base des musées RPM.

Plus tard, en 2004, a été promulguée la Loi-cadre des Musées Portugais. Ce document précise l'adoption d'un cadre juridique commun aux musées portugais et établit les principes de la politique muséologique nationale. C'est aussi à partir ce moment qu'on identifie et on régle l'exercice de fonctions muséologiques. Ces fonctions forment la base de cette recherche, car c'est à partir de celles-ci qu'on analyse les performances des musées portugais.

Ainsi, et sur la base des musées inscrits sur la RPM, on a élaboré cette recherche. Sur la base de la documentation mentionnée et du Code de déontologie de l'ICOM pour les musées, nous sommes parvenus à identifier les fondements théoriques de ce que l'on considère comme un musée.

Sur la base d'une enquête on a aussi fait un analyse sur la performance des musées RPM concernant les quatre fonctions muséologiques réputées essentielles pour que chaque musée puisse accomplir efficacement leur mission: la recherche, l'incorporation, la conservation et la communication. Enfin, on a essayé, dans une perspective comparative, d'avoir une vue d'ensemble du cadre muséologique portugais.

Puisque les musées inscrits sur la RPM ont subi une procédure d'accréditation, ils sont couverts par la Loi-cadre des Musées Portugais - en prenant aussi en compte le Code de

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

déontologie de l'ICOM pour les musées qui fixe les normes pour une meilleure performance professionnelle - ont peut considérer qu'ils sont les mieux placés pour accomplir pleinement leur mission. Cette prémisse a été le point de départ pour notre recherche.

Concernant l'enquête adressée aux musées RPM, composé de soixante-six questions, il faut noter qu'à partir des résultats obtenus il a été possible de confirmer les objectifs sur lesquels nous avons basé notre recherche.

On peut donc conclure que la théorie l'établie sur la politique muséologique portugaise s'écarte de la mise en pratique; que les besoins financiers/budgétaires représentent l'un des principaux problèmes des musées; que l'exercice de fonctions muséologiques manque d'homogénéité sur les différentes organismes de tutelle des musées; et qu'il y a tout un travail de fond à développer concernant la communication.

Mots-clé

Fonctions Muséologiques; Gestion Muséologique; Musées; Muséologie; Réseau Portugais de Musées.

ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

APOM – Associação Portuguesa de Museologia

Cit. – Citado

DGPC – Direção-Geral do Património Cultural

EPRPM – Estrutura de Projeto da Rede Portuguesa de Museus

Fig. – Figura

ICOM – International Council of Museums

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPM – Instituto Português de Museus

IPPC – Instituto Português do Património Cultural

MINOM – Movimento Internacional para uma Nova Museologia

OAC – Observatório das Atividades Culturais

P. – Página

PP. – Páginas

RPM – Rede Portuguesa de Museus

ULHT – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

ÍNDICE GERAL

Índice de figuras – p. 18

Introdução – p. 35

Enquadramento teórico e metodológico – p. 40

Capítulo 1: O panorama museológico nacional: moldura analítica – p. 45

1.1 A política patrimonial do século XX – p. 46

1.2 O primeiro inquérito aos museus portugueses – p. 52

1.3 A génese da Rede Portuguesa de Museus – p. 55

1.4 A Lei-quadro dos Museus Portugueses – p. 58

1.5 O Código Deontológico do ICOM para Museus – p. 60

1.6 O panorama museológico nacional 2000/2010 – p. 65

Capítulo 2: Gestão Museológica – p. 68

2.1 Sobre a teoria de se ser museu – p. 70

2.2 Sobre a prática de se ser museu – p. 75

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

2.3 Fundamentos práticos da gestão museológica – p. 77

2.4 Desempenho de funções museológicas – p. 82

2.4.1 A investigação – p. 84

2.4.2 A incorporação – p. 85

2.4.3 A conservação – p. 86

2.4.4 A comunicação – p. 88

Capítulo 3: Inquérito aos museus RPM – p. 92

3.1 Apresentação do inquérito – p. 93

3.2 Apresentação de resultados – p. 97

3.3 Análise de resultados – p. 248

3.3.1 Sobre a investigação – p. 249

3.3.2 Sobre a incorporação – p. 252

3.3.3 Sobre a conservação – p. 254

3.3.4 Sobre a comunicação – p. 256

3.3.5 Sobre a gestão – p. 258

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Capítulo 4: Os paradigmas, os resultados e as perspetivas – p. 262

4.1 O atual panorama museológico nacional – p. 263

4.2 Perspetivas de ação futura – p. 272

Conclusão – p. 283

Bibliografia – p. 287

Apêndice I – p. 298

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1 – Variação percentual sobre o número de respostas obtidas por região e por tutela. (p. 98)

Fig. 2 – Variação percentual do número de respostas obtidas por tutela. (p. 101)

Fig. 3 – Variação percentual sobre o valor médio praticado nos ingressos dos museus RPM. (p. 103)

Fig. 4 – Variação percentual sobre o valor médio praticado nos ingressos dos museus RPM por tutela. (p. 104)

Fig. 5 – Evolução do número de visitantes nos museus RPM inquiridos no triénio 2012-2014. (p. 105)

Fig. 6 – Variação percentual sobre o volume de público nos museus RPM para o ano de 2012 por tutela. (p. 106)

Fig. 7 – Variação percentual sobre o volume de público nos museus RPM para o ano de 2012 por região. (p. 107)

Fig. 8 – Variação percentual sobre o volume de público nos museus RPM para o ano de 2013 por tutela. (p. 108)

Fig. 9 – Variação percentual sobre o volume de público nos museus RPM para o ano de 2013 por região. (p. 108)

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Fig. 10 – Variação percentual sobre o volume de público nos museus RPM para o ano de 2014 por tutela. (p. 109)

Fig. 11 – Variação percentual sobre o volume de público nos museus RPM para o ano de 2014 por região. (p. 110)

Fig. 12 – Variação percentual sobre os projetos de investigação promovidos e editados nos últimos três anos pelos museus RPM. (p. 111)

Fig. 13 – Variação percentual sobre os projetos de investigação promovidos e editados nos últimos três anos pelos museus RPM por tutela. (p. 112)

Fig. 14 – Variação percentual sobre os projetos de investigação promovidos e editados nos últimos três anos pelos museus RPM por região. (p. 113)

Fig. 15 – Valores absolutos de investigações realizadas e editadas pelos museus RPM nos últimos três anos. (p. 114)

Fig. 16 – Valores absolutos de investigações realizadas e editadas pelos museus RPM nos últimos três anos por tutela. (p. 115)

Fig. 17 – Valores absolutos de investigações realizadas e editadas pelos museus RPM nos últimos três anos por região. (p. 115)

Fig. 18 – Variação percentual sobre o tipo de suporte em que foram editadas as publicações dos museus RPM nos últimos três anos. (p. 116)

Fig. 19 – Variação percentual sobre o tipo de suporte em que foram editadas as publicações dos museus RPM nos últimos três anos por tutela. (p. 117)

Fig. 20 – Variação percentual sobre o tipo de suporte em que foram editadas as publicações dos museus RPM nos últimos três anos por região. (p. 117)

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Fig. 21 – Variação percentual sobre os projetos de investigação em curso. (p. 118)

Fig. 22 – Variação percentual sobre os projetos de investigação em curso por tutela. (p. 119)

Fig. 23 – Variação percentual sobre os projetos de investigação em curso por região. (p. 119)

Fig. 24 – Variação percentual sobre o financiamento de projetos de investigação desenvolvidos ou em curso nos museus RPM. (p. 120)

Fig. 25 – Variação percentual sobre o financiamento de projetos de investigação desenvolvidos ou em curso nos museus RPM por tutela. (p. 121)

Fig. 26 – Variação percentual sobre o financiamento de projetos de investigação desenvolvidos ou em curso nos museus RPM por região. (p. 122)

Fig. 27 – Variação percentual sobre os projetos de investigação desenvolvidos ou em curso na forma como foram calculados. (p. 124)

Fig. 28 – Variação percentual sobre os projetos de investigação desenvolvidos ou em curso na forma como foram calculados por tutela. (p. 125)

Fig. 29 – Variação percentual sobre os projetos de investigação desenvolvidos ou em curso na forma como foram calculados por região. (p. 125)

Fig. 30 – Variação percentual sobre a previsão de desenvolvimento de projetos de investigação baseados no acervo dos museus RPM para os próximos três anos. (p. 126)

Fig. 31 – Variação percentual sobre a previsão de desenvolvimento de projetos de investigação baseados no acervo dos museus RPM para os próximos três anos por tutela. (p. 127)

Fig. 32 – Variação percentual sobre a previsão de desenvolvimento de projetos de investigação baseados no acervo dos museus RPM para os próximos três anos por região. (p. 127)

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Fig. 33 – Variação percentual sobre os recursos utilizados pelos museus RPM para o desenvolvimento de atividades científicas, de estudo e de investigação. (p. 129)

Fig. 34 – Variação percentual sobre os recursos utilizados pelos museus RPM para o desenvolvimento de atividades científicas, de estudo e de investigação por tutela. (p. 130)

Fig. 35 – Variação percentual sobre os recursos utilizados pelos museus RPM para o desenvolvimento de atividades científicas, de estudo e de investigação por região. (p. 131)

Fig. 36 – Variação percentual sobre a prática de incorporações nos museus RPM nos últimos três anos. (p. 132)

Fig. 37 – Variação percentual sobre a prática de incorporações nos museus RPM nos últimos três anos por tutela. (p. 133)

Fig. 38 – Variação percentual sobre a prática de incorporações nos museus RPM nos últimos três anos por região. (p. 134)

Fig. 39 – Variação percentual sobre as incorporações realizadas pelos museus RPM. (p. 135)

Fig. 40 – Variação percentual sobre as incorporações realizadas pelos museus RPM por tutela. (p. 136)

Fig. 41 – Variação percentual sobre as incorporações realizadas pelos museus RPM por região. (p. 136)

Fig. 42 – Variação percentual sobre as modalidades de incorporação utilizadas pelos museus RPM. (p. 138)

Fig. 43 – Variação percentual sobre as modalidades de incorporação utilizadas pelos museus RPM por tutela. (p. 139)

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Fig. 44 – Variação percentual sobre as modalidades de incorporação utilizadas pelos museus RPM por região. (p. 140)

Fig. 45 – Variação percentual sobre a previsão de incorporações nos próximos três anos nos museus RPM. (p. 141)

Fig. 46 – Variação percentual sobre a previsão de incorporações nos próximos três anos nos museus RPM por tutela. (p. 142)

Fig. 47 – Variação percentual sobre a previsão de incorporações nos próximos três anos nos museus RPM por região. (p. 142)

Fig. 48 – Variação percentual sobre a existência de uma política de incorporações em documento próprio nos museus RPM. (p. 143)

Fig. 49 – Variação percentual sobre a existência de uma política de incorporações em documento próprio nos museus RPM por tutela. (p. 144)

Fig. 50 – Variação percentual sobre a existência de uma política de incorporações em documento próprio nos museus RPM por região. (p. 144)

Fig. 51 – Variação percentual sobre a revisão ou atualização da política de incorporação nos últimos três anos dos museus RPM. (p. 145)

Fig. 52 – Variação percentual sobre a revisão ou atualização da política de incorporação nos últimos três anos dos museus RPM por tutela. (p. 146)

Fig. 53 – Variação percentual sobre a revisão ou atualização da política de incorporação nos últimos três anos dos museus RPM por região. (p. 146)

Fig. 54 – Variação percentual sobre a posse de um plano de conservação preventiva nos museus RPM. (p. 147)

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Fig. 55 – Variação percentual sobre a posse de um plano de conservação preventiva nos museus RPM por tutela. (p.148)

Fig. 56 – Variação percentual sobre a posse de um plano de conservação preventiva nos museus RPM por região. (p. 149)

Fig. 57 – Variação percentual sobre a abrangência do plano de conservação preventiva em relação à totalidade do acervo dos museus RPM. (p. 150)

Fig. 58 – Variação percentual sobre a abrangência do plano de conservação preventiva em relação à totalidade do acervo dos museus RPM por tutela. (p. 151)

Fig. 59 – Variação percentual sobre a abrangência do plano de conservação preventiva em relação à totalidade do acervo dos museus RPM por região. (p. 151)

Fig. 60 – Variação percentual sobre os museus RPM que possuem um plano de segurança. (p. 152)

Fig. 61 – Variação percentual sobre os museus RPM que possuem um plano de segurança por tutela. (p. 153)

Fig. 62 – Variação percentual sobre os museus RPM que possuem um plano de segurança por região. (p. 153)

Fig. 63 – Variação percentual sobre se o plano de segurança dos museus RPM foi testado nos últimos três anos. (p. 154)

Fig. 64 – Variação percentual sobre se o plano de segurança dos museus RPM foi testado nos últimos três anos por tutela. (p. 155)

Fig. 65 – Variação percentual sobre se o plano de segurança dos museus RPM foi testado nos últimos três anos por região. (p. 155)

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Fig. 66 – Variação percentual sobre se os museus RPM possuem reserva. (p. 156)

Fig. 67 – Variação percentual sobre se os museus RPM possuem reserva por tutela. (p. 157)

Fig. 68 – Variação percentual sobre se os museus RPM possuem reserva por região. (p. 157)

Fig. 69 – Variação percentual sobre a existência nos museus RPM de um quadro de pessoal técnico de conservação. (p. 158)

Fig. 70 – Variação percentual sobre a existência nos museus RPM de um quadro de pessoal técnico de conservação por tutela. (p. 159)

Fig. 71 – Variação percentual sobre a existência nos museus RPM de um quadro de pessoal técnico de conservação por região. (p. 159)

Fig. 72 – Variação percentual sobre o número de funcionários afetos à conservação nos museus RPM. (p. 160)

Fig. 73 – Variação percentual sobre o número de funcionários afetos à conservação nos museus RPM por tutela. (p. 161)

Fig. 74 – Variação percentual sobre o número de funcionários afetos à conservação nos museus RPM por região. (p. 161)

Fig. 75 – Variação percentual sobre a existência de uma coleção visitável permanente nos museus RPM. (p. 162)

Fig. 76 – Variação percentual sobre a existência de uma coleção visitável permanente nos museus RPM por tutela. (p. 163)

Fig. 77 – Variação percentual sobre a existência de uma coleção visitável permanente nos museus RPM por região. (p. 163)

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Fig. 78 – Variação percentual sobre a existência de um catálogo editado relativo à exposição permanente nos museus RPM. (p. 164)

Fig. 79 – Variação percentual sobre a existência de um catálogo editado relativo à exposição permanente nos museus RPM por tutela. (p. 164)

Fig. 80 – Variação percentual sobre a existência de um catálogo editado relativo à exposição permanente nos museus RPM por região. (p. 165)

Fig. 81 – Variação percentual sobre o tipo de suporte de edição de catálogos relativos à exposição permanente dos museus RPM. (p. 166)

Fig. 82 – Variação percentual sobre o tipo de suporte de edição de catálogos relativos à exposição permanente dos museus RPM por tutela. (p. 167)

Fig. 83 – Variação percentual sobre o tipo de suporte de edição de catálogos relativos à exposição permanente dos museus RPM por região. (p. 167)

Fig. 84 – Variação percentual sobre em quantas línguas estrangeiras é que o catálogo existente sobre a exposição permanente dos museus RPM está editado. (p. 168)

Fig. 85 – Variação percentual sobre em quantas línguas estrangeiras é que o catálogo existente sobre a exposição permanente dos museus RPM está editado por tutela. (p. 169)

Fig. 86 – Variação percentual sobre em quantas línguas estrangeiras é que o catálogo existente sobre a exposição permanente dos museus RPM está editado por região. (p. 169)

Fig. 87 – Variação percentual sobre a existência de um espaço para a realização de exposições temporárias nos museus RPM. (p. 170)

Fig. 88 – Variação percentual sobre a existência de um espaço para a realização de exposições temporárias nos museus RPM por tutela. (p. 171)

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Fig. 89 – Variação percentual sobre a existência de um espaço para a realização de exposições temporárias nos museus RPM por região. (p. 171)

Fig. 90 – Variação percentual sobre o número de exposições temporárias realizadas nos últimos três anos nos museus RPM. (p. 172)

Fig. 91 – Variação percentual sobre o número de exposições temporárias realizadas nos últimos três anos nos museus RPM por tutela. (p. 173)

Fig. 92 – Variação percentual sobre o número de exposições temporárias realizadas nos últimos três anos nos museus RPM por região. (p. 173)

Fig. 93 – Variação percentual sobre os museus RPM que possuem página web própria. (p. 174)

Fig. 94 – Variação percentual sobre os museus RPM que possuem página web própria por tutela. (p. 175)

Fig. 95 – Variação percentual sobre os museus RPM que possuem página web própria por região. (p. 175)

Fig. 96 – Variação percentual sobre a presença dos museus RPM em redes sociais. (p. 176)

Fig. 97 – Variação percentual sobre a presença dos museus RPM em redes sociais por tutela. (p. 177)

Fig. 98 – Variação percentual sobre a presença dos museus RPM em redes sociais por região. (p. 177)

Fig. 99 – Variação percentual sobre o número de redes sociais em que os museus RPM estão inscritos. (p. 178)

Fig. 100 – Variação percentual sobre o número de redes sociais em que os museus RPM estão inscritos por tutela. (p. 179)

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Fig. 101 – Variação percentual sobre o número de redes sociais em que os museus RPM estão inscritos por região. (p. 179)

Fig. 102 – Variação percentual sobre os meios de comunicação mais utilizados pelos museus RPM. (p. 181)

Fig. 103 – Variação percentual sobre os meios de comunicação mais utilizados pelos museus RPM por tutela. (p. 182)

Fig. 104 – Variação percentual sobre os meios de comunicação mais utilizados pelos museus RPM por região. (p. 182)

Fig. 105 – Variação percentual sobre a existência de um departamento de comunicação/marketing nos museus RPM. (p. 183)

Fig. 106 – Variação percentual sobre a existência de um departamento de comunicação/marketing nos museus RPM por tutela. (p. 184)

Fig. 107 – Variação percentual sobre a existência de um departamento de comunicação/marketing nos museus RPM por região. (p. 185)

Fig. 108 – Variação percentual sobre a existência de Serviços Educativos nos museus RPM. (p. 186)

Fig. 109 – Variação percentual sobre a existência de Serviços Educativos nos museus RPM por tutela. (p. 187)

Fig. 110 – Variação percentual sobre a existência de Serviços Educativos nos museus RPM por região. (p. 187)

Fig. 111 – Variação percentual sobre o modelo de gestão dos Serviços Educativos nos museus RPM. (p. 188)

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Fig. 112 – Variação percentual sobre o modelo de gestão dos Serviços Educativos nos museus RPM por tutela. (p. 189)

Fig. 113 – Variação percentual sobre o modelo de gestão dos Serviços Educativos nos museus RPM por região. (p. 190)

Fig. 114 – Variação percentual sobre a tipologia de públicos a que se destinam as atividades dos Serviços Educativos dos museus RPM. (p. 191)

Fig. 115 – Variação percentual sobre a tipologia de públicos a que se destinam as atividades dos Serviços Educativos dos museus RPM por tutela. (p. 192)

Fig. 116 – Variação percentual sobre a tipologia de públicos a que se destinam as atividades dos Serviços Educativos dos museus RPM por região. (p. 193)

Fig. 117 – Variação percentual sobre o número de atividades desenvolvidas por ano pelos Serviços Educativos dos museus RPM. (p. 194)

Fig. 118 – Variação percentual sobre o número de atividades desenvolvidas por ano pelos Serviços Educativos dos museus RPM por tutela. (p. 195)

Fig. 119 – Variação percentual sobre o número de atividades desenvolvidas por ano pelos Serviços Educativos dos museus RPM por região. (p. 195)

Fig. 120 – Variação percentual sobre o financiamento orçamental dos museus RPM. (p. 197)

Fig. 121 – Variação percentual sobre o financiamento orçamental dos museus RPM por tutela. (p. 198)

Fig. 122 – Variação percentual sobre o financiamento orçamental dos museus RPM por região. (p. 199)

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Fig. 123 – Variação percentual sobre se o orçamento anual dos museus RPM é suficiente para que estes cumpram com a sua missão. (p. 201)

Fig. 124 – Variação percentual sobre se o orçamento anual dos museus RPM é suficiente para que estes cumpram com a sua missão por tutela. (p. 202)

Fig. 125 – Variação percentual sobre se o orçamento anual dos museus RPM é suficiente para que estes cumpram com a sua missão por região. (p. 203)

Fig. 126 – Variação percentual sobre a existência de orçamento próprio nos museus RPM. (p. 204)

Fig. 127 – Variação percentual sobre a existência de orçamento próprio nos museus RPM por tutela. (p. 205)

Fig. 128 – Variação percentual sobre a existência de orçamento próprio nos museus RPM por região. (p. 205)

Fig. 129 – Variação percentual sobre o estabelecimento de parcerias de colaboração com entidades externas. (p. 206)

Fig. 130 – Variação percentual sobre o estabelecimento de parcerias de colaboração com entidades externas por tutela. (p. 207)

Fig. 131 – Variação percentual sobre o estabelecimento de parcerias de colaboração com entidades externas por região. (p. 207)

Fig. 132 – Variação percentual sobre a quantidade de parcerias de colaboração estabelecidas pelos museus RPM com entidades externas. (p. 208)

Fig. 133 – Variação percentual sobre a quantidade de parcerias de colaboração estabelecidas pelos museus RPM com entidades externas por tutela. (p. 209)

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Fig. 134 – Variação percentual sobre a quantidade de parcerias de colaboração estabelecidas pelos museus RPM com entidades externas por região. (p. 209)

Fig. 135 – Variação percentual sobre o estabelecimento de parcerias de colaboração entre museus RPM. (p. 210)

Fig. 136 – Variação percentual sobre o estabelecimento de parcerias de colaboração entre museus RPM por tutela. (p. 211)

Fig. 137 – Variação percentual sobre o estabelecimento de parcerias de colaboração entre museus RPM por região. (p. 212)

Fig. 138 – Variação percentual sobre o número de parcerias de colaboração estabelecidas entre os museus RPM. (p. 213)

Fig. 139 – Variação percentual sobre o número de parcerias de colaboração estabelecidas entre os museus RPM por tutela. (p. 214)

Fig. 140 – Variação percentual sobre o número de parcerias de colaboração estabelecidas entre os museus RPM por região. (214)

Fig. 141 – Variação percentual sobre o número de atividades de cariz social desenvolvidas pelos museus RPM junto da comunidade local. (215)

Fig. 142 – Variação percentual sobre o número de atividades de cariz social desenvolvidas pelos museus RPM junto da comunidade local por tutela. (216)

Fig. 143 – Variação percentual sobre o número de atividades de cariz social desenvolvidas pelos museus RPM junto da comunidade local por região. (p. 216)

Fig. 144 – Variação percentual sobre o número de atividades de cariz social desenvolvidas pelos museus RPM junto da comunidade local nos últimos três anos. (p. 217)

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Fig. 145 – Variação percentual sobre o número de atividades de cariz social desenvolvidas pelos museus RPM junto da comunidade local nos últimos três anos por tutela. (p. 218)

Fig. 146 – Variação percentual sobre o número de atividades de cariz social desenvolvidas pelos museus RPM junto da comunidade local nos últimos três anos por região. (p. 218)

Fig. 147 – Variação percentual sobre se as áreas técnicas dos museus RPM estão devidamente equipadas para que estes cumpram com as suas funções museológicas. (p. 219)

Fig. 148 – Variação percentual sobre se as áreas técnicas dos museus RPM estão devidamente equipadas para que estes cumpram com as suas funções museológicas por tutela. (p. 220)

Fig. 149 – Variação percentual sobre se as áreas técnicas dos museus RPM estão devidamente equipadas para que estes cumpram com as suas funções museológicas por região. (p. 220)

Fig. 150 – Variação percentual sobre os diferentes serviços de acolhimento ao público disponíveis nos museus RPM. (p. 221)

Fig. 151 – Variação percentual sobre os diferentes serviços de acolhimento ao público disponíveis nos museus RPM por tutela. (p. 222)

Fig. 152 – Variação percentual sobre os diferentes serviços de acolhimento ao público disponíveis nos museus RPM por região. (p. 223)

Fig. 153 – Variação percentual sobre se o quadro de pessoal dos museus RPM é suficiente para que estes desempenhem a sua missão. (p. 224)

Fig. 154 – Variação percentual sobre se o quadro de pessoal dos museus RPM é suficiente para que estes desempenhem a sua missão por tutela. (p. 225)

Fig. 155 – Variação percentual sobre se o quadro de pessoal dos museus RPM é suficiente para que estes desempenhem a sua missão por região. (p. 226)

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Fig. 156 – Variação percentual sobre o número de funcionários/colaboradores dos museus RPM. (p. 227)

Fig. 157 – Variação percentual sobre o número de funcionários/colaboradores dos museus RPM por tutela. (p. 228)

Fig. 158 – Variação percentual sobre o número de funcionários/colaboradores dos museus RPM por região. (p. 228)

Fig. 159 – Variação percentual sobre as necessidades dos museus RPM em número de funcionários/colaboradores nos seus quadros de pessoal. (p. 229)

Fig. 160 – Variação percentual sobre as necessidades dos museus RPM em número de funcionários/colaboradores nos seus quadros de pessoal por tutela. (p. 230)

Fig. 161 – Variação percentual sobre as necessidades dos museus RPM em número de funcionários/colaboradores nos seus quadros de pessoal por região. (p. 230)

Fig. 162 – Variação percentual sobre a previsão de aumento do número de funcionários/colaboradores nos museus RPM para os próximos três anos. (p. 231)

Fig. 163 – Variação percentual sobre a previsão de aumento do número de funcionários/colaboradores nos museus RPM para os próximos três anos por tutela. (p. 232)

Fig. 164 – Variação percentual sobre a previsão de aumento do número de funcionários/colaboradores nos museus RPM para os próximos três anos por região. (p. 232)

Fig. 165 – Variação percentual sobre a previsão de redução do número de funcionários/colaboradores nos museus RPM para os próximos três anos. (p. 233)

Fig. 166 – Variação percentual sobre a previsão de redução do número de funcionários/colaboradores nos museus RPM para os próximos três anos por tutela. (p. 234)

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Fig. 167 – Variação percentual sobre a previsão de redução do número de funcionários/colaboradores nos museus RPM para os próximos três anos por região. (p. 234)

Fig. 168 – Variação percentual sobre a qualificação do quadro de pessoal dos museus RPM. (p. 235)

Fig. 169 – Variação percentual sobre a qualificação do quadro de pessoal dos museus RPM por tutela. (p. 236)

Fig. 170 – Variação percentual sobre a qualificação do quadro de pessoal dos museus RPM por região. (p. 236)

Fig. 171 – Variação percentual sobre a tipologia de funcionários/colaboradores que compõem o quadro de pessoal dos museus RPM. (p. 237)

Fig. 172 – Variação percentual sobre a tipologia de funcionários/colaboradores que compõem o quadro de pessoal dos museus RPM por tutela. (p. 238)

Fig. 173 – Variação percentual sobre a tipologia de funcionários/colaboradores que compõem o quadro de pessoal dos museus RPM por região. (p. 239)

Fig. 174 – Variação percentual sobre a existência de colaboradores especializados nas áreas da Comunicação/Marketing nos museus RPM. (p. 240)

Fig. 175 – Variação percentual sobre a existência de colaboradores especializados nas áreas da Comunicação/Marketing nos museus RPM por tutela. (p. 241)

Fig. 176 – Variação percentual sobre a existência de colaboradores especializados nas áreas da Comunicação/Marketing nos museus RPM por região. (p. 241)

Fig. 177 – Variação percentual sobre o grau de satisfação dos museus pertencerem à RPM. (p. 242)

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Fig. 178 – Variação percentual sobre o grau de satisfação dos museus pertencerem à RPM por tutela. (p. 243)

Fig. 179 – Variação percentual sobre o grau de satisfação dos museus pertencerem à RPM por região. (p. 243)

Fig. 180 – Variação percentual sobre a existência de uma Associação/Grupo de Amigos nos museus RPM. (p. 244)

Fig. 181 – Variação percentual sobre a existência de uma Associação/Grupo de Amigos nos museus RPM por tutela. (p. 245)

Fig. 182 – Variação percentual sobre a existência de uma Associação/Grupo de Amigos nos museus RPM por região. (p. 245)

Fig. 183 – Variação percentual sobre a realização de um estudo de público nos museus RPM nos últimos três anos. (p. 246)

Fig. 184 – Variação percentual sobre a realização de um estudo de público nos museus RPM nos últimos três anos por tutela. (p. 247)

Fig. 185 – Variação percentual sobre a realização de um estudo de público nos museus RPM nos últimos três anos por região. (p. 247)

Fig. 186 – Variação percentual sobre a evolução registada nos museus RPM. (p. 266)

Fig. 187 – Representação gráfica da “Análise SWOT”. (p. 280)

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

INTRODUÇÃO

O presente estudo pretende traçar um panorama sobre os museus em Portugal. Na sua base estão os museus inscritos na RPM. A diretiva que norteia esta investigação insere-se no facto de se considerar escassa a produção científica existente ao nível do conhecimento real sobre a prática museológica em Portugal. Em concreto, sobre a gestão das funções museológicas mais elementares. Sobre o que se pode definir como o quotidiano de uma instituição museológica. Situação que, em parte, se procura colmatar com esta investigação, uma vez que a mesma infere precisamente sobre tais questões. Questões estas que passam pela produção de investigação científica; pela incorporação de bens culturais; pela conservação dos acervos; pela comunicação e educação; e, como não poderia deixar de ser, pela gestão efetiva dos museus.

Pode-se referir, portanto, que o suporte teórico desta investigação assenta na gestão museológica e que os resultados alcançados com a mesma traduzem a componente prática, efetiva, real, do quadro dos museus portugueses. Houve a necessidade de percorrer os bastidores dos museus que se consideraram para análise, através de um inquérito dirigido aos mesmos, no sentido de se inferir sobre o cumprimento, ou nem tanto, da sua missão. Confrontando-os com a legislação em vigor e com as diretrizes nacionais/internacionais sobre o que deve ser a sua atuação, em teoria, para depois, em termos práticos, apresentar os resultados da investigação. São precisamente esses resultados que permitem traçar um quadro atualizado sobre a prática museológica em Portugal.

O estudo que agora se apresenta está dividido em quatro capítulos e começa por analisar a política patrimonial do início do século XX até à primeira década do século XXI. Essencialmente pretende-se dar a conhecer, neste primeiro capítulo, os principais documentos legislativos produzidos em torno da política patrimonial portuguesa e as principais ações

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

desenvolvidas no âmbito da museologia nacional. Em concreto, da criação da Rede Portuguesa de Museus, passando pela Lei-quadro dos Museus Portugueses, pela análise ao Código Deontológico do ICOM para Museus, até ao estudo desenvolvido em 2013, pela Direção-Geral do Património Cultural, que apresenta um panorama museológico nacional entre 2000/2010². Deve-se referenciar, no entanto, com especial destaque, um dos fundamentais documentos que constituiu a base de análise deste estudo: o primeiro inquérito realizado aos museus portugueses, de 1999, promovido pelo extinto Observatório das Atividades Culturais e pelo Instituto Nacional de Estatística. Documento que, pela primeira vez, permitiu traçar um quadro geral sobre o panorama museológico nacional, constituindo-se ainda hoje como elemento de referência, em termos comparativos, sobre a evolução dos museus em Portugal. Foi também a partir deste *Inquérito* que, no ano de 2000, teve lugar a criação da Rede Portuguesa de Museus. Marco indubitavelmente relevante para a investigação que se levou a cabo uma vez que o campo de análise se centra, precisamente, nos cento e quarenta e seis museus inscritos – à data do estudo – na RPM. Atualmente o número de museus membros da RPM é de cento e cinquenta e seis.

Segue-se, no segundo capítulo, a apresentação dos fundamentos teóricos do que se entende por gestão museológica. Colocando em diálogo os conceitos de vários autores, como André Desvallés, François Mairesse, Gary Edson, João Brigola, Filipe Serra, David Fleming, entre outros. Sem, no entanto, olvidar que a complexidade existente entre os variadíssimos tipos de museus determina que não se consiga chegar a uma definição universal do que é a gestão de museus. Todavia, há uma diretriz que não pode ser descuidada: qualquer ação que se desenvolva no âmbito da gestão museológica, a tónica deve ser colocada no resultado que tal ação produz em garantir confiança nos públicos que visitam os museus. Não menos importante, dentro do que é a gestão museológica, é a tomada de consciência de todos aqueles que detêm cargos de

² Direção-Geral do Património Cultural (DGPC). (2013). *O Panorama Museológico em Portugal – Os Museus e a Rede Portuguesa de Museus na Primeira Década dos Século XXI*. Lisboa: Secretaria de Estado da Cultura; DGPC; OAC.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

administração, compreenderem os sistemas e as estruturas administrativas e legislativas que se aplicam às suas funções na gestão dos museus que estão sob a sua responsabilidade. É um dos primordiais princípios do responsável pelo museu criar as bases de ação para o melhor funcionamento da organização, independentemente do seu tamanho ou complexidade. Pode-se referir que o principal dever de qualquer museu passa pelo devido cumprimento da sua missão. Situação que melhor acontecerá quanto mais rigorosa for a sua gestão.

Outra das questões em análise no segundo capítulo é o que se entende por “ser museu” em teoria e o que, na realidade, acontece na prática. Uma questão candente e que, não raras as vezes, está em dissonância. Relativamente à teorização de museu, por um lado, além de se trazer a diálogo as definições achadas por autores contemporâneos, fez-se uma confrontação de três documentos de referência. Nomeadamente, a definição de museu adotada pelo ICOM, na 22^a Assembleia Geral do ICOM, em Viena (Áustria), a 24 de agosto de 2007; A Lei-quadro dos Museus Portugueses (Lei nº 47/2004), aprovada em 19 de agosto; E a Recomendação referente à Proteção dos Museus e Coleções, sua Diversidade e seu Papel na Sociedade, aprovada pela 38^a Conferência Geral da UNESCO, a 17 de novembro de 2015. Por outro lado, sobre a prática de se ser museu, utilizou-se um discurso na primeira pessoa, baseado na experiência profissional de vinte anos do autor deste estudo³.

Ainda dentro do segundo capítulo haverá lugar, por conseguinte, à apresentação e definição das funções museológicas que se consideraram para análise. Em concreto, foram a investigação, a incorporação, a conservação e a comunicação. Outras funções museológicas poderiam ser analisadas na presente investigação. Todavia, na perspetiva de se fazer uma confrontação entre a teoria e a prática de se ser museu – através do que está estipulado em

³ Estou ligado profissionalmente ao Museu Monográfico de Conimbriga – Museu Nacional desde 1999. Realizei uma ação de formação na área de Vigilante-rececionista, por um período de seis meses, no Convento de Cristo, em Tomar. Efetuei um estágio de seis meses, no âmbito do mestrado que desenvolvi em Museologia, no Museu de Francisco Tavares Proença Júnior, em Castelo Branco. Realizei uma visita técnica de duas semanas ao Museu Nacional de Arte da Catalunha (Barcelona) ao abrigo do programa Grundtvig. Visitei a maioria dos principais museus internacionais e a grande parte dos museus nacionais.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

definições e leis e nos resultados obtidos pelo estudo – considera-se que as quatro funções museológicas identificadas são as que melhor se enquadram nesse propósito.

O terceiro capítulo é, na íntegra, dedicado ao inquérito que se realizou junto dos diretores e coordenadores dos museus RPM. Procurou-se, em síntese, estabelecer uma relação direta entre cada uma das funções museológicas identificadas em termos teóricos e práticos. Em grande medida, as questões colocadas no inquérito, espelham os documentos legislativos já identificados, permitindo que se estabeleça a base teórica da ação museológica no que às quatro funções diz respeito. As respostas obtidas, depois de analisadas, mostram o estado prático da ação museológica. A confrontação entre o que em teoria se estabelece e o que na prática ocorre representa um dos propósitos desta investigação.

Pode-se, portanto, referir que o terceiro capítulo contempla uma apresentação do inquérito e dos resultados obtidos, com as sessenta e seis questões que o compõem devidamente assinaladas. Por outro lado, também se apresenta uma análise dos resultados, com base comparativa, sempre que possível, nos principais documentos legislativos e teóricos. Reitera-se: na Lei-quadro dos Museus Portugueses, no Despacho Normativo nº 3/2006, que estabelece o formulário de candidatura à credenciação de museus e no Código Deontológico do ICOM para museus, e nos documentos já apresentados anteriormente como referência para a definição de museu. Assim como, se fará uma apresentação isolada dos resultados quando não se achar termo de confrontação. Ou seja, na perspetiva que há uma discrepância entre o que se entende por ser museu em teoria e o que na prática existe, pode-se estabelecer uma comparação entre os documentos legais que os regulam e a sua ação prática, com base nos resultados obtidos junto dos museus RPM.

O capítulo quatro estabelece aquele que se entende como sendo o atual panorama museológico nacional. É também onde se procura perspetivar sobre possíveis modelos de atuação futura para a museologia em Portugal. Ainda que com a devida consciência de que não existem fórmulas mágicas capazes de, só por si, solucionarem os problemas inerentes aos museus portugueses. Apontam-se, todavia, em forma de análise SWOT aqueles que são os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças dos museus em Portugal na

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

esperança que tais conclusões possam contribuir para colmatar algumas das carências identificadas ao longo da investigação que se realizou. Até porque, na realidade, deseja-se que este estudo possa vir a constituir um manual útil para o futuro da gestão museológica em Portugal. Que sirva aos profissionais que trabalham em museus, ou aos que se preocupam com estas questões, na perspetiva de corrigirem modelos de atuação, de modo a que a sua ação diária vise uma melhor fruição por parte dos visitantes e que cada museu desempenhe de forma cabal a sua missão.

Das premissas que estiveram na base deste estudo identificam-se as seguintes: o bom desempenho de funções museológicas está ou é condicionado pela localização geográfica do museu? Ou pela sua dimensão? Ou pela sua tutela administrativa? O que se estipula em teoria por se ser museu é o que na realidade se vê espelhado na prática? A leitura do presente estudo permitirá inferir sobre cada uma destas questões.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

ENQUADRAMENTO TEÓRICO E METODOLÓGICO

Para se obterem respostas é necessário formular questões. O avanço do conhecimento, científico e o empírico, estão nessa ação. A ação de perguntar e a ação de responder. “Até mesmo uma pergunta simples, tão inocente quando feita por uma criança, é capaz de trazer uma luz nova” (Santos, 1988, pp. 46-71). Também o presente estudo foi precedido por questões, às quais se buscou dar resposta. Que determinaram a problemática da investigação. “Só se inicia uma pesquisa se existir uma pergunta, uma dúvida para a qual se quer buscar resposta” (Gerhardt, 2009, p.12). Assim, tendo como tema base a Gestão Museológica, partiu-se da premissa que o desempenho de funções museológicas é influenciado pelas seguintes unidades de análise: Localização geográfica do museu; Dimensão do museu; Tutela administrativa do museu. Também se poderá considerar como questão fulcral a confrontação entre a teoria e a prática de se ser museu. Parte-se do princípio que estas são duas dimensões desiguais, mas, nalguma medida, complementares. Assim, à luz do que indica Quivy, o objetivo desta investigação, naturalmente, é “responder às questões de partida” (Quivy, 1995, p. 105).

Por outro lado, ao realizar-se esta investigação pretende-se fazer uma atualização do conhecimento sobre o panorama museológico nacional. Nesse sentido são importantes como fontes e referências teóricas os trabalhos desenvolvidos pelo extinto Observatório das Atividades Culturais, nomeadamente através das seguintes publicações: “Inquérito aos Museus em Portugal”, de 1999, e “O panorama museológico em Portugal – Os Museus e a Rede Portuguesa de Museus na primeira década do século XXI”, de 2013. Ainda que haja outras fontes teóricas que também serviram ao propósito deste estudo e às quais já se fez referência. Deseja-se, portanto, avaliar a evolução sofrida pelos museus portugueses entre estes dois momentos (1999/2013) e a atualidade, assim como apontar linhas de desenvolvimento desejáveis para a sua melhor ação no futuro. O objeto de estudo desta é fazer uma análise ao

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

desempenho das quatro funções museológicas que se consideram basilares para se ser museu, reitera-se: a investigação, a incorporação, a conservação e a comunicação.

Esta investigação tem como universo de análise os cento e quarenta e seis museus que, à data do desenvolvimento do inquérito, 2015, estavam inscritos na Rede Portuguesa de Museus. Atualmente, em 2019, a RPM conta com cento e cinquenta e seis museus credenciados.

Como refere António Carlos Gil, na sua obra *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*, “para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação” (Gil, 1999, p. 8). Assim, em termos de método utilizou-se o hipotético-dedutivo, definido por Karl Popper em 1935, (Gil, 1999, p.12) por se considerar que é aquele que melhor aplanaria o trajeto a percorrer entre o campo de análise e o objeto de estudo. Deve-se referir que se entende método como o “caminho para chegar a um fim” (Gerhardt, 2009, p.11). Ainda de acordo com António Carlos Gil pode-se, em termos esquemáticos, apresentar o método hipotético-dedutivo da seguinte forma (Gil, 1999, p. 12):

Problema → Conjeturas → Dedução de consequências observadas → Tentativa de
falseamento → Corroboração

O inquérito foi o meio técnico de investigação definido para se verificar, através das respostas obtidas, a corroboração ou não das hipóteses previamente formuladas (Quivy, 1995, p. 105). Inquérito esse que é composto por sessenta e seis questões. No terceiro capítulo desta investigação faz-se a sua apresentação detalhada.

Em termos de metodologia podem-se identificar os seguintes passos percorridos: começou-se por pesquisar as bibliografias de referência relativas às temáticas em questão e respetiva leitura. Isto, claro, depois de se estabelecerem as questões iniciais para as quais se procurou dar uma resposta. Em seguida, depois de identificado o campo de análise – os museus inscritos na Rede Portuguesa de Museus – fez-se um primeiro contacto via e-mail com os responsáveis da RPM no sentido de se identificar os diretores/coordenadores dos respetivos

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

museus e de se criar uma *mailing list* para posterior envio do inquérito. Inquérito esse que, entretanto, se desenvolveu na plataforma *survio.com* e se enviou a hiperligação, via e-mail, a cada um dos diretores/coordenadores dos museus RPM. Seguiu-se um período de recolha de dados e respetiva análise. A preparação dos dados, o seu tratamento em gráficos, permitiu colocar em evidência os resultados, assim como, estabelecer as devidas conclusões. Resultados, esses, que representam o principal foco desta investigação.

Como motivos para a escolha do tema podem-se apontar duas razões distintas. Por um lado, temos a razão intelectual e a respetiva necessidade de se aprofundar os conhecimentos científicos numa área de estudo sobre a qual já se tem vindo a investir. A gestão museológica também constituiu a base da dissertação de mestrado que se apresentou à Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. Por outro lado, por razões profissionais, pretende-se complementar o conhecimento sobre a realidade museológica nacional, tendo em vista um melhor desempenho de funções, dada a ligação profissional ao Museu Monográfico de Conimbriga – Museu Nacional. Segundo Triviños “do ponto de vista instrumental, prático, parece-nos recomendável que o foco da pesquisa de um estudante de pós-graduação deve estar essencialmente vinculado a dois aspetos fundamentais: 1º) o tópico da pesquisa deve cair diretamente no âmbito cultural da sua graduação; 2º) o assunto deve surgir da prática quotidiana que o pesquisador realiza como profissional.” (Triviños, 1987, p. 46). Existe aqui, portanto, uma consonância entre a vontade do investigador e o que se defende que aconteça.

Por outro lado, acredita-se que os resultados alcançados com a presente investigação possam constituir uma ferramenta de trabalho e uma possível mais-valia para os interessados por estas questões. Nomeadamente, um melhor conhecimento sobre a realidade museológica nacional, com enfoque na gestão e no desempenho de funções museológicas.

Em jeito de conclusão pode-se referir que o que determinou o desenvolvimento desta investigação foi, em primeiro lugar, considerar-se que os museus na prática não cumprem com o que está estipulado em teoria. Esta perceção advém, como já se teve oportunidade de referir, dos mais de vinte anos de experiência profissional do investigador e da sua experiência pessoal enquanto visitante de outros museus. Em segundo lugar, para se perceber até que ponto é que o

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

cumprimento da missão do museu, o desempenho das suas funções museológicas, é ou não influenciado pelas seguintes unidades de medida: localização geográfica; dimensão; tutela administrativa.

Em relação às quatro funções museológicas que se consideraram para análise – investigação, incorporação, conservação e comunicação – a única razão plausível que existe é que, na realidade, foram as que se afiguraram, ao investigador, como primordiais. Se um museu não estiver a cumprir pelo menos com estas quatro funções museológicas dificilmente estará a cumprir com a sua missão. Não obstante de se considerar, também, como determinante que o museu cumpra com outras funções museológicas, por exemplo, a segurança, o inventário, a documentação.

Relativamente à escolha do campo de análise, os museus RPM, deve-se ao facto de, no seu todo, representarem as três unidades de medida que estavam em análise: a sua dispersão pelo território nacional, incluindo os arquipélagos, permitem uma observação ao nível da localização geográfica; o facto de neles estarem representadas os mais variados tipos de tutela administrativa; e, claro, pelo facto de existirem assimetrias entre eles ao nível da sua dimensão.

Assim, tendo em consideração o estipulado no método hipotético-dedutivo, importa então realizar a “dedução das consequências observadas”, a sua “tentativa de falseamento” e a sua “corroboração”.

Trabalho, esse, que se apresenta de seguida.

Humberto Filipe Simões Rendeiro

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

CAPÍTULO 1:

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

O PANORAMA MUSEOLÓGICO NACIONAL: MOLDURA ANALÍTICA

Em termos práticos, museologicamente falando, o século XX em Portugal começou com a Implantação da República, marco indubitavelmente relevante para a historiografia portuguesa.

Marco, também, não menos importante para o trabalho que agora se apresenta uma vez que estabelece o início desta investigação. Pretende-se, assim, neste primeiro capítulo, retratar o panorama museológico nacional no período decorrente entre 1910 e 2010. Na necessidade de justificar as razões que determinaram o estabelecimento de tal espaço cronológico para análise, deve-se referir que, antes de mais, não se almejou começar mais um trabalho de investigação académico em Museologia no “Templo das Musas”; outros investigadores já o fizeram; outros investigadores o farão. Tendo em conta que a temática em análise se centra, exclusivamente, nos museus inscritos na Rede Portuguesa de Museus (RPM), a Implantação da República afigurou-se, de antemão, como o ponto de partida mais coerente. Pelas transformações políticas e sociais inerentes a este período e, sobretudo, porque logo em maio de 1911, a 26, são publicados os decretos com força de lei nº1 e nº2, do Governo Provisório da República Portuguesa, respeitantes à “reorganização dos serviços artísticos e arqueológicos e das Escolas de Belas Artes de Lisboa e Porto” que determinam o arranque da política patrimonial da 1ª República. Já anteriormente, a 20 de abril, havia sido publicado o decreto que estabeleceu a “Lei da Separação do Estado das Igrejas”, com vista a consequente reorganização dos serviços artísticos e arqueológicos (Custódio, 2009, p.116). Por outro lado, o estudo desenvolvido pelo extinto Observatório das Atividades Culturais, editado em 2013, “O panorama museológico em Portugal: os museus e a Rede Portuguesa de Museus na primeira década do século XXI”, que

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

analisa os dez anos de existência da RPM (2000/2010), consubstanciam aquele que se considera o ponto-chave como fecho deste primeiro capítulo.

Pretende-se aqui traçar um quadro síntese do panorama museológico nacional nos cem anos decorrentes da Implantação da República, analisando, sobretudo, a legislação produzida, as políticas patrimoniais seguidas e as conseqüentes medidas implementadas. No entanto, porque Portugal não surge isolado no início do século XX do resto do mundo, deve-se ter em linha de conta, por exemplo, as influências que o socialismo utópico de Owen e Fourier, a ideologia de Bismarck ou o positivismo de Auguste Comte produziram no desenvolvimento da política patrimonial da 1ª República.

1.1A POLÍTICA PATRIMONIAL DO SÉCULO XX

Antes da República não terá havido em Portugal uma política patrimonial consistente. Custódio aponta alguns fatores determinantes para esta causa: a perda da independência, a inquisição, o grande terramoto, as invasões francesas, a perda de documentação e a alienação de arte e dos bens artísticos (Custódio, 2009, p.118). A perda deste património constituía perda da própria nacionalidade. A reforma administrativa produzida a partir da Implantação da República permitiu ao legislador encetar a salvaguarda do património nacional. Reforma esta que, logo a partir de 1911, produziu os seus resultados, nomeadamente no seio dos museus transformando-os em verdadeiros “institutos de arte e história” (Custódio, 2009, p.117), reconhecendo-se os museus como lugares-chave para a preservação da memória, inerente à própria salvaguarda do património. Como refere também Cristina Bruno é “durante o primeiro

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

período republicano (que) são tomadas medidas importantes na reorganização dos museus, dando algum relevo à investigação e ao carácter educacional dessas instituições” (Bruno, 1996, pp. 75-95). Estava dado o primeiro passo com vista a por fim à dispersão dos bens artísticos, bem como, a garantir a sua conservação e a respetiva exposição pública.

A reforma produzida pela República alicerçou-se na legislação italiana, espanhola e americana. O positivismo de Auguste Comte e a Terceira República Francesa estiveram também na base da criação do corpo teórico e conceptual onde assentou a modelo político republicano (Custódio, 2009, p.118). Veja-se, por exemplo, a publicação do decreto de 20 de abril de 1911 que determinou a “A Lei da Separação do Estado das Igrejas”, baseado no modelo de Loubet que em 1905 “põe fim à igreja concordatária em França, colocando os bens da igreja sob a tutela do Estado” (Custódio, 2009, p.118). Rompia-se, assim, com os princípios eclesiásticos e monárquicos, assentes nas desigualdades sociais e criavam-se as medidas necessárias para a salvaguarda do património nacional, a sua valorização, a sua conservação e a sua exposição nos museus públicos nacionais. Todavia, ainda que a primeira leva da legislação portuguesa tivesse por base as principais políticas patrimoniais europeias, as medidas implementadas “nunca se afirmaram como sendo instrumentos de base da conservação dos monumentos históricos ou artísticos, como aconteceu em Itália, França, Inglaterra ou Espanha, nas primeiras três décadas do século XX” (Custódio, 2009, p.120). No entanto, ao nível do domínio museológico, deve-se referir que a ação legislativa da Iª República foi determinante, uma vez que os diplomas produzidos logo a partir de 1911 procuraram “assegurar a integridade e a conservação das obras de arte existentes no país” e estabelecer “as bases dos serviços de bellas artes e archeologia e do ensino artístico” (Gouveia, 1985, p.163). Estava assim criado o suporte de enquadramento e de desenvolvimento do movimento museológico nacional uma vez que era aos museus que agora se confiava a salvaguarda dos tesouros artísticos e patrimoniais. Refira-se que os decretos que determinaram a “Reorganização dos serviços artísticos e arqueológicos e das Escolas de Belas Artes de Lisboa e Porto” foram o nº 1 e nº 2 do Governo Provisório da República Portuguesa de 26 de maio de 1911. Estes decretos são uma tentativa clara de se implementar uma política para o setor museológico na medida em que estabelecem a primeira organização e hierarquização dos museus do Estado. Sobretudo, fomentam o

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

desenvolvimento dos museus regionais transferindo-os para a esfera da administração central (Gouveia, 2007, p.94), já no contexto pós-republicano, sob a ditadura.

Entre as principais políticas patrimoniais portuguesas deve-se fazer referência ao decreto nº 20.985 de 7 de março de 1932. Nele se cria o Instituto Superior de Belas Artes e extinguem-se os Conselhos de Arte e Arqueologia. A importância deste decreto não reside tanto nas medidas preconizadas, mas sobretudo porque se formula uma tipologia para os museus já existentes. Em concreto em três grupos: os museus nacionais, os museus regionais e os demais museus onde se incluíam os museus municipais. João Couto, uma das figuras incontornáveis da museologia nacional, apelidou este decreto como a “carta orgânica dos museus portugueses” dado o seu carácter não tanto legislativo, mas mais conceptual (Gouveia, 2007, p.94). Passados quatro anos, em 1936, foi criada a Junta Nacional de Educação que passou a coordenar as atividades desenvolvidas no seio dos museus (Gouveia, 2007, p.94), situação que vigoraria ao longo de quase todo o Estado Novo.

Em 1941, o mesmo João Couto então diretor do Museu Nacional de Arte Antiga propôs a criação de uma Rede de Museus do Estado (Camacho, 2001, p.12). Em linhas gerais visava dar apoio técnico e financeiro aos museus municipais uma vez que estruturalmente eram os que estavam mais carenciados.

Tal projeto só se materializou no ano de 2000, com a criação da Rede Portuguesa de Museus, mas o pioneirismo da proposta de João Couto reflete, ainda, uma posição mais alargada. A nível internacional, os grandes museus nacionais começavam a atingir patamares de modernidade, havendo, para o efeito, avanços no conhecimento e uma maior abertura e proximidade entre os museus e os seus responsáveis. Neste contendo em 1946 foi criado o ICOM, “tendo como objetivo implícito a profissionalização dos museus e dos seus funcionários” (Agren, 2002, p.18).

Na política patrimonial portuguesa do século XX, em 1965 é publicado o decreto-lei nº 46.758 de 18 de dezembro onde se estabelece o Regulamento Geral dos Museus de Arte, História e Arqueologia. Pela primeira vez está-se perante uma legislação exclusivamente

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

dedicada aos museus tornando-se, este decreto-lei, no fechar de um ciclo que promoveu uma tentativa de modernização dos museus portugueses iniciado em 1911 (Gouveia, 2007, p.95). Todavia, o documento produzido em 1965 tornou-se controverso uma vez que nele não estava consagrada a “museologia etnológica”. Muito embora o Museu de Etnologia do Ultramar, impulsionado pelas figuras de Jorge Dias e Veiga de Oliveira, no âmbito do regime do Estado Novo, fosse ganhando cada vez mais preponderância no seio da museologia nacional, a legislação até aí produzida visava sobretudo os museus de arte e arqueologia (Gouveia, 2007, p.95). Também Luís Chaves e Sebastião Pessanha tiveram, no mesmo período correspondente ao Estado Novo, um papel de destaque na defesa dos interesses da etnologia dentro do domínio museológico ao proporem a criação de uma Rede Nacional de Museus de Etnologia. Projeto que, no entanto, não viria a ser implementado (Camacho, 2001, p.13).

Já na década de setenta, em concreto a partir de 1974, a então criada Secretaria de Estado da Cultura formulou um pedido de aconselhamento no campo museológico à UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura), “com sede em Paris, criada em 1945 pela ONU como instituição especializada e tem por objetivos: Contribuir para a manutenção da paz e da segurança ao estreitar, pela educação, pela ciência e pela cultura, a colaboração entre as Nações, a fim de assegurar o respeito universal pela justiça, pela lei, pelos direitos do homem e pelas liberdades fundamentais.” (Primo, 1999, pp. 5-14). Para o efeito foi criada uma comissão liderada pelo museólogo sueco, Per-Uno Agren, denominada Missão UNESCO, que funcionou entre os anos de 1976 a 1979. O objetivo de tal comissão seria o de identificar as lacunas da museologia nacional e, por sua vez, atuar em três eixos previamente estipulados: “melhorar a coordenação entre museus existentes; descentralizar a ação destes museus; criar museus de tipo novo com larga participação popular” (Camacho, 2001, p.14). Já no terreno, a Missão UNESCO identificou os seguintes problemas nos museus portugueses: “problemas de instalações (gestão e conservação das coleções), problemas científicos (métodos de aquisição e de documentação das coleções) e ausência de atividades educativas em sentido amplo (exposições e publicações)” (Camacho, 2001, p.14). Ao nível nacional foi criada uma equipa de apoio ao trabalho desenvolvido pela Missão UNESCO, denominado Grupo de Apoio

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

aos Museus Locais e Regionais, mas que a partir de 1981 veio a desaparecer no seio do Instituto Português do Património Cultural (Camacho, 2001, p.14).

Durante os anos oitenta assiste-se ao fenómeno da criação de um alargado número de museus de âmbito regional, concebidos no seio das autarquias e sob os preceitos da “Nova Museologia”. Veja-se, por exemplo, a “experiência museológica” do Museu de Monte Redondo desenvolvida por Mário Moutinho ou a fundação do Movimento Internacional para uma Nova Museologia (MINOM), em 1985, que atesta o fomentar de uma nova corrente museológica e deixa antever o desenvolvimento do conhecimento internacional e a implementação de novas práticas. Nomeadamente a partir de 1984, após a Declaração de Québec, Canadá, onde se estipula que “o objetivo da museologia deveria ser, a partir deste momento, o desenvolvimento comunitário e não só a preservação de artefactos materiais de civilizações passadas. Fala sobre a museologia que se deve manifestar em sociedade de forma global e, para tanto é necessário que esta ciência se preocupe com questões sociais, culturais e económicas” (Primo, 1999, pp. 5-38). Ou como refere Mário Moutinho “O conceito de Museologia Social, traduz uma parte considerável do esforço de adequação das estruturas museológicas aos condicionalismos da sociedade contemporânea. O alargamento da noção de património, é a consequente redefinição de "objeto museológico", a ideia de participação da comunidade na definição e gestão das práticas museológicas, a museologia como fator de desenvolvimento, as questões de interdisciplinaridade, a utilização das "novas tecnologias" de informação e a museografia como meio autónomo de comunicação, são exemplo das questões decorrentes das práticas museológicas contemporâneas e fazem parte de uma crescente bibliografia especializada” (Moutinho, 1993, pp. 7-9).

Em 1991, através do decreto-lei nº 278/91, de 9 de agosto, é criado o Instituto Português de Museus, aquele que será o primeiro organismo de tutela estatal com competências específicas no campo dos museus. E, por sua vez, em 1995, a Associação Portuguesa de Museologia (APOM) e a Comissão Nacional do Conselho Internacional dos Museus (ICOM), com base num diagnóstico elaborado aos museus portugueses, apresentou publicamente um “Documento Preparatório para uma Lei de Bases do Sistema Museológico Português”.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Por último, deve-se fazer referência ao estudo apresentado pela Associação Caminus, desenvolvido entre os anos de 1994 e 1998, denominado “Representação da Cultura Portuguesa nas Coleções Etnográficas dos Museus Locais”, que permitiu, uma vez mais, que se identificasse a necessidade de se criar uma Rede Nacional de Museus (Camacho, 2001, pp.16,17).

O culminar deste processo de análise e reflexão sobre as principais lacunas dos museus nacionais deu-se em 1999 com “Inquérito aos Museus em Portugal”. Assunto que irá ser retomado no ponto seguinte.

Ficou assim elaborado um quadro síntese da política patrimonial portuguesa entre 1911 e 1999. Identificaram-se as principais medidas implementadas, alguns dos seus mentores e os organismos que foram sendo criados e extintos ao longo de praticamente um século. Todavia deve-se referir que, não obstante procurar-se salvaguardar o património nacional e fomentar o desenvolvimento da museologia, a política patrimonial portuguesa do século XX nunca se revestiu de um carácter concertado, sofrendo de lacunas e insuficiências legislativas, fruto de iniciativas isoladas e da falta de implementação de projetos de base. Ainda que se possa considerar que as mudanças políticas e sociais ocorridas após o 25 de Abril tenham permitido, por exemplo, uma maior participação popular e as “ideias da Nova Museologia encontraram amplo cenário para sua aplicação” (Bruno, 1996, pp. 75-95). Em termos de gestão patrimonial, pode considerar-se que, no período em análise, em Portugal havia um desfasamento acentuado em relação às melhores práticas internacionais. Situação que se acredita que ainda não foi revertida.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

1.20 PRIMEIRO INQUÉRITO AOS MUSEUS PORTUGUESES

A criação de uma Rede Portuguesa de Museus determinou a realização daquele que se considera ser o “primeiro inquérito aos museus portugueses”. Havia assumidamente uma lacuna no conhecimento do panorama museológico nacional. Apenas conhecendo-se essa realidade com um estudo amplo e rigoroso sobre a mesma se estaria em condições para se avançar para a criação da tão almejada RPM. O conhecimento global existente, no final do século XX, sobre os museus portugueses no seu todo era deficitário. Fruto das inconsequentes políticas patrimoniais até então implementadas e da não concertação entre as mesmas. Podendo-se mesmo afirmar que “a museologia portuguesa apresentava um perfil multifacetado, com projetos integrados às ideias da Nova Museologia e processos museológicos acorrentados aos problemas crónicos que os museus do século XIX lhes legaram” (Bruno, 1996, pp. 75-95).

Foi nesse sentido que em 1998 o Instituto Português de Museus (IPM), sete anos após a sua criação, determinou como premente que se elaborasse um diagnóstico o mais abrangente e rigoroso possível sobre o panorama museológico nacional.

Criado em 1996, o Observatório das Atividades Culturais (OAC), tendo como sócios fundadores o Ministério da Cultura e o Instituto Nacional de Estatística (INE), foi a entidade escolhida pelo IPM para dirigir e coordenar o primeiro inquérito aos museus portugueses. Instituição entretanto extinta em 2012. Projeto que viria a ser desenvolvido em parceria por técnicos tanto do OAC como do IPM tendo em vista a “inventariação e sistematização das bases de dados existentes sobre museus e núcleos museológicos, passando pela construção da matriz de questionário até à sua aplicação” (IPM, 2000, p.11).

Um dos objetivos do “Inquérito aos Museus em Portugal” foi que este fosse o mais abrangente possível na caracterização do tecido museológico nacional incluindo no universo dos inquiridos “situações museológicas muito diversas e pouco comparáveis entre si” (IPM,

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

2000, p. 12). Tendo em conta que o conceito de museu acarreta em si mesmo uma subjetividade inerente à sua própria definição apenas inquirindo a maior diversidade de realidades existentes o estudo ficaria completo. Portanto, “não se utilizou quaisquer critérios conducentes à exclusão de situações dificilmente enquadráveis no conceito de museu, e as exclusões que foram sendo feitas aos primeiros registos, resultaram de autoexclusões, de não respostas e, mais particularmente do tratamento dos vários museus polinucleados como uma única unidade, independentemente do número dos seus núcleos” (IPM, 2000, p.12). A abrangência do estudo foi ao ponto de terem incluído no universo dos inquiridos também as instituições autodenominadas “museus”, mas que na realidade, por diversos motivos, não cumpriam com os preceitos mínimos estabelecidos em diretrizes ou definições nacionais ou internacionais.

Ao todo foram inquiridos 680 museus. Um valor superior ao que se conhecia em registo até à data de implementação do questionário que decorreu durante o ano de 1999. A obtenção de respostas válidas equivaliu a 78% (530 museus). A estrutura do inquérito assentou em seis temas centrais, cada um com as devidas questões correspondentes. Os seis temas abordados variaram entre a “instalações e serviços; recursos humanos e financeiros; acervo, equipamentos e atividades; público e relações com o exterior; acessibilidade e visibilidade do museu; principais dificuldades” (IPM, 2000, p. 20). Deve-se ainda referir que “para a localização foi adotada a Nomenclatura de Unidades Territoriais para Fins Estatísticos de nível II (NUTS II – Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo, Algarve, Açores e Madeira) (IPM, 2000, p. 35).

Antes de se avançar para as principais conclusões decorrentes do estudo em análise deve-se recordar que o objetivo do “Inquérito aos Museus em Portugal” visava a “caracterização do tecido museológico nacional e, em particular, contribuir para a construção de novos indicadores capazes de dar conta da realidade nacional e informar a constituição de uma rede portuguesa de museus” (IPM, 2000, p. 153). Assim como importa referir que para alcançar estes objetivos a metodologia baseou-se numa “abordagem quantitativa – o inquérito por questionário – e qualitativa – as entrevistas” (IMC, 2000, p. 153).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Com base na análise efetuada ao “Inquérito aos Museus em Portugal” há um conjunto de conclusões que merecem, desde logo, ser assinaladas. Até porque serão objeto de comparação no estudo que se está a desenvolver no sentido de se observar se houve uma evolução positiva das mesmas desde então. Assim, as primeiras três conclusões a registar são que, de uma maneira geral, os museus inquiridos referiram que tinham sérias “dificuldades financeiras”; verificou-se uma “ausência de recursos humanos qualificados”; e uma “programação cultural deficitária”. Por outro lado, verificou-se ainda que dos 530 museus que responderam (IPM, 2000, p. 12):

- 211 (39%) Museus não possuíam qualquer serviço técnico;
- 158 (30%) Museus não possuíam qualquer sistema de segurança;
- 155 (29%) Museus não possuíam serviços educativos;
- 105 (19%) Museus não possuíam qualquer Técnico Superior.

Cumulativamente, 152 Museus, 28%, apresentaram um conjunto de critérios mínimos de atuação recomendados pelas diretrizes nacionais e internacionais. Devendo-se destacar, segundo conclusões dos autores do estudo, “a excecionalidade positiva do estado dos museus da Região Autónoma da Madeira e a fragilidade predominante dos tutelados pela Administração Central, à exceção natural de grande parte dos tutelados diretamente pelo Ministério da Cultura” (IPM, 2000, p. 13). Todavia, como nos recorda Judite Primo, “esta análise do Inquérito do IPM/OAC aplicada aos museus em território nacional revela uma grande deficiência na qualidade dos serviços prestados, nomeadamente na fragilidade dos serviços educativos que acaba sendo uma característica transversal a generalidade dos museus portugueses” (Primo, 2008, pp. 103-147).

As conclusões aqui apresentadas serão posteriormente objeto de uma análise mais pormenorizada aquando da apresentação dos resultados do estudo elaborado junto dos museus RPM. Servindo, assim, como termo comparativo da evolução do panorama museológico nacional. Todavia, para a época o mais importante, é que o “Inquérito aos Museus em Portugal”

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

serviu para traçar um mapa do tecido museológico facultado assim as informações pretendidas para o avançar da criação da RPM.

1.3A GÉNESE DA REDE PORTUGUESA DE MUSEUS

Entre o final do século XIX e meados do século XX surgiram as principais associações de museus de todo o mundo. A primeira a ser criada foi a “*Museums Association*”, em Inglaterra em 1889, seguindo-se a americana, a alemã, a holandesa, entre outras. Em Portugal foi necessário esperar até ao começo do século XXI pela criação da RPM.

Existem, pelo menos, oito momentos marcantes no tempo que mostram a evolução daquilo que se poderá chamar “a génese da Rede Portuguesa de Museus”. Por ordem cronológica poderá mencionar-se que, em **1941**, João Couto, à data, diretor do Museu Nacional de Arte Antiga, no *II Congresso Transmontano de Pessoal Superior dos Museus de Arte* sugere a criação de uma rede de Museus do Estado. Sugestão que, no entanto, não viria a ser implementada (Camacho, 2001, p. 12); mais tarde, em **1962**, o mesmo João Couto aponta como necessário que, a quando da sua criação, a rede dos Museus do Estado comporte os museus nacionais e os regionais (Camacho, 2001, p. 13); por sua vez, em **1981**, o Instituto Português do Património Cultural (IPPC), criado em 1980, elaborou um Plano Museológico Nacional no intuito de se desenvolver uma rede museológica nacional. Medida que, uma vez mais, não teve seguimento (Camacho, 2001, p. 14); já em **1997**, no Encontro Museologia e Autarquias, que decorreu em Portimão, faz-se a primeira referência oficial sobre a criação da RPM, baseado no diploma de reestruturação do IPM (Camacho, 2001, p. 16); sendo que, em **2000**, foi criada a

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Estrutura de Projeto RPM em despacho conjunto dos Ministros da Cultura e das Finanças, nº 616/2000, de 17 de maio (Camacho, 2001, p. 9); até que, em **2001**, os primeiros museus aderem à RPM (Camacho, 2002, pp. 7-15); mas, em **2003**, por estar a decorrer a preparação da Lei-Quadro dos Museus Portugueses suspendeu-se a candidatura de adesão à RPM por despacho ministerial de 29 de maio (Camacho, 2002, pp. 7-15); por fim, em **2004**, surge a publicação da Lei-Quadro dos Museus Portugueses, Lei nº 47/2004, de 19 de agosto, onde ficou definido o conceito de museu, a institucionalização da RPM e a criação do sistema de credenciação (Camacho, 2002, pp. 7-15).

Após 1974, fruto de uma maior circulação de ideias e de contacto com as melhores práticas internacionais, o movimento denominado de “Nova Museologia” começa a fazer-se sentir também em Portugal. Desta conjuntura assiste-se a uma expansão na criação de novos museus e a um incremento qualitativo nas práticas museológicas. Para Judite Primo “a grande evidencia foi na verdade o grande número de museus criados a seguir ao 25 de Abril. Este período, importante para a história portuguesa, coincidiu com as transformações internacionais no campo da museologia, o que permitiu que o aumento do número de instituições museológicas seguisse a par com o movimento internacional e mais amplo de renovação museológica” (Primo, 2008, pp. 103-147). Ou como indica Alice Semedo “a partir de 1978 a preservação do património começa a ser uma preocupação constante, fortemente relacionada com o tema de identidade nacional e com a política de comemorações iniciada durante 1977. Foi atribuída não só prioridade ao inventário, classificação, conservação e defesa do património cultural, mas também à democratização e descentralização cultural” (Semedo, 2004, pp. 5-32).

Todavia, como já se teve oportunidade de referir, esta renovação do plano museológico nacional alicerçou-se em práticas e políticas descontinuadas estando cada museu a trabalhar por si. Tornava-se, portanto, premente que se elaborasse um programa de apoio para os museus existentes, que atuasse em diferentes áreas funcionais e que promovesse o respetivo acompanhamento técnico no âmbito da formação tanto ao nível museológico como museográfico (Camacho, 2001, p.11).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

O conhecimento da realidade museológica nacional adquirido a partir do “Inquérito aos Museus em Portugal” permitiu, antes de mais, identificar as principais lacunas associadas aos museus portugueses. E foi precisamente a partir deste estudo que se traçaram os propósitos da RPM com a criação da Estrutura de Projeto da Rede Portuguesa de Museus (EPRPM), a partir de maio de 2000 (Camacho, 2010, p. 12). Neste caso pretendia-se criar “um sistema de mediação e de articulação entre entidades de índole museal, tendo por objetivos a promoção da comunicação e da cooperação com vista à qualificação da realidade museológica portuguesa” (Camacho, 2001, p.32). Por outras palavras, os propósitos da RPM assentavam na inclusão, na participação e na qualificação dos museus que a passassem a integrar. Ou seja, os princípios basilares em que assenta a criação da RPM são os de articulação e de comunicação entre as instituições museológicas nacionais, assim como os de cooperação e partilha; de flexibilidade e de transversalidade; de potenciação dos recursos locais e regionais; e os princípios de inclusão e de participação (Camacho, 2001, p. 48).

Em agosto de 2000 iniciaram-se os trabalhos da RPM sendo a equipa inicial formada por Clara Frayão Camacho, Joana Monteiro, Cláudia Freire e Susete Magno. O desenvolvimento dos trabalhos desembocou na criação do “Documento Programático da Rede Portuguesa de Museus” que posteriormente foi enviado a todas as entidades museológicas constantes na “base de dados” criada pelo OAC no seguimento do *Inquérito* (Camacho, 2010, p. 12). Pretendia-se fazer uma auscultação aos interessados sobre o *Documento*, de modo a criar as “Linhas Programáticas da Rede Portuguesa de Museus”. As mesmas vieram a ser publicadas em março de 2001, sendo a obra que rege a atuação da RPM até ao presente (Camacho, 2010, p. 13).

Em abril de 2001 teve lugar a elaboração e posterior aprovação, por parte do Ministro da Cultura, do *Regulamento de Adesão à RPM*. Facto que permitiu as primeiras candidaturas das entidades museológicas à RPM. Os principais requisitos de adesão centravam-se no cumprimento da função social do museu, na observância dos cuidados de preservação e de valorização das coleções e dos acervos, e nas condições de sustentabilidade (Camacho, 2001, p. 49). Entre junho e outubro de 2001 “foram apreciadas pela EPRPM quarenta e cinco

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

candidaturas, das quais trinta e seis integraram a RPM e nove ficaram em processo de adesão” (Camacho, 2010, p. 13). Importa referir que desde o primeiro momento da criação da RPM, os vinte e oito museus que à data estavam dependentes do IPM tiveram uma inclusão imediata, assim como, catorze museus dependentes dos Governos Regionais dos Açores e da Madeira por intermédio de um protocolo celebrado entre as respetivas Direções Regionais da Cultura e o IPM (Camacho, 2010, p. 14). Atualmente a RPM conta com 156 museus inscritos. Tendo, portanto, passado de 78 ao número atual ao ritmo médio de 4 museus/ano.

A definição de museu adotada pela RPM como base conceptual é a que se encontra estatuída pelo ICOM. Nesse sentido, a sua criação teve como principais eixos de atuação contribuir para a qualificação dos museus portugueses e para a melhoria da sua prestação social (Camacho, 2001, p. 48). Sem descuidar que também compete à RPM dar continuidade a que os museus atinjam padrões de qualidade superior no que ao cumprimento das suas funções museológicas diz respeito.

1.4A LEI-QUADRO DOS MUSEUS PORTUGUESES

A Lei-quadro dos Museus Portugueses (Lei nº 47/2004), aprovada em 19 de agosto, é composta por 12 capítulos sistematizados em 143 artigos. Nela se espelham, a partir do Artigo 1º, os seguintes objetivos: “Definir princípios da política museológica nacional; Promover o regime jurídico comum aos museus portugueses; Promover o rigor técnico e profissional das práticas museológicas; Instituir mecanismos de regulação e supervisão da programação, criação e transformação de museus; Estabelecer os direitos e deveres das pessoas coletivas públicas e

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

privadas de que dependem museus; Promover a institucionalização de formas de colaboração inovadoras entre instituições públicas e privadas tendo em vista a cooperação científica e técnica e o melhor aproveitamento possível de recursos dos museus; Definir o direito de propriedade de bens culturais incorporados em museus, o direito de preferência e o regime de expropriação; Estabelecer as regras de credenciação de museus; Institucionalizar e desenvolver a Rede Portuguesa de Museus”.

Treze anos volvidos da sua publicação, a Lei-quadro constitui atualmente um tema candente no panorama cultural português. Em vários fóruns se têm discutido sobre a sua amplitude legislativa e, sobretudo, da sua não atualização em relação a novas práticas museológicas. Todavia, para o estudo em questão, o que realmente importa referir é que em 2004 a Lei-quadro foi acolhida com um certo consenso no seio profissional. Uma vez que veio, por um lado, dar o respetivo reconhecimento da importância dos museus na sociedade e, por outro lado, preencher o vazio legislativo que se fazia sentir no campo museológico. Assim como, decretar, no seu Capítulo II, Secção I, as respetivas funções museológicas inerentes aos Museus.

É precisamente sobre o desempenho das funções museológicas que este estudo incide. No capítulo seguinte falar-se-á sobre as quatro que se consideraram para análise e será feita uma observação pormenorizada do que está consagrado na Lei-quadro para cada uma delas.

Uma vez que estas estão devidamente consignadas na Lei-quadro e fazem parte integrante da missão dos museus, procurar-se-á examinar o seu desempenho no seio dos museus que integram a RPM. Averiguação que irá decorrer com base nos resultados obtidos pelo inquérito realizado.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

1.50 CÓDIGO DEONTOLÓGICO DO ICOM PARA MUSEUS

O ICOM, criado em 1946, é uma Organização Não-Governamental (ONG) de museus e dos seus profissionais que se dedica à preservação e divulgação do património. Após a sua fundação e sob a sua égide desenvolveram-se várias conferências internacionais, sobretudo entre os anos de 1948 a 1965, fomentando, assim, o seu crescimento tanto ao nível da profissionalização das suas ações como em termos da sua abrangência geográfica (Primo, 1995). Pode-se identificar como objetivos do ICOM: “a) encorajar e apoiar a criação, o desenvolvimento e a gestão profissional dos museus de todas as categorias; b) dar melhor a conhecer e a compreender a natureza, as funções e o papel dos museus ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento; c) organizar a cooperação e a entajuda entre os museus e os membros da profissão museológica nos diferentes países; d) representar, defender e promover os interesses de todos os profissionais de museu sem exceção; e) fazer progredir e difundir o conhecimento no âmbito da museologia e outras disciplinas relacionadas com a gestão e as atividades do museu” (Primo, 1999, pp. 5-14).

Em 1986, a 4 de novembro, na 15^a Assembleia Geral realizada em Buenos Aires, Argentina, foi aprovado aquele que se considera o principal documento produzido no seu seio: o *Código Deontológico para Museus*. Entre outras revisões conta-se como sendo a última a realizada na 21^a Assembleia Geral, em Seul, Coreia do Sul, em 8 de outubro de 2004. A versão que agora se analisa é a tradução para português editado em 2009 e que teve por base a versão produzida em 2005 pelo ICOM-BR, trabalho executado mediante proposta de Maria Cristina Oliveira Bruno. Nele se “estabelece (as) normas mínimas para a prática profissional e atuação dos museus e seu pessoal” (ICOM Portugal, 2009, pp. 2-3). Uma vez que este documento estabelece as normas mínimas de conduta e procedimentos, “cujo cumprimento os profissionais, no mundo inteiro, podem desejar e estipula o que o público pode esperar da profissão museu”, então revela-se, também, de primordial importância para o estudo que se está

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

a desenvolver. Uma vez que, juntamente com outras fontes, a partir deste documento se tentará inferir sobre o que na teoria se convencionou sobre ser museu e o que na realidade acontece, sendo esta uma das premissas com que se partiu para a presente investigação (ICOM Portugal, 2009, p. 6).

Ainda que o Código do ICOM não se sobreponha à legislação própria de cada país não deixa de ser um instrumento de autorregulamentação profissional, em termos do que se espera das instituições museológicas. Por outro lado, uma vez que se trata de um documento de base deontológica interessa que defina o que se entende por deontologia. Nesse sentido adota-se a definição que a refere como o conjunto de deveres, princípios e normas seguidos por um determinado grupo profissional (Serra, 2007, p. 118).

Veja-se, então, o que se estipula no Código do ICOM para as quatro funções museológicas que estão em análise no presente estudo. Sem antes, todavia, referir desde logo que num âmbito preambular “a autoridade de tutela deve elaborar, tornar público e cumprir um texto legal que defina a missão, os objetivos e as políticas do museu, assim como (o) seu próprio papel e composição”. E, não menos importante, “deve assegurar instalações e ambiente adequados para que o museu cumpra as funções essenciais definidas em suas missões” (ICOM Portugal, 2009, p. 10).

Sobre a Investigação cabe aos museus a responsabilidade para com a sociedade de transmitir conhecimento sobre os seus acervos, assim como facultar acesso à interpretação dos mesmos. Ou seja, “os museus têm a responsabilidade de dar pleno acesso às suas coleções e às informações relevantes existentes a seu respeito, guardadas as restrições decorrentes de confidencialidade ou segurança necessárias”. De referir que “as pesquisas efetuadas por profissionais de museus devem estar relacionadas com a sua missão e os objetivos institucionais e obedecer às normas legais, éticas e académicas em vigor”. Assim como “as pesquisas sobre restos humanos e objetos considerados sagrados devem ser realizadas de acordo com as normas profissionais, levando-se em consideração, quando conhecidos, os interesses e as crenças da comunidade e dos grupos étnicos ou religiosos dos quais os bens se originaram”. Por outro lado, quando os profissionais de um museu preparam material para uma apresentação ou exposição

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

ou para documentar uma pesquisa de campo, deve haver uma clara concordância do museu responsável a respeito de todos os direitos relativos ao trabalho realizado”. Ou ainda os profissionais de museu têm obrigação de compartilhar os seus conhecimentos e experiência com colegas, pesquisadores e estudantes de áreas afins. Devem respeitar e reconhecer aqueles com os quais aprenderam e transmitir avanços técnicos e as experiências que possam ser úteis a outras pessoas; instituições com interesses e políticas de recolha similares; especialmente com instituições universitárias e serviços públicos nos quais a pesquisa possa gerar acervos importantes para os quais não existam condições de segurança a longo prazo” (ICOM Portugal, 2009, pp. 21-23).

Sobre a Incorporação “a autoridade de tutela deve adotar e tornar público um documento relativo à política de aquisição, proteção e utilização de acervos”. Consta também deste Documento que “nenhum objeto ou espécime deve ser adquirido por compra, doação, empréstimo, legado ou permuta, sem que o museu comprove a validade do título de propriedade a ele relativo”. Naturalmente que as incorporações devem ser feitas de forma legal evitando quaisquer condutas ilícitas. De referir ainda que “os acervos de remanescentes humanos e de material de carácter sagrado devem ser adquiridos somente se puderem ser conservados em segurança e tratados com respeito”. Assim como “um museu não deve adquirir espécimes biológicos ou geológicos que tenham sido recolhidos, vendidos ou de qualquer outra maneira transferidos em desacordo com a legislação em vigor ou tratados locais, nacionais, regionais ou internacionais relativos à proteção das espécies e preservação da natureza”. O mesmo acontece para os espécimes botânicos ou zoológicos vivos, salvaguardando ainda “cuidados especiais (que) devem ser tomados em relação ao ambiente natural e social dos quais se originaram” (ICOM Portugal, 2009, pp. 13-18).

Sobre a Conservação “os museus devem estabelecer e aplicar políticas que garantam que os acervos (tanto permanentes como temporários) e suas respectivas informações, corretamente registadas, sejam acessíveis para uso corrente e venham a ser transmitidas às gerações futuras nas melhores condições possíveis, considerando-se os conhecimentos e os recursos disponíveis”. “As responsabilidades profissionais envolvendo a proteção de acervos

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

devem ser atribuídas a pessoas com conhecimentos e competências compatíveis ou adequadamente supervisionadas”. Assim como “os acervos dos museus devem ser documentados de acordo com normas profissionais reconhecidas. Esta documentação deve permitir a identificação e a descrição completa de cada item, dos elementos a ele associados, de sua procedência, de seu estado de conservação, dos tratamentos a que já foram submetidos e de sua localização. Estes dados devem ser mantidos em ambiente seguro e estar apoiados por sistemas de recuperação da informação que permitam o acesso aos dados por profissionais do museu e outros usuários autorizados”. Assim como “a conservação preventiva é um elemento importante na política dos museus e da proteção de acervos. É responsabilidade básica dos profissionais de museus criar e manter ambientes adequados para a proteção dos acervos e sua guarda, tanto em reserva, como em exposição ou trânsito”. Por outro lado, “o museu deve acompanhar com atenção o estado de conservação dos acervos para determinar quando um objeto ou espécime necessita de intervenções de conservação e restauro ou de serviços de um conservador-restaurador qualificado. O principal objetivo deve ser a estabilização do objeto ou espécime. Todo procedimento de conservação deve ser documentado e, na medida do possível, reversível; toda alteração do objeto ou espécime original deve ser claramente identificável”. Ou ainda, “um museu que mantenha animais vivos deve assumir plena responsabilidade por sua saúde e bem-estar. Para proteção de seus profissionais e visitantes, assim como dos animais, deve adotar e implementar normas de segurança aprovadas por especialistas em Veterinária. Qualquer modificação genética deve ser claramente identificável”. Por último, mas não menos importante, “os profissionais de um museu, a autoridade de tutela, as famílias, pessoas próximas ou outros não devem ser autorizados a utilizar objetos de acervo para qualquer forma de uso pessoal, mesmo que temporariamente” (ICOM Portugal, 2009, pp. 18-20).

Sobre a Comunicação é necessário fazer-se um esforço de interpretação sobre o Código para que se consiga encontrar as linhas orientadoras de atuação sobre a mesma. Uma vez que estas não se apresentam de forma clara. Todavia, sem se pretender forçar demasiado a interpretação poder-se-á referir o seguinte: “Os museus têm o importante dever de desenvolver o seu papel educativo atraindo e ampliando os públicos saídos da comunidade, localidade ou grupo a quem servem. Interagir com a comunidade e promover o seu património é parte

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

integrante do papel educativo dos museus”. Assim como a realização de “mostras e exposições temporárias, materiais ou virtuais, devem estar de acordo com a missão, a política e os objetivos do museu. Não devem comprometer a qualidade e tampouco a adequada proteção e conservação dos acervos”. Ou ainda “os museus devem garantir que as informações que apresentam em suas mostras e exposições estejam bem fundamentadas, sejam precisas e levem em consideração os grupos ou crenças nelas representadas”. Por último deve-se referir que “as informações publicadas por museus, por qualquer meio, devem ser bem fundamentadas, precisas e considerar as disciplinas científicas, as sociedades ou as crenças apresentadas de maneira responsável. As publicações não devem comprometer as normas institucionais” nem a missão do museu. (ICOM Portugal, 2009, pp. 23-25).

Mas todos estes princípios e determinações apenas farão sentido se os profissionais de museus e as suas entidades tutelares atuarem com conduta profissional. “(A) lealdade aos colegas e ao museu empregador é uma importante responsabilidade profissional e deve ser baseada em fidelidade aos princípios deontológicos fundamentais aplicáveis à profissão como um todo. Os profissionais de museu devem obedecer ao disposto no Código Deontológico do ICOM para Museus e conhecer outros códigos ou políticas aplicáveis ao trabalho em museus (ICOM Portugal, 2009, pp. 30-31). Nomeadamente conhecer e respeitar os normativos legais vigentes no seu país.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

1.6O PANORAMA MUSEOLÓGICO NACIONAL 2000/2010

Passados dez anos sobre a criação da Rede Portuguesa de Museus e sobre o estudo antecessor que ditou a sua criação – *Inquérito aos Museus em Portugal* – a Direção-Geral do Património Cultural lançou, em 2013, *O Panorama Museológico em Portugal: os Museus e a Rede Portuguesa de Museus na Primeira Década do Século XXI*. É com base nesta obra que se irá fazer uma análise sobre a evolução alcançada pelos museus portugueses no período em questão. É também com base nesta obra que se fecha o primeiro capítulo do presente estudo para que no **Capítulo 3: Inquérito aos museus RPM** se possa apresentar os dados recolhidos na investigação realizada. E através deles inferir sobre o atual estado do panorama museológico nacional. Importa, todavia, referir que em 2005 foi editado o *Panorama Museológico em Portugal (2000-2003)* que caracterizou a atividade da RPM e fez uma avaliação dos seus primeiros três anos de existência, sob o ponto de vista dos responsáveis dos museus que a integravam (DGPC, 2013, p. 15). Obra que, deliberadamente, não constituirá objeto de análise.

O *Panorama Museológico em Portugal*, que está aqui em observação, é norteado por duas principais linhas de interrogação. A primeira, de âmbito mais genérico, centra-se nas principais características do panorama museológico em Portugal na primeira década do século XXI e como evoluiu ao longo dessa década. Ou o que se espera sobre a sua evolução no futuro. A segunda, de âmbito mais específico, procura mostrar quais os objetivos e atividades desenvolvidas pela RPM desde a sua criação e como avaliam esses mesmos objetivos e atividades os responsáveis pelos museus que a integram.

Um dos aspetos que desde logo carece de ser mencionado da análise realizada a este *Panorama* é o aumento significativo de museus em funcionamento. Passou-se dos cerca de 680 em 2000 para os 1223 em 2010, quase o dobro. De referir também que no primeiro inquérito realizado aos museus portugueses a amostragem foi de 78% e que para este estudo se centrou nos 56% (DGPC, 2013, p.32). Outro aspeto importante a indicar é que os museus pertencentes

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

à Administração Central representam quase metade dos museus existentes à data deste estudo, 2009, situação que se verificou inalterada em 2015 no âmbito da presente investigação.

Como principal conclusão a reter do Panorama Museológico em Portugal (2000-2010) deve-se atentar nos seguintes resultados: houve um aumento significativo de museus a incluírem nos seus quadros de pessoal a categoria de Conservador/Técnico Superior, realidade que não acontecia em 2000, uma vez que 19% dos museus não possuíam qualquer Técnico Superior nos seus quadros. Outro aspeto importante a sublinhar, sobretudo porque há muito que se entrou na denominada era da sociedade da informação, evoluiu-se de 65% para 78% de museus que possuíam pelo menos um computador; e de 44% para 68% de museus com acesso à internet entre os anos de 2000 e 2010. Também em 2000, 39% dos museus não possuíam qualquer Espaço Técnico, valores que diminuíram de forma expressiva em 2007 uma vez que se centrava nos 28%. Por último, eram 62% os museus que em 2009 dispunham de Serviços Educativos (DGPC, 2013, pp. 179-180).

Os dados que agora se apresentaram não constituem só por si uma base de comparação com os que se irão apresentar no desenvolvimento da presente investigação. São, por sua vez, meramente indicativos do panorama museológico da altura. Assim como os que se anunciaram sobre a análise que se fez ao primeiro *Inquérito aos Museus em Portugal*. Todavia, não deixará de ser relevante fazer-se posteriormente uma análise mais detalhada destes indicadores com os resultados obtidos pelo inquérito realizado.

Humberto Filipe Simões Rendeiro

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

CAPÍTULO 2:

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

GESTÃO MUSEOLÓGICA

O conhecimento de que dispomos sobre o que é um museu está em permanente renovação. Aqueles que começaram por ser o “Templo das Musas”, passando pelos Gabinetes de Curiosidades a conjuntos dissociados de peças raras que formavam um género de coleção, são hoje lugares complexos de conhecimento e de sociabilização (Rendeiro, 2010, p. 19). Há, ainda, uma particularidade que é transversal à grande maioria: possuírem nas suas coleções objetos raros e autênticos que os torna em espaços únicos de deleite cultural (Kotler, 2008, pp. 42-43). Deve-se referir que tal facto está intimamente ligado à inversão feita pelas sociedades capitalistas quanto à função desempenhada pela cultura no desenvolvimento económico. Tornando, assim, os museus em parceiros privilegiados na produção de riqueza (Santos, 1990, p. 383). Ou seja, a cultura tornou-se um fator impulsionador das economias mundiais, no seio das quais o turismo, de forma natural, representa o seu expoente máximo. Até porque um museu, só por si, poderá revelar-se uma alavanca económica no desenvolvimento de uma região. Atente-se no exemplo do Museu Guggenheim, em Bilbao. Onde a conjugação de uma arquitetura de renome e a introdução de práticas de gestão empresarial conseguiram transformar uma cidade que não fazia parte dos roteiros internacionais de visita em um centro de cultura, de moda, de lazer e de bem-estar (Mendes, 2009, p. 15). De forma empírica poder-se-á dizer que este elevar dos museus a patamares de desenvolvimento económico e a sua transformação em novos centros sociais está diretamente correlacionado com o rigor que é aplicado na sua gestão.

Grande número de autores salienta que este desenvolvimento dos museus se deu em meados do século XX na sequência do aparecimento da “Nova Museologia”. Em consequência surgiram novas tipologias de espaços museológicos. Por exemplo, podem-se destacar os ecomuseus e os centros de exploração e de interpretação que vieram conferir, para além da diversidade, uma maior riqueza em termos de oferta cultural e educacional para os públicos

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

(Mendes, 2009, p. 36). Não se afigura estranho que se assista a um fenómeno de permanentes remodelações, de ampliações ou mesmo de criação de raiz de novos museus. Assim como a uma constante rotatividade de coleções e promoção de novas exposições temporárias. Ou ainda ao esforço na definição precisa da missão do museu e a um fomentar de laços de cooperação com as comunidades locais, à criação de infraestruturas cabais para uma superior fruição dos públicos, a sua respetiva fidelização e a captação dos não-públicos (Silva, 2009, p. 60). Como indica Cristina Bruno “são perceptíveis as transformações de conteúdo e forma dessas instituições, como também se constata um certo esforço metodológico, na busca de novos caminhos que possam aproximar mais rapidamente a sociedade dos museus. Essa busca constante do equilíbrio entre continuidades e ruturas é o reflexo dos questionamentos que as instituições museológicas têm sido alvo, pois não dá para negligenciar os impactos causados pela tecnologia, pela força dos poderosos veículos de comunicação e, sobretudo, pelas distorções temporais entre o tempo no museu e fora dele” (Bruno, 1997, pp. 3-34). Opinião que se vê reiterada nas palavras de Judite Primo quando refere que “o alargamento da noção de património e a conseqüente redefinição de «objeto museológico», a ideia de participação da comunidade na definição e gestão das práticas museológicas, a museologia como fator de desenvolvimento, as questões de interdisciplinaridade, a utilização das «novas tecnologias» de informação e a museografia como meio autónomo de comunicação, são exemplos das questões decorrentes das práticas museológicas contemporâneas” (Primo, 2008, pp. 103-147).

Neste segundo capítulo pretende-se mostrar o que se entende por gestão museológica e fazer-se a correspondência entre a teoria de se ser museu e o que na prática sobrevém. Sendo que para a apresentação da “prática de se ser museu” usar-se-á um discurso na primeira pessoa. Uma das questões que também se irá desenvolver prende-se com a caracterização das quatro funções museológicas que estão em análise nesta investigação.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

2.1 SOBRE A TEORIA DE SE SER MUSEU

O principal sentido a tomar quando se pretende fazer uma definição sobre o que é um museu em teoria é olhar para a definição que lhe está convencionada, sendo a mais comum a adotada pelo ICOM. Não sem antes, todavia, referir que a definição que a seguir se apresenta corresponde à que foi aprovada na 22^a Assembleia Geral do ICOM, realizada em Viena (Áustria), em 24 de Agosto de 2007. E que foi sofrendo as devidas alterações a par com o evoluir das sociedades, adaptando-se às mesmas, desde a fundação do ICOM em 1946. Assim “o museu é uma instituição permanente sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o património material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente com fins de educação, estudo e deleite”. No entanto, tal, só por si, não é suficiente para se definir um museu. Afigura-se também essencial, para a presente investigação, olhar para a legislação nacional, sobretudo para o enquadramento legal que é dado à definição de museu pela *Lei-quadro dos Museus Portugueses*. E, naturalmente, fazer uma confrontação com outros autores que se tenham dedicado a esta problemática, a da teorização do que é ser museu.

No sentido mais lato do que o estipulado pela definição de museu do ICOM, a Lei-quadro dos Museus Portugueses identifica-os como “instituição de carácter permanente, com ou sem personalidade jurídica, sem fins lucrativos, dotada de uma estrutura organizacional que lhe permite (por um lado), garantir um destino unitário a um conjunto de bens culturais e valorizá-los através da investigação, incorporação, inventário, documentação, conservação, interpretação, exposição e divulgação, com objetivos científicos, educativos e lúdicos; (por outro lado), facultar acesso regular ao público e fomentar a democratização da cultura, a promoção da pessoa e o desenvolvimento da sociedade” (Capítulo I, Artigo 3º, da Lei nº 47/2004 de 19 de agosto). No segundo ponto do mesmo Capítulo e respetivo Artigo lê-se que “considera-se os museus as instituições, com diferentes designações, que apresentem as

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

características e cumpram as funções museológicas previstas na presente lei para o museu, ainda que o respetivo acervo integre espécies vivas, tanto botânicas como zoológicas, testemunhos resultantes da materialização de ideias, representações de realidades existentes ou virtuais, assim como bens de património cultural imóvel, ambiental e paisagístico”.

Outro documento de referência que não poderá deixar de ser analisado é a “Recomendação referente à Proteção e Promoção dos Museus e Coleções, sua Diversidade e seu Papel na Sociedade” aprovada em 17 de novembro de 2015, pela Conferência Geral da UNESCO, na sua 38ª sessão. Esta recomendação é composta por uma parte introdutória e por quatro pontos de análise distintos. A saber: I. Definição e Diversidade dos Museus; II. Funções Primárias dos Museus; III. Questões para os Museus em Sociedade; IV. Políticas.

Segundo Clara Camacho e Pedro Pereira Leite, em entrevista conduzida por Ana Carvalho no Boletim ICOM-PT, Série III, Nº7, setembro de 2016, “a definição de museu que transparece nesta Recomendação e que corresponde à ideia de um museu do século XXI construído em termos participativos, com a colaboração dos públicos. A interiorização e a adoção do paradigma de museu participativo, em que as afinidades e os papéis dos públicos vão muito além da sua mera consideração como visitantes ou utilizadores, é talvez o aspeto que poderá ter maior repercussão (ICOM-PT, 2016, p. 19). Por sua vez Pedro Pereira Leite refere que “esta Recomendação é um instrumento que pode influenciar. Quando os Estados Membros se comprometem com uma Recomendação, como aconteceu com Portugal, significa que há a responsabilidade de a implementar, pelo menos ao nível da produção de legislação e ao nível dos museus que tutelam. Isso é já extremamente positivo” (ICOM-PT, 2016, pp. 18-19).

No entanto, deve referir-se que “a política cultural da UNESCO desde há muito que vem promovendo ações diversificadas para se adaptar a essas transformações no campo de salvaguarda patrimonial, exemplo disto é a elaboração de documentos de natureza jurídica como as Convenções, Recomendações e Declarações que de maneira diversificada têm vindo a implicar Governos a adotarem comportamentos determinados ou atuarem de certa maneira no âmbito cultural” (Primo, 2008, pp. 103-147).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Sobre a Recomendação de 2015, em concreto, de forma preliminar, uma das questões que se deve ter em linha de conta é que “os museus compartilham algumas das missões fundamentais da Organização, conforme estipuladas em sua Constituição, incluindo a contribuição à ampla difusão da cultura, à educação da humanidade para a justiça, a liberdade e a paz, a fundamentação da solidariedade intelectual e moral da humanidade, oportunidades plenas e iguais de educação para todos, na busca irrestrita da verdade objetiva, e no livre intercâmbio de ideias e conhecimento” (UNESCO, 2017, p. 1) Donde se possa considerar que “a proteção e a promoção da diversidade cultural e natural são desafios centrais do século XXI. Nesse sentido, museus e coleções constituem meios primários pelos quais testemunhos tangíveis e intangíveis da natureza e da cultura humanas são salvaguardados” (UNESCO, 2017, p. 3). Por sua vez, dentro das “Questões para os Museus em Sociedade”, no ponto III, da referida Recomendação, encara-se a função social do museu indicando que “os Estados-membros são encorajados a apoiar a função social dos museus, conforme destacado pela Declaração de Santiago do Chile de 1972. Os museus são cada vez mais vistos, em todos os países, como tendo um papel-chave na sociedade e como fator de promoção à integração e à coesão social. Nesse sentido, podem ajudar as comunidades a enfrentar mudanças profundas na sociedade, incluindo aquelas que levam ao crescimento da desigualdade e à quebra de laços sociais (UNESCO, 2017, p. 6). Assim como na Declaração de Caracas, de 1992, também se “recomenda a reformulação das políticas de formação de coleções, de conservação, de investigação, de educação e de comunicação, tudo isso em função de se estabelecer uma significativa relação com a comunidade” (Primo. 1999, pp. 5-38). O que comprova que as questões relacionadas com a função social dos museus há muito que constituem uma preocupação no seio da Sociomuseologia. A Recomendação agora apresentada pela UNESCO é mais um passo em frente nesta matéria.

Importa agora olhar para o que alguns autores contemporâneos pensam sobre a definição do que é um museu. Neste processo de elevação da memória, como refere Marcelo Cunha, “o museu é entendido como instituição encarregada em fazer lembrar e, assim, impedir, na medida do possível, que o esquecimento tome conta das pessoas” (Marcelo, 2010, pp. 109-120). Por sua vez, André Desvallées e François Mairesse indicam que “seja ela material ou

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

imaterial, a coleção figura no coração das atividades de um museu” (Desvallées, 2013, p. 32). Ou seja, o museu encontra na coleção, no objeto, também um dos fundamentos da sua existência e utiliza a exposição como processo capital de comunicação com os seus públicos (Rendeiro, 2014, p.12). Todavia, ainda segundo Marcelo Cunha, “convém ressaltar que a exposição não deve ser entendida como o fim do museu, mas como um veículo de extroversão do conhecimento, uma ferramenta para que se estabeleça uma interação permanente com o público, ou melhor dizendo, com os públicos do museu” (Marcelo, 2010, p.112). Ainda que a exposição seja, indubitavelmente, o sistema mais direto e abrangente na comunicação com os públicos, no cumprimento de parte da sua missão. Para Marc Guillaume, em *A Política do Património*, os museus e os monumentos afiguram-se como os símbolos da conservação e da memória (Guillaume, 2003, p.137). Para este autor, eles representam os baluartes da resistência contra a irreversível passagem do tempo. Assim como também interpreta os arquivos, os museus, os monumentos, as cidades protegidas como verdadeiras “máquinas de memória”. Aquilo que se depreende das observações de Guillaume é que, por um lado, os museus representam essas praças-fortes da conservação. Mas, por outro lado, a conservação é efémera perante a destruição, o esquecimento, inerentes à passagem do tempo. A irreversibilidade do tempo não permite que se conserve em memória toda uma história do passado. Até porque a própria memória é seletiva na forma de conservar as histórias, as vivências de cada um. Mas tal fato não impede que o museu não seja um dos ícones, a praça-forte, onde se perpetuam as memórias (Rendeiro, 2014, p 16).

Assim temos os museus como guardiões da memória. Muito para lá dos lugares de deleite, de conhecimento, de sociabilidade e todas as outras funções que definem e caracterizam os museus, aqui o que importa reter é, sobretudo, o seu contributo na preservação da memória. Das memórias coletivas de um povo, de uma sociedade. A par com os museus também o património edificado cumpre com essa função. Como um legado da história ao serviço da preservação da memória, ao serviço de retardar a irreversibilidade da passagem do tempo (Rendeiro, 2014, pp. 16-17). Como refere Cristina Bruno pode-se considerar “que os templos da antiguidade, os gabinetes, galerias e antiquários e os museus enciclopédicos deixaram contribuições para a ideia de museu, presente neste século, constata-se que o Homem, ao longo

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

do tempo, não deixou de lado a preservação de seus vestígios e, de uma maneira ou de outra, mesmo privilegiando as marcas das elites, o museu é um fenómeno mundial” (Bruno, 1997, pp. 23-34).

Ainda sobre a teoria de se ser museu, de forma sumária, deve referir-se que a posse de uma coleção visitável está intrinsecamente ligada ao seu conceito. Pelo menos foi esta a base histórica da conceção da teoria de museu. Muito embora, na atualidade, haja museus devidamente reconhecidos que não possuem coleção e mesmo assim não deixem de o ser. Entram no diverso mundo dos museus virtuais, onde as novas tecnologias de comunicação dominam a sua apresentação aos públicos. No entanto, é-lhes exigido que cumpram com a sua missão e desempenhem as funções museológicas que o conceito de museu em si acarreta. Independentemente da tipologia de museus que se tenha pela frente, com coleções visitáveis ou apenas virtuais, quer sigam uma corrente museológica ou outra, de todos se espera que constituam lugares de deleite e que sejam os novos centros sociais onde se vai com regularidade e que a educação pela arte seja uma das suas bases de atuação.

Deve-se referir também que, em teoria, tanto nas definições apresentadas, como pela análise realizada à legislação nacional sobre esta temática é unânime que os museus devem possuir os devidos equipamentos técnicos e serem detentores de um quadro de pessoal qualificado para desempenharem as suas funções e missões com a qualidade que lhes é exigida. Assim como usufruírem de financiamentos cabais para o efeito. Ou nas palavras de Alice Semedo “ao sector ainda falta um trabalho de animação dos espaços mais intenso e generalizado, considerado como fator essencial de captação e fidelização de públicos; a publicação de material informativo de qualidade; programas educacionais inclusivos; a investigação generalizada quer sobre as coleções, quer sobre todas as outras funções do museu” Semedo, 2004, pp. 5-32).

Acredita-se que é precisamente neste ponto que a teoria e a prática entram em dissonância. Situação que se irá procurar mostrar no ponto de análise seguinte.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

2.2 SOBRE A PRÁTICA DE SE SER MUSEU

Depois de se exporem os conceitos sobre o que se entende de ser museu em teoria, procurar-se-á fazer uma apresentação do que é ser museu na prática. A teoria, não raras as vezes, é uma quimera sobre o que na prática existe. Algo que seja teoricamente tido como funcional, concebível ou exequível, de forma inequívoca, não significa que na realidade funcione com a mesma clareza. Raramente a teoria e a prática são consonantes.

Sobre a prática de se ser museu irei utilizar um discurso na primeira pessoa. A minha ligação profissional ao Museu Monográfico de Conimbriga – Museu Nacional assim o determina. Dado que desde 1999 desempenho funções nesta instituição. Além disso realizei uma ação de formação, por um período de seis meses, na área de Vigilante-rececionista, no Convento de Cristo, em Tomar. Tive, também, oportunidade de realizar um estágio de seis meses, no âmbito da dissertação de mestrado que apresentei à Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, no Museu de Francisco Tavares Proença Júnior, em Castelo Branco. E de efetuar uma visita prolongada por duas semanas ao Museu Nacional de Arte da Catalunha, em Barcelona, ao abrigo do programa Grundtvig, Educação para Adultos, promovido pela União Europeia. A título pessoal posso considerar que já visitei os principais museus portugueses, de norte a sul do país. E em termos de museus internacionais visitei os incontornáveis museus de Roma, de Nápoles, de Madrid, de Barcelona, de Sevilha, de Paris e de Londres, assim como, o Museu Guggenheim em Bilbao. Procurei, por questões inerentes à profissão, olhar para cada um dos museus que visitei no seu todo e em não me centrar apenas na contemplação da coleção.

No Museu Monográfico de Conimbriga – Museu Nacional, atualmente, desempenho as funções de Técnico Superior, estando responsável pela programação cultural, comunicação, orientação de estágios na área do Turismo, gestão do arquivo fotográfico e na gestão do

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

voluntariado da instituição. Todavia, comecei a minha carreira profissional neste museu na extinta categoria de Guarda de Museu. Passando depois para Vigilante-Rececionista e, então, desde 2010, para a carreira de Técnico Superior.

A prática profissional adquirida ao longo destes anos permite-me olhar para os museus, de um modo geral, com a devida distância entre o que na teoria se convencionou para os mesmos e o que na realidade existe. Que me seja perdoada a expressão, mas o que sinto é que, salvo raras exceções, se começa a “construir a casa pelo telhado” no que à implementação de políticas e práticas museológicas diz respeito. Ainda os museus não estão devidamente equipados internamente com os meios técnicos e humanos para o seu regular e desejável bom funcionamento, já se está a determinar superiormente, por parte das tutelas ou entidades tutelares, que se implementem novas tendências ou práticas internacionais. Práticas reproduzidas dos principais museus mundiais, mas que, na realidade, se revelam inexecutáveis dadas as carências que alguns museus enfrentam. Tal não significa que não haja no panorama museológico nacional casos de boas práticas ou até mesmo museus que cumpram de forma eficaz e cabalmente a sua missão. E que de uma maneira geral não estejam alinhados na prática com o que está estipulado em teoria. Todavia esses são a exceção e não a regra.

Um dos propósitos desta investigação é precisamente mostrar a discrepância que existe entre a teoria e a prática no que ao desempenho de funções museológicas diz respeito. Ainda que também se abordem outras questões, nomeadamente sobre a gestão e os recursos humanos, o principal enfoque vai para o que se está a fazer em termos da investigação, da incorporação, da conservação e da comunicação. Funções que estão devidamente identificadas como sendo as principais que os museus devam cumprir para desempenharem cabalmente a sua missão. E parece-me claro que não irá ser difícil encontrar essas discrepâncias que se anunciam.

A escolha do universo dos museus inscritos na Rede Portuguesa de Museus para servirem de base à investigação teve um propósito muito claro, supostamente são os museus que melhor desempenham a sua missão. Uma vez que estão abrangidos, desde logo, pelo que se estipula no Código Deontológico do ICOM para Museus, respondem perante o estatuído na Lei-quadro dos Museus Portugueses e passaram pelo processo de credenciação exigido pela

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

RPM. Ou seja, tudo levará a crer que o que em teoria se estipula se verá espelhado na sua ação prática. O resultado alcançado pelo inquérito apresentado a estas instituições museológicas irá permitir inferir sobre o que na realidade acontece no panorama museológico nacional.

2.3 FUNDAMENTOS PRÁTICOS DA GESTÃO MUSEOLÓGICA

Definir gestão museológica afigura-se uma tarefa tão árdua como definir museu. São diversas as leituras e as interpretações que se podem fazer. Este facto está intimamente ligado à diversidade e aos diferentes graus de complexidade que estas instituições podem apresentar entre si. Ainda que haja um conjunto de características que são transversais a todos eles, há também diferenças abissais que se podem identificar. Sobretudo, sem enaltecimento ou menosprezo por alguns em detrimento de outros, entre os grandes museus internacionais e os museus de sítio ou de território. Entre os museus que trabalham para o público de massas com exposições megalómanas ou para os museus que servem as suas comunidades. Aquilo que se pretende apresentar neste ponto de análise é uma caracterização do que se entende por gestão museológica num conceito mais lato, chamando para isso à discussão as interpretações de vários autores. Com a devida salvaguarda de que as definições que se apresentarem não são universais e que não se encaixam em todos os museus do mundo. Fundamenta-se esta ideia através de Ana Fernandes, que sem entrar propriamente numa definição sobre gestão museológica, corrobora o que se acaba de afirmar. Segundo esta autora “em Portugal, os museus e as organizações culturais em geral, não possuem nem utilizam regularmente as ferramentas de apoio à programação e à gestão, que são habitualmente utilizadas pela generalidade das organizações

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

económicas e de serviços, como acontece noutros países (Fernandes, 2007, p. 135). As políticas patrimoniais implementadas em Portugal são, em boa medida, desconcertadas precisamente por não reconhecerem a heterogeneidade que existe dentro do panorama cultural. Tomam-se, regra geral, medidas que abrangem um todo sem, contudo, se respeitar a diferença pelas partes. Ou sem se perceber, por exemplo, que não é por se verificar em uma qualquer realidade internacional um caminho de atuação eficaz, que o mesmo se venha a confirmar com igual grau de sucesso, caso não se estabeleçam, primeiro, as bases necessárias para a sua implementação.

Ainda que os museus devam permanecer fiéis na sua atuação aos valores comumente aceites, mesmo que estes sejam tradicionais, não podem perder de vista os caminhos da modernidade. Esta exigência é-lhes imposta pelos seus públicos. E só procurando a excelência no seu modo de atuarem estarão a cumprir eficazmente com a sua missão (Boylan, 2006, pp. 145-159). Cabe aos museus preservarem a propriedade cultural que lhes está confiada e fazerem a devida interpretação da mesma, tornando-a visitável e inteligível para os que a procuram conhecer. Seja pelo simples deleite cultural, por questões académicas ou profissionais. É a partir deste princípio que se entra na gestão museológica.

Para André Desvallées e François Mairesse a gestão museológica define-se como “a ação de conduzir as tarefas administrativas do museu ou, de forma mais geral, o conjunto de atividades que não estão diretamente ligadas às especificidades do museu”, deixando de fora, neste caso, as questões relacionadas com a preservação, com a pesquisa e com a comunicação (Desvallées, 2013, p. 47). Ou seja, as funções que estão diretamente ligadas à gestão museológica predem-se essencialmente com os aspetos financeiros, os aspetos jurídicos, com a segurança, o quadro de pessoal, o *marketing*. Visão da qual não se partilha. Acredita-se, por outro lado, que à gestão museológica cabe a tarefa de olhar para o museu como o seu todo e sobre a qual recai a totalidade das suas ações. Até porque no panorama atual dos museus dependentes da Administração Central não se coloca a questão da gestão financeira uma vez que esta está centralizada no seu organismo de tutela, a Direção-Geral do Património Cultural, por exemplo.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Uma outra visão é apresentada por Gary Edson que começa por referir que a gestão de um museu requer, acima de tudo, práticas de atuação que garantam a confiança dos públicos que o visitam. Para tal os museus devem estar previamente dotados de toda uma documentação de base que, de modo claro, mostre a posição da instituição perante a sociedade, os seus propósitos fundamentais e, claro, a sua missão. Que possuam instalações adequadas para o seu regular funcionamento, os meios técnicos necessários e um quadro de pessoal devidamente qualificado (Boylan, 2006, pp. 145-159). Esta é uma definição de sentido lato que dá primazia ao enquadramento legal da instituição.

Clara Camacho destaca que os museus na atualidade enfrentam responsabilidades acrescidas no desempenho da sua missão, uma vez que os públicos estão cada vez mais exigentes. Segundo esta autora cabe aos dirigentes por estes equipamentos culturais aproximarem a sua ação em práticas de gestão das que são praticadas pelos gestores privados. Esta posição surge no âmbito do Programa de Reforma da Administração Central do Estado (PRACE) terem sido promovidos junto dos diretores dos museus da administração central cursos de gestão ministrados pelo Instituto Nacional de Administração (INA) (Camacho, 2008, p. 149). Deve-se, todavia, referir que as últimas políticas aplicadas ao sector cultural dentro da administração central foram mais no sentido de retirar autonomia aos diretores de museu do que fomentarem as suas qualidades enquanto possíveis gestores destes espaços. Ficando a sua ação francamente limitada.

Autores como João Brigola, Filipe Serra, David Fleming ou Roger Barbé colocam a preponderância na utilização da comunicação enquanto ferramenta estratégica na atual gestão dos museus. Segundo estes autores os museus devem procurar evidenciar uma marca fidedigna, que ofereça propostas de valor, que cative e traga mais-valias (Brigola, 2008, pp 155-161; Serra, 2008, pp. 169-179; Fleming, 2008, pp. 247-257; Barbé, 2008, pp. 273-285). É indubitável que o valor das instituições museológicas reside nas suas coleções, nos seus espólios e nos seus edifícios. Todavia, não basta que estes apenas abram as suas portas para atrair, para seduzir e para fidelizar os públicos. A resposta às cada vez maiores exigências dos públicos e dos *stakeholders* passa, em parte, pela profissionalização da comunicação, pela forma como estes

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

fazem valer o seu valor e a sua importância (Rendeiro, 2014, p. 38). Apesar de tudo isto, deve-se ter em linha de conta que, não raras as vezes, ainda se encontram focos de resistência à comunicação por se entender que esta não é determinante para o “*core business*” das instituições museológicas. Aceita-se, logicamente, que os museus não devem depender apenas da comunicação, mas sem ela a sua sobrevivência também está comprometida. Deve haver lugar dentro da instituição para conservar, investigar e expor, mas igualmente para comunicar. Os museus também são os seus públicos e a comunicação é o veículo de ligação entre estes dois elementos. Comunicar, é, para todos os efeitos, dar a conhecer a instituição, fazer dela uma marca de prestígio, alinhando no mesmo propósito os seus colaboradores e a sua missão. Apenas seguindo uma comunicação eficaz, “que inspire, motive e leve à ação” se conseguirá fazer cumprir devidamente a missão do museu (Azevedo, 2012, p. 288).

Deve-se referir também que, ainda no âmbito da gestão de museus, numa perspetiva mais alargada, para além de guardião de memórias, crê-se que é comumente aceite que o museu também possui o seu papel instrutivo. David Fleming afirma mesmo que “a educação é o ponto central de toda a atividade dos museus”. Aliás, para Fleming “a educação e a promoção da aprendizagem são o principal objetivo dos museus. A educação é a única razão de ser dos museus” (Carvalho, 2012, p. 21). A visão de Fleming é apoiada na ideia de que a política educativa do museu não é mais um ramo da política museológica, pelo contrário. Toda a política museológica atua em função da educação. Segundo este autor “a investigação, a recolha de documentação, a conservação, o *marketing*, o planeamento estratégico, a gestão de projetos, a angariação de fundos, o *design*, as exposições, as publicações e todos os modos de comunicação são iniciativas que servem de suporte à educação e que são parte da função educativa” (Carvalho, 2012, p. 22).

Poder-se-á, no entanto, pensar o seguinte sobre o papel educativo dos museus. Os museus têm que produzir, em cada momento da sua existência, formas de mediação junto dos seus públicos. Não existe, todavia, um modelo definido que crie um espaço de intervenção criativa. É necessário, fundamentalmente, que existam pessoas, no Quadro de Pessoal, disponíveis para este processo mediador. Que dentro da instituição e numa perspetiva

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

interdisciplinar e de proatividade se afirmem como parceiros nesta aventura, de dar o melhor de si em prol do bom nome da instituição e para que o visitante saia satisfeito e com vontade de regressar. Muito se fala da fidelização do público, mas este só se torna fiel a uma marca se lhe reconhecer valor. Entende-se o museu como sendo um espaço de produção de sociedade, que se transforma a cada momento, e que, obrigatoriamente, reflete os desafios que esta apresenta. Assim como reflete as aspirações da sociedade. Logo o museu terá que saber dar resposta às motivações, aos desejos e às necessidades dos seus públicos. “A preocupação com estas questões (educação), têm vindo a ser acompanhada por um esforço visível de renovação das exposições, tornando-as mais apelativas, informativas e acessíveis e, ao mesmo tempo, assiste-se à implementação e desenvolvimento de Serviços Educativos nos grandes museus, agregando técnicos com formação pedagógica. A função destes serviços é sobretudo a de descodificar as mensagens contidas nos discursos expositivos e promover ações de animação que permitam ao visitante atingir facilmente os objetivos "educacionais" da exposição” (Brandão, 1996, pp. 58-66).

Longe vão os tempos em que bastava os museus abrirem as suas portas. Hoje é necessário que estes se tornem dinâmicos na forma de atuar, criativos, modernos, atraentes. Só assim se consegue atrair mais público e fazer com que este saia satisfeito, pleno. Alimentado na sua alma. A alimentação cultural, que enriquece e eleva o ser (Rendeiro, 2014, pp. 39-40).

E para que fiquem claros os principais fundamentos do que se entende por gestão museológica, dever-se-á referir que é extremamente necessário que todos aqueles que possuem responsabilidades de administração compreendam os sistemas e as estruturas administrativas e legislativas que se aplicam às suas funções na gestão dos museus que estão sob sua responsabilidade. Um dos principais princípios do responsável do museu deverá ser o de criar as bases de apoio para o melhor funcionamento da organização, independentemente do seu tamanho ou complexidade, para que esta alcance resultados sólidos e para que a sua missão possa ser cumprida.

Não se poderá, no entanto, esquecer que “de todos os fatores que contribuem para o sucesso contínuo dos museus, um dos mais importantes é a criação de uma equipa aderente e

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

eficaz” (Boylan, 2006, p. 146). Até porque uma gestão conveniente é aquela que abrange todos os recursos disponíveis e todo o quadro de pessoal do museu. É, indubitavelmente, um elemento crucial no crescimento do museu. Também não se poderá esquecer que “para fazer frente a muitos desafios novos, a gestão do museu precisa de compreender e aplicar os princípios de gestão contemporâneos retirados da pesquisa e as “melhores práticas” em negociação e gestão do serviço público através de vários campos, inclusive (os da) economia, (da) legislação, (da) psicologia, (da) sociologia, (da) informação e (da) tecnologia de comunicações” (Boylan, 2006, p. 147).

Por último, referir que os museus portugueses, sobretudo os credenciados pela Rede Portuguesa de Museus, respondem a um preceituado legal a que estão sujeitos, que lhes faculta o cumprimento das melhores práticas de gestão museológica. Nomeadamente, a criação de um Regulamento Interno, de um Plano de Conservação Preventiva e de um Plano de Segurança (Camacho, 2008, p. 151). Situação que também será analisada pelo inquérito realizado aos museus RPM, na perspetiva de se perceber, uma vez mais, se a prática e a teoria estão em consonância ou se, pelo contrário, existe essa disparidade em que se acredita.

2.4 DESEMPENHO DE FUNÇÕES MUSEOLÓGICAS

O desempenho de funções museológicas está intimamente ligado com a missão do museu. É o que o corporiza. A Lei-quadro dos Museus Portugueses, no seu Capítulo II, Secção I, Artigo 7º, identifica as seguintes funções museológicas: Estudo e Investigação; Incorporação;

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Inventário e Documentação; Conservação; Segurança; Interpretação e Exposição; Educação. Estas são as funções que se espera que os museus cumpram de modo a darem seguimento ao seu estatuto legal.

Na presente investigação consideraram-se quatro destas funções como sendo as capitais. Como já se fez referência anteriormente, consideraram-se a Investigação, a Incorporação, a Conservação e a Comunicação. Ainda que esta última não esteja assim denominada nas funções museológicas que se acabaram de apresentar como as integrantes do estatuído pela Lei-quadro, é comumente aceite pela comunidade científica da museologia como uma parte integrante da missão do museu. Atente-se, por exemplo, na perspetiva que o conceito de comunicação pode ter, como indica Marcelo Cunha: “As (próprias) exposições museológicas articulam-se como um sistema comunicacional” (Cunha, 2010, p. 109). A escolha destas quatro funções museológicas em detrimento de outras foi determinada, também, pelo documento “Recomendação referente à Proteção e Promoção dos Museus e Coleções, sua Diversidade e seu Papel na Sociedade” (UNESCO, 2017, pp. 4-5). Uma vez que, no seu ponto II, identificam-se como “Funções Primárias dos Museus”: a Preservação (Conservação), a Pesquisa (Investigação), a Comunicação e a Educação. Ainda que o documento não lhe faça referência também se considera a Incorporação como uma das funções museológicas basilares para se ser museu. Considera-se, portanto, que um museu para cumprir com a sua missão deve, no mínimo, executar estas que são as suas funções primárias. Ainda que, naturalmente, devido à sua complexidade existam mais funções a considerar. Funções essas que estão devidamente consignadas no documento da UNESCO a que se fez referência e que posteriormente irão ser objeto de análise.

De seguida far-se-á uma caracterização de cada uma das que estão em análise com base, precisamente, na Lei-quadro dos Museus Portugueses e no documento Recomendação referente à Proteção e Promoção dos Museus e Coleções, sua Diversidade e seu Papel na Sociedade. Uma vez que já se teve oportunidade de as caracterizar através do estipulado no Código Deontológico do ICOM para Museus.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Reitera-se, também, que será a partir destas definições que agora se apresentam que no ponto **3.3 Análise de resultados**, do terceiro capítulo, se fará uma comparação com as respostas obtidas pelo inquérito realizado aos museus RPM.

2.4.1 A INVESTIGAÇÃO

Segundo a Lei-quadro dos museus portugueses “o estudo e a investigação fundamentam as ações desenvolvidas no âmbito das restantes funções do museu, designadamente para estabelecer a política de incorporações, identificar e caracterizar os bens culturais incorporados ou incorporáveis e para fins de documentação, de conservação, de interpretação e exposição e de educação”. Ou seja, é através da investigação que o museu está em condições de materializar a sua missão. A investigação corresponde à base da sua ação.

Deve-se ter ainda em linha de conta que “o museu promove e desenvolve atividades científicas, através do estudo e da investigação dos bens culturais nele incorporados ou incorporáveis”. Assim como, “cada museu efetua o estudo e a investigação do património cultural afim à sua vocação”. Sem esquecer, claro, que “a informação divulgada pelo museu, nomeadamente através de exposições, de edições, da ação educativa e das tecnologias de informação, deve ter fundamentação científica”.

A Lei-quadro é ainda bastante clara no que á cooperação científica e com outros museus diz respeito. Uma vez que, respetivamente, indica que “o museu utiliza recursos

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

próprios e estabelece formas de cooperação com outros museus com temáticas afins e com organismos vocacionados para a investigação, designadamente estabelecimentos de investigação e de ensino superior, para o desenvolvimento do estudo e investigação sistemática de bens culturais”. E que “o museu deve facultar aos estabelecimentos de ensino que ministram cursos nas áreas da museologia, da conservação e restauro de bens culturais e de outras áreas disciplinares relacionadas com a sua vocação, oportunidades de prática profissional, mediante protocolos que estabeleçam a forma de colaboração, as obrigações e as prestações mútuas, a repartição de encargos financeiros e os resultados da colaboração”.

Segundo as recomendações da UNESCO, “a pesquisa, incluindo o estudo das coleções, é outra função primária dos museus. A pesquisa pode ser conduzida por museus em colaboração com outros. Apenas por meio do conhecimento obtido de tais pesquisas, o completo potencial dos museus pode ser alcançado e oferecido ao público. A pesquisa é de extrema importância para os museus, para que se ofereçam oportunidades de reflexão sobre a história em um contexto contemporâneo, assim como para a interpretação, a representação e a apresentação de coleções”.

2.4.2 A INCORPORAÇÃO

Sobre a incorporação, também com base no estatuído pela Lei-quadro dos museus portugueses, “o museu deve formular e aprovar, ou propor para aprovação da entidade de que dependa, uma política de incorporações, definida de acordo com a sua vocação e

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

consubstanciada num programa de atuação que permita imprimir coerência e dar continuidade ao enriquecimento do respetivo acervo de bens culturais”. A mesma deve ser revista e atualizada, pelo menos, de cinco em cinco anos. Dentro do que se considera incorporar bens culturais nos acervos dos museus, esta poderá ser realizada segundo as seguintes modalidades: Compra, Doação, Legado, Herança, Recolha, Achado, Transferência, Permuta, Afetação permanente, Preferência, Dação em pagamento.

Ainda segundo a Lei-quadro, “a incorporação de bens arqueológicos provenientes de trabalhos arqueológicos e de achados fortuitos é efetuada em museus”. E, preferencialmente, esta incorporação deve ter lugar em museus integrados na Rede Portuguesa de Museus.

2.4.3 A CONSERVAÇÃO

No mesmo seguimento, “cabe aos museus conservar todos os bens culturais nele incorporados”, assim como devem garantir as “condições adequadas e (promoverem) as medidas preventivas necessárias à conservação dos bens culturais nele incorporados”. Estabelece-se ainda que “a conservação dos bens culturais incorporados obedece a normas e procedimentos de conservação preventiva elaborados por cada museu”. Assim como, que “as condições de conservação (devem) abranger todo o acervo de bens culturais, independentemente da sua localização no museu”.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Ainda relativamente à conservação a Lei-quadro estabelece que “o museu deve possuir reservas organizadas, de forma a assegurar a gestão das coleções tendo em conta as suas especificidades”.

Pensando-se que há pontos respeitantes à segurança que também podem integrar as questões relacionadas com a conservação, ainda que esta esteja devidamente consignada por uma Secção em separado na Lei-quadro, deve-se atentar que “o museu deve dispor das condições de segurança indispensáveis para garantir a proteção e a integridade dos bens culturais nele incorporados”. Ou ainda, que “cada museu deve dispor de um plano de segurança periodicamente testado em ordem a garantir a prevenção de perigos e respetiva neutralização”.

Segundo as recomendações da UNESCO, “a preservação do património abrange atividades relacionadas à aquisição e à gestão de coleções, incluindo a análise de risco e o desenvolvimento de capacidades de prevenção e de planos de emergência, além de segurança, conservação preventiva e curativa, e a restauração de objetos musealizados, garantindo a integridade das coleções quando usadas e armazenadas”. Ou ainda poder-se-á referir que “componentes-chave da gestão de coleções em museus são a criação e a manutenção de um inventário profissional e o controle regular das coleções. Um inventário é uma ferramenta essencial para proteger os museus, prevenir e combater o tráfico ilícito, e para ajudá-los a cumprir seu papel na sociedade. Ele também facilita a gestão apropriada da mobilidade dos acervos”.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

2.4.4 A COMUNICAÇÃO

Em termos de comunicação a mesma surge incorporada nas funções museológicas interpretação e exposição, uma vez que a Lei-quadro não lhe consigna uma Secção própria, como já se tinha verificado no ponto **1.5 O Código Deontológico do ICOM para Museus**, analisado no primeiro capítulo da presente investigação.

Assim, pode-se ler que “a interpretação e a exposição constituem as formas de dar a conhecer os bens culturais incorporados ou depositados no museu de forma a proporcionar o seu acesso pelo público”. Ou ainda que, “o museu utiliza, sempre que possível, novas tecnologias de comunicação e informação, designadamente a Internet, na divulgação dos bens culturais e das suas iniciativas.

Em outra perspetiva pode-se considerar que “o museu apresenta os bens culturais que constituem o respetivo acervo através de um plano de exposições que contemple, designadamente, exposições permanentes, temporárias e itinerantes”. E que “o plano de exposições deve ser baseado nas características das coleções e em programas de investigação”. Ou ainda que “o museu define e executa um plano de edições, em diferentes suportes, adequado à sua vocação e tipologia e desenvolve programas culturais diversificados”.

Por último deve-se referir que “o museu desenvolve de forma sistemática programas de mediação cultural e atividades educativas que contribuam para o acesso ao património cultural a às manifestações culturais”.

Deve-se, todavia, tecer a seguinte consideração que se afigura pertinente sobre a comunicação em museus. É mais do que comumente aceite que se vive na era da comunicação, não apenas de agora, mas de há uns anos a esta parte. E nesse sentido estranha-se que a legislação portuguesa sobre museus não acompanhe esta tendência. Falta, logicamente, uma

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

atualização em termos teóricos relativa à importância que a comunicação possui. Situação que se vê refletida de forma negativa nos museus portugueses em termos práticos, como se irá comprovar no decorrer deste estudo, dado o fraco desempenho dos mesmos a este nível.

Segundo as recomendações da UNESCO, “a comunicação é outra função primária dos museus. Estados-membros devem encorajar museus a interpretar e disseminar ativamente o conhecimento sobre coleções, monumentos e sítios dentro de suas áreas específicas de expertise e a organizar exposições, conforme apropriado”. Ou ainda que, “os museus devem ser encorajados a utilizar todos os meios de comunicação para desempenhar um papel ativo na sociedade, por exemplo, organizando eventos públicos, tomando parte em atividades culturais relevantes e em outras interações com o público, tanto em formatos físicos quanto digitais”. Assim como, “políticas de comunicação devem levar em consideração a integração, o acesso e a inclusão social, e devem ser conduzidas em colaboração com o público, incluindo grupos que normalmente não visitam museus. Ações de museus também deveriam ser fortalecidas pelas ações do público e das comunidades em favor dos museus”.

Na perspetiva de se incorporarem as questões relativas com a Educação na função museológica comunicação, olhando-se ainda para as recomendações da UNESCO deve-se referir que, “a educação é outra função primária dos museus. Os museus atuam na educação formal e informal e na aprendizagem ao longo da vida, por meio do desenvolvimento e da transmissão do conhecimento, programas educacionais e pedagógicos, em parceria com outras instituições, especialmente escolas”. Assim como, “programas educacionais em museus contribuem primariamente para educar diversos públicos acerca dos tópicos de suas coleções e sobre a vida cívica, bem como ajudam a desenvolver consciência sobre a importância de se preservar o património e impulsionam a criatividade. Os museus podem ainda promover conhecimento e experiências que contribuem à compreensão de temas sociais relacionados”.

Humberto Filipe Simões Rendeiro

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Estão, assim, vistas as principais definições teóricas das funções museológicas tidas como de referência. Segue-se o terceiro capítulo onde se terá oportunidade de se fazer a devida confrontação com a prática.

Humberto Filipe Simões Rendeiro

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

CAPÍTULO 3:

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

INQUÉRITO AOS MUSEUS RPM

O presente estudo tem por base um inquérito desenvolvido junto dos museus inscritos na Rede Portuguesa de Museus (RPM). Para se ser mais preciso, junto de cento e quarenta e seis museus dos cento e cinquenta e seis que, atualmente, a integram. Ao início do estudo, a quando do primeiro envio de inquéritos para os diretores e coordenadores dos museus em questão, em janeiro de 2015, a RPM contava com cento e quarenta e dois museus inscritos. No entanto, a 26 de agosto de 2015, passaram a integrar a RPM mais quatro museus, que foram naturalmente incluídos no estudo. Todavia, em 2017, depois de já se ter fechado a coleta de dados passaram a integrar a RPM mais quatro museus e foi retirada a credenciação ao Museu do Brinquedo por este se encontrar encerrado desde 2014, assim como, em 28 de agosto de 2018 integraram a RPM mais dois museus, mas estas alterações já não se refletiram no inquérito.

Recorda-se que objeto científico desta investigação tem por base as áreas da Museologia e da Sociomuseologia. Como objeto empírico pretende-se conhecer o atual panorama museológico nacional através dos museus da RPM. A escolha do campo de análise, os museus RPM, deve-se ao facto de nela estarem representadas os mais variados tipos de tutela – Administração Central, Administração Local, Administração Regional, Privados – e pela sua cobertura geográfica. Utilizou-se a Unidade Territorial para Fins Estatísticos de nível II (NUTS II, que comporta as regiões Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo, Algarve, Açores e Madeira). O conjunto de museus inscritos na RPM, consubstanciam uma amostragem significativa que permite o desenvolvimento da investigação, na perspetiva de que o objeto de estudo procura também analisar o desempenho, a partir destes mesmos museus, das quatro funções museológicas que se consideram basilares em qualquer museu.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Portanto, deve-se frisar que o presente estudo não se centra na RPM, mas sim nos museus nela inscritos enquanto campo de análise. Ou seja, reitera-se que perante o facto de os museus inscritos na RPM representarem a completude de tutelas possíveis e que pela sua dispersão geográfica representam a totalidade do território nacional, incluindo as Regiões Autónomas, então, acredita-se ser praticável fazer-se uma atualização do panorama museológico nacional a partir desta amostragem.

Recorda-se ainda que, uma vez definido o campo de análise – os museus RPM – e o objeto de estudo – analisar o desempenho das quatro funções museológicas já identificadas nesses mesmos museus – se utilizou o inquérito e a comparação qualitativa, como meios técnicos de investigação, dentro do método hipotético-dedutivo (Gil, 1999, p.26). Em termos de metodologia realizou-se uma pesquisa de abordagem quantitativa, baseada no autodiagnóstico (Gerhardt, 2009, pp.11-13), e como procedimento de pesquisa utilizou-se o levantamento (*survey*) (Gil, 1999, p.71). A plataforma utilizada para o desenvolvimento do inquérito foi a “*surviu.com*”, sendo este constituído por sessenta e seis questões.

3.1 APRESENTAÇÃO DO INQUÉRITO

O inquérito que se desenvolveu e apresentou aos diretores e coordenadores dos museus inscritos na RPM é constituído por sessenta e seis questões. Foi dividido em sete conjuntos de perguntas. Em concreto: “Apresentação”, “Investigação”, “Incorporação”, “Conservação”, “Comunicação”, “Educação” e “Gestão”. O primeiro conjunto de questões e os dois últimos,

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

foram elaborados apenas numa perspetiva de se aprofundar o conhecimento sobre cada uma das instituições museológicas em análise e não tanto como objeto de estudo, uma vez que este se centra no desempenho das quatro funções museológicas que já se fez referência.

Houve uma preocupação clara para que o maior número possível de questões fosse de resposta fechada (“sim/não”). Para que a análise não se restringisse apenas à atualidade, em todos os conjuntos de perguntas, excetuando o da “Apresentação”, procurou-se questionar também sobre o desempenho das funções museológicas no passado recente, últimos três anos, e sobre as perspetivas futuras de atuação.

No primeiro conjunto de questões, na “Apresentação”, inquiriu-se sobre a identificação do museu; sobre a sua tutela; sobre o horário de abertura ao público; sobre o preçário praticado; sobre o número total de visitantes nos últimos três anos. Este primeiro conjunto de questões permite, antes de mais, fazer a diferenciação por tutela. Precisamente uma das variáveis que também se pretende analisar é se o bom desempenho ao nível das funções museológicas é ou não influenciado pelo tipo de tutela a que pertencem as instituições museológicas. Por outro lado, ao ficar-se a conhecer o horário de abertura e o preçário praticado, poder-se-á inferir, cruzando estas duas variáveis, sobre a sua possível influência no volume de visitantes apresentados por cada museu. Todavia, este primeiro conjunto de questões não deixa de ser meramente introdutório e de contextualização para os seguintes.

No segundo conjunto de questões, relativo à “Investigação”, inquiriu-se sobre os projetos de investigação desenvolvidos nos últimos três anos, sobretudo se os mesmos foram objeto de publicação. Em que número e em que tipo de suporte é que foram editados. Se existe algum projeto de investigação em curso. Sobre o tipo de financiamento para os mesmos e os montantes envolvidos. Sobre a autonomia dos projetos. Sobre a perspetiva de desenvolvimentos de projetos de investigação futuros e, também, sobre os recursos e meios técnicos utilizados na investigação. A investigação é uma das funções museológicas que está em análise neste estudo. Melhor dizendo, o desempenho de cada museu ao nível da investigação. Acredita-se, portanto, que as nove questões equacionadas permitirão inferir sobre a forma como os museus têm encarado a investigação. Por outro lado, pretende-se mediante os resultados obtidos fazer-se o

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

cruzamento de dados em função de cada uma das tutelas e em função de cada uma das regiões equacionadas. Tal exercício irá permitir apurar se a tutela ou a região a que pertencem cada um dos museus influencia o desempenho da investigação. O mesmo se torna válido para os três conjuntos de questões seguintes. Nomeadamente os relativos à incorporação, à conservação e à comunicação.

No terceiro conjunto de questões, referente à “Incorporação”, inquiriu-se sobre a ocorrência de incorporações nos últimos três anos, em que número e em que modalidade. Também se questionou sobre a perspetiva futura de se fazerem mais incorporações de bens e sobre a política de incorporação, sobretudo se a mesma existe formalizada em documento próprio e se foi revista ou atualizada nos últimos três anos.

No quarto conjunto de questões, relativo à “Conservação”, inquiriu-se sobre a existência de um plano de conservação preventiva e se o mesmo abrange todo o acervo do museu. Também se questionou sobre a existência de um plano de segurança e se este foi testado nos últimos três anos. E, ainda, se o museu possui uma reserva organizada e adaptada à vocação do museu; ou se no quadro de pessoal existem técnicos de conservação, e em que número.

No quinto conjunto de questões, relativo à “Comunicação”, inquiriu-se sobre a existência de uma coleção permanente visitável e sobre a existência de um catálogo editado respeitante à mesma. Relativamente ao catálogo questionou-se sobre o suporte em que este teria sido editado e em quantas línguas estrangeiras. Questionou-se ainda se no museu há algum espaço destinado para a realização de exposições temporárias e quantas se realizaram nos últimos três anos. Se o museu possui uma página Web própria; se está inscrito em alguma rede social; em quantas; quais ou qual a modalidade utilizada para comunicar; e sobre a existência de um departamento de marketing/comunicação.

No sexto conjunto de questões, relativo à “Educação”, inquiriu-se sobre a existência de Serviços-Educativos; a modalidade em que os mesmos são geridos; o público-alvo ao qual se destinam; sobre o número médio de atividades realizadas por ano e sobre o volume de público alcançado com o desenvolvimento das atividades.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

O último conjunto de questões, o sétimo, relativo à “Gestão”, acabou por ser o que abarcou o maior número de questões. Primeiro porque houve necessidade de validar algumas questões que, entretanto, já tinham sido equacionadas noutros conjuntos. Segundo, porque à semelhança do primeiro grupo de perguntas, este último serve, também, para contextualizar o panorama museológico nacional uma vez que permite inferir sobre temáticas mais alargadas da gestão museológica. Assim, inquiriu-se sobre a proveniência do orçamento para o museu; quais as fontes de financiamento existentes; sobre o cumprimento da missão em função do orçamento; e, ainda, sobre a existência de orçamento próprio e gestão de despesas correntes. Por outro lado, inquiriu-se sobre o estabelecimento de parcerias com entidades externas; o estabelecimento de parcerias com outros museus pertencentes à RPM; sobre a realização de atividades de cariz social junto da comunidade local. Por sua vez, também se inquiriu sobre as áreas técnicas do museu, nomeadamente se estas se encontram devidamente equipadas e as que existem para dar um melhor acolhimento ao público. Relativamente ao quadro de pessoal procurou-se inferir sobre o número de colaboradores; se o mesmo é suficiente em número; sobre a perspetiva de o quadro de pessoal aumentar ou diminuir em número de funcionários nos próximos três anos; sobre a qualificação do mesmo e as tipologias que o compõem em termos de funcionários. Por último, ainda se questionou sobre a existência de colaboradores especializados em comunicação/marketing no quadro de pessoal; a avaliação de o museu pertencer à RPM; sobre a existência de uma associação ou grupo de amigos, e se nos últimos três anos foi desenvolvido algum estudo de público.

Apresentado que está o inquérito importa agora que se faça a respetiva apresentação dos resultados.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

3.2 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Antes de se apresentarem os resultados obtidos sobre cada uma das questões elaboradas, importa que se olhe para as respostas recebidas e para as que não se obtiveram. Assim, dos 146 museus inquiridos obtiveram-se 100 respostas. Isso equivale a uma amostragem de 68,5%. De acordo com a tabela que de seguida se apresenta pode-se inferir a percentagem de respostas (% R) obtidas tanto por região como por tutela e a percentagem de não respostas (% NR). Daí resulta, portanto, que a região com maior percentagem de respostas foi o Algarve, com 100%, mas deve-se ter em consideração que apenas estavam 4 museus algarvios inscritos na RPM (à data do inquérito). No sentido inverso, o Alentejo foi a região onde se registou um maior número de não respostas, com 36,4%. Em função da entidade tutelar os museus privados foram os que menos responderam com uma percentagem de não resposta de 43,5%. Os museus sobre a alçada da Administração Central foram os mais responsivos, com 72,4% de respostas.

Devem-se ainda salientar três questões que se afiguram pertinentes. A primeira é que na região Norte a percentagem de não respostas também foi uma das mais elevadas. Mas poder-se-á atribuir essa percentagem ao facto de ser uma das regiões do país com mais museus de tutela privada e serem estes onde se verificou um maior número de não respostas. A segunda questão a que se pretende dar destaque é ao facto de os museus, regra geral, definirem na sua missão um compromisso com o apoio à investigação científica e mesmo assim ter havido uma percentagem de 31,5% que não responderam ao inquérito. Parece um valor extremamente elevado. Por último, deve-se referir que os museus dependentes do exército português ou os que estão dependentes da igreja não responderam ao inquérito.

Segue-se, então, a apresentação de cada uma das questões que constituíram o inquérito e os respetivos resultados obtidos.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

	Total	A. Central	A. Local	A. Regional	Privados	% R	% NR
Norte	45	5	20	10	10	64,4%	35,6%
Centro	16	6	8	1	1	75%	25%
LVT	54	18	28	0	8	66,67%	33,33%
Alentejo	11	0	6	2	3	63,64%	36,36%
Algarve	4	0	4	0	0	100%	0%
Açores	9	0	1	8	0	66,67%	33,33%
Madeira	7	0	0	6	1	85,71%	14,29%
Total	146	29	67	27	23		
% R	68,5%	72,41%	71,64%	66,67%	56,52%		
% NR	31,5%	27,59%	28,36%	33,33%	43,48%		

Fig. 1 – Variação percentual sobre o número de respostas obtidas por região e por tutela.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P1: Museu

Esta questão serviu apenas para identificar cada um dos museus inquiridos e, sobretudo, para nomear os que iam respondendo ao inquérito. Não necessita, portanto, de qualquer tratamento estatístico. Apresentam-se, todavia, os museus RPM por região não se fazendo qualquer identificação sobre os que responderam ou não, no sentido de preservar o anonimato nas respostas tal como se deu prévia indicação aos respondentes.

Região Norte:

Casa-Museu Abel Salazar; Casa de Camilo; Casa-Museu Guerra Junqueiro; Casa-Museu Marta Ortigão Sampaio; Casa-Museu Teixeira Lopes / Galerias Diogo de Macedo; Museu Bernardino Machado; Museu Convento dos Lóios; Museu da Casa Grande; Museu da Cidade; Museu da Fundação Cupertino de Miranda; Museu da Fundação Maria Isabel Guerra Junqueiro e Luís Pinto Mesquita de Carvalho; Museu da Indústria da Chapelaria; Museu da Quinta de Santiago / Centro de Artes de Matosinhos; Museu da Terra de Miranda; Museu de Alberto Sampaio; Museu de Arqueologia e Numismática de Vila Real; Museu de Arte Contemporânea de Serralves; Museu de Artes Decorativas de Viana do Castelo; Museu de Lamego; Museu de Olaria; Museu de Vila do Conde; Museu Abade de Baçal; Museu do Carro Elétrico; Museu do Côa; Museu do Papel-Moeda; Museu do Papel Terras de Santa Maria; Museu do Traje de Viana do Castelo; Museu dos Biscainhos; Museu dos Transportes e Comunicações; Museu Militar do Porto; Museu Municipal Abade Pedrosa; Museu Municipal Amadeo de Souza-Cardoso; Museu Municipal de Esposende; Museu Municipal de Etnografia e História da Póvoa de Varzim; Museu Municipal de Penafiel; Museu Nacional da Imprensa; Museu Nacional de Soares dos Reis; Museu Nogueira da Silva; Museu Pio XII; Museu Regional de Arqueologia D. Diogo de Sousa; Museu Regional de Paredes de Coura; Paço dos Duques de Bragança; Tesouro-Museu da Catedral de Braga; Ecomuseu de Barroso; Museu do Instituto Superior de Engenharia do Porto.

Região Centro:

Museu da Guarda; Museu da Imagem em Movimento; Museu da Pedra; Museu da *Villa* Romana do Rabaçal; Museu de Aveiro; Museu de Francisco Tavares Proença Júnior; Museu de Lanifícios da Universidade da Beira Interior; Museu do Caramulo; Museu Escolar de Marrazes; Museu Grão Vasco; Museu Marítimo de Ílhavo; Museu Monográfico de Conimbriga; Museu Municipal de Coimbra; Museu Municipal de Ourém; Museu Nacional de Machado de Castro; Museu da Cidade de Aveiro.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Região LVT:

Casa-Museu Dr. Anastácio Gonçalves; Casa-Museu Leal da Câmara; Ecomuseu Municipal do Seixal; Museu Anjos Teixeira; Museu Arqueológico do Carmo; Museu Arqueológico São Miguel de Odrinhas; Museu Calouste Gulbenkian; Museu da Água; Museu da Carris; Museu da Fundação Arpad Szenes-Vieira da Silva; Museu da Marioneta; Museu da Música; Museu da Música Portuguesa – Casa Verdades de Faria; Museu da Pólvora Negra; Museu das Comunicações; Museu de Arte Pré-Histórica e do Sagrado do Vale do Tejo; Museu de Arte Sacra e Etnologia; Museu de Cerâmica; Museu de Cerâmica de Sacavém; Museu de História Natural de Sintra (Coleção Miguel Barbosa); Museu de José Malhoa; Museu de São Roque; Museu de Setúbal – Convento de Jesus; Museu do Ar; Museu do Brinquedo; Museu do Mar Rei D. Carlos; Museu do Trabalho Michel Giacometti; Museu Etnográfico e Arqueológico Dr. Joaquim Manso; Museu Ferreira de Castro; Museu Geológico; Museu Municipal Carlos Reis; Museu Municipal de Alcochete; Museu Municipal de Benavente – Dr. António Gabriel Ferreira Lourenço; Museu Municipal de Coruche; Museu Municipal de Loures; Museu Municipal de Santarém; Museu Municipal de Sesimbra; Museu Municipal de Vila Franca de Xira; Museu Municipal Leonel Trindade; Museu Nacional de Arqueologia; Museu Nacional de Arte Antiga; Museu Nacional de Arte Contemporânea – Museu do Chiado; Museu Nacional de Etnologia; Museu Nacional de História Natural e da Ciência; Museu Nacional do Azulejo; Museu Nacional do Teatro; Museu Nacional do Traje; Museu Nacional dos Coches; Museu-Biblioteca Condes de Castro Guimarães; Palácio Nacional da Ajuda; Palácio Nacional da Pena; Palácio Nacional de Mafra; Palácio Nacional de Queluz; Palácio Nacional de Sintra.

Região Alentejo:

Museu Biblioteca da Casa de Bragança / Paço Ducal de Vila Viçosa; Museu da Luz; Museu de Évora; Museu de Mértola; Museu Militar de Elvas; Museu Municipal de Aljustrel; Museu Municipal de Estremoz; Museu Municipal de Ferreira do Alentejo; Museu Municipal de Santiago do Cacém; Museu Rainha D. Leonor / Museu Regional de Beja; Museu de Arte Contemporânea de Elvas.

Região Algarve:

Museu Municipal de Arqueologia de Albufeira; Museu de Portimão; Museu Municipal de Faro; Museu Municipal de Tavira.

Região Autónoma dos Açores:

Museu Carlos Machado; Museu da Graciosa; Museu da Horta; Museu das Flores; Museu de Angra do Heroísmo; Museu de Santa Maria; Museu do Pico / Museu dos Baleeiros; Museu Francisco de Lacerda; Museu Municipal da Ribeira Grande.

Região Autónoma da Madeira:

Casa Colombo – Museu de Porto Santo; Casa-Museu Frederico de Freitas; Museu da Quinta das Cruzes; Museu de Arte Contemporânea – Fortaleza São Tiago; Museu de Arte Sacra; Museu Etnográfico da Madeira; Photographia – Museu “Vicentes”.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS**(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)****P2: Tutela**

Esta também é uma questão introdutória que serviu para determinar as diferentes entidades tutelares dos museus que compõem a RPM. A leitura da **Fig. 2** permite identificar qual a percentagem de respostas por tutela e a percentagem de museus existentes, também, por tutela.

	Total RPM	Percentagem	Total de respostas	Percentagem
A. Central	29	19,86%	21	72,41%
A. Local	67	45,89%	48	71,64%
A. Regional	27	18,49%	18	66,67%
Privados	23	15,76%	13	56,52%
Total	146	100%	100	68,49%

Fig. 2 – Variação percentual do número de respostas obtidas por tutela.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P3: Horário

Quando se iniciou a elaboração do inquérito considerou-se pertinente incluir uma questão relativa aos horários praticados pelos museus RPM. A perspetiva era perceber se em função do horário praticado se conseguia inferir sobre o volume de público. Ou seja, saber se museus com um horário de funcionamento mais alargado representavam um maior número de visitantes. Contudo, após se verificarem as respostas obtidas conclui-se que, dada a diversidade das mesmas, o seu tratamento estatístico era demasiado complexo para se apresentar aqui. Todavia, há valores e indicadores que se consideram relevantes e que devem ser apresentados.

Assim temos que, **76%** dos museus estão encerrados à segunda-feira.

4,3% estão encerrados à segunda-feira e terças-feiras de manhã.

6,1% estão encerrados ao sábado e domingo.

13,4% estão encerrados ao domingo.

57% estão encerrados durante a hora de almoço (sendo que aqui os períodos são variáveis, de museu para museu, centrando-se entre as 12h30 e as 14h30).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P4: Preçário

A análise da **Fig. 3** permite identificar que a grande maioria dos museus RPM, mais de 60%, praticam preços de entrada nos seus museus que se centram entre um e três euros. Havendo, também, uma percentagem significativa, 17%, de museus cujo acesso é gratuito.

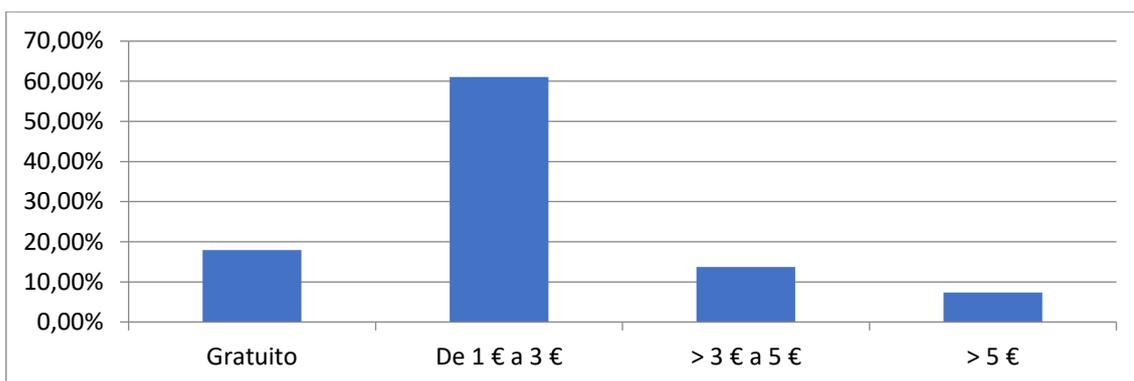


Fig. 3 – Variação percentual sobre o valor médio praticado nos ingressos dos museus RPM.

Os museus que estão dependentes da Administração Regional apresentam uma percentagem de 100% de entradas pagas centradas entre um e três euros e dentro das gratuidades são os museus da Administração Local que se destacam com 32%. De realçar também que apenas os museus dependentes da Administração Central e os Privados praticam valores de entrada acima dos cinco euros (**Fig. 4**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

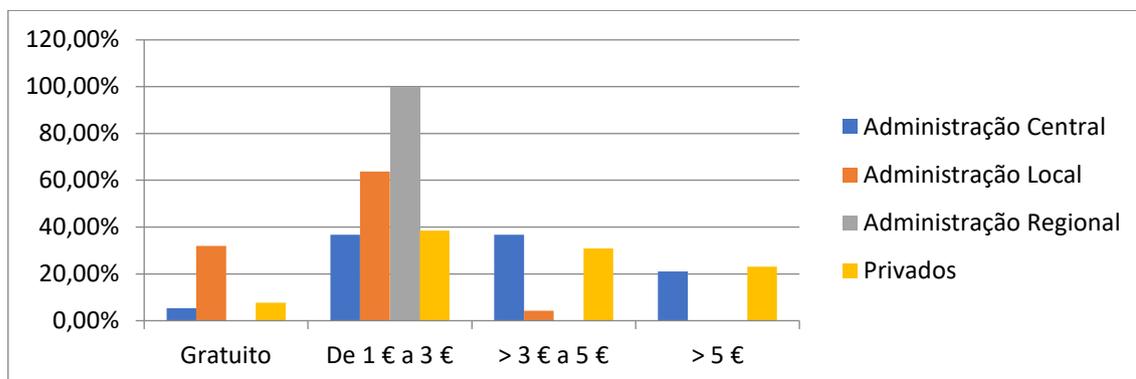


Fig. 4 – Variação percentual sobre o valor médio praticado nos ingressos dos museus RPM por tutela.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P5: Total de visitantes

A leitura dos valores que se apresenta deve ser feita com a devida atenção de que representa apenas 68,5% dos museus inquiridos. Pelo que se se fizer uma confrontação com a totalidade dos valores apresentados pelos museus RPM nos anos em análise os resultados finais destes corresponderão a valores mais elevados, naturalmente. Todavia, pode inferir-se que durante o período considerado, 2012 a 2014, (tendo em conta que o inquérito remonta a 2015), o volume de público nos museus portugueses está em crescendo. Situação que facilmente se pode comprovar com as estatísticas oficiais apresentadas pelas respetivas tutelas.

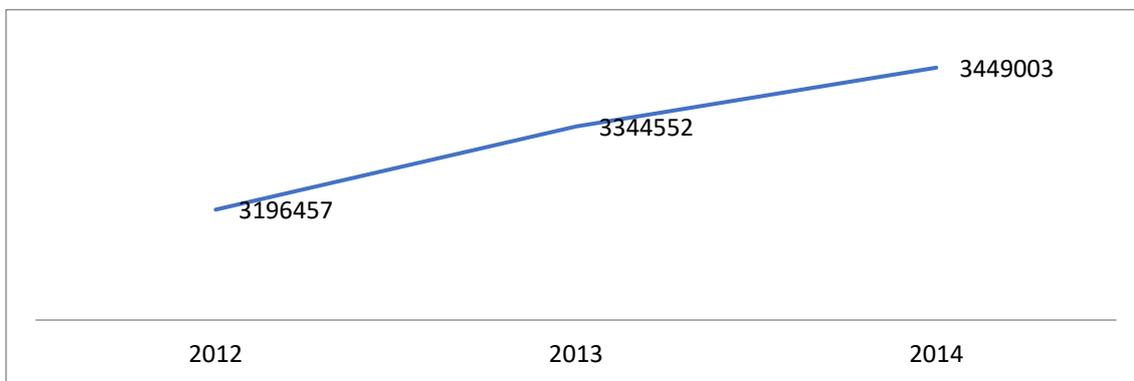


Fig. 5 – Evolução do número de visitantes nos museus RPM inquiridos no triénio 2012-2014.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

2012

Fazendo a apresentação dos resultados por ano e pela sua distribuição por tutelas verifica-se que são os museus da Administração Central que recebem mais visitantes com cerca de 53%. Seguindo-se os museus pertencentes à Administração Local com 23% de visitantes e como os menos visitados, respetivamente, com 13% e com 11%, estão os museus de tutela Privada e os da Administração Regional (**Fig. 6**).

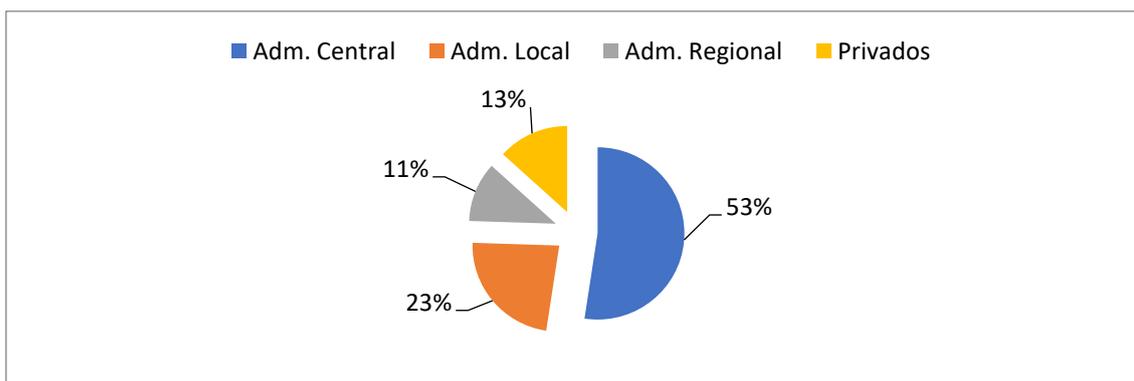


Fig. 6 – Variação percentual sobre o volume de público nos museus RPM para o ano de 2012 por tutela.

Olhando agora para os valores por regiões facilmente se apura que é a região de Lisboa e Vale do Tejo que apresenta o maior volume de público. Seguindo-se a região Norte e o Centro do país. As restantes regiões apresentam valores muito residuais centrando-se entre os 4% e os 2% (**Fig. 7**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

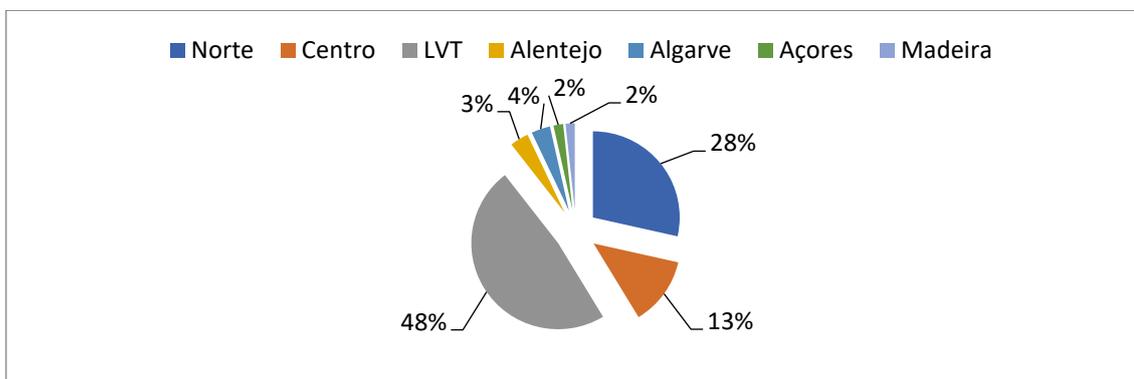


Fig. 7 – Variação percentual sobre o volume de público nos museus RPM para o ano de 2012 por região.

2013

Fazendo-se agora a apresentação dos resultados para o ano 2013 pela sua distribuição por tutelas verifica-se que são, novamente, os museus da Administração Central que recebem mais visitantes com cerca de 54%. Seguindo-se os museus pertencentes à Administração Local com 23% de visitantes e como os menos visitados, respetivamente, com 12% e com 11%, estão os museus de tutela Privada e os da Administração Regional. Valores em tudo semelhantes aos de 2012 (**Fig. 8**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

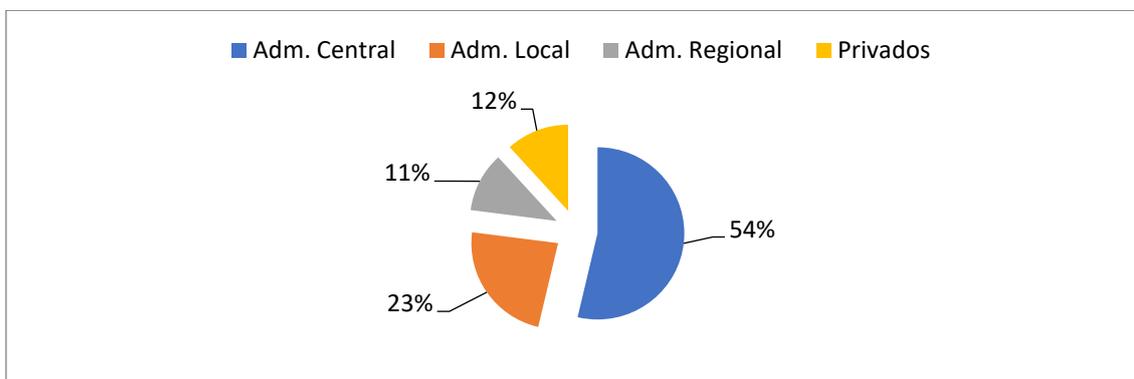


Fig. 8 – Variação percentual sobre o volume de público nos museus RPM para o ano de 2013 por tutela.

Relativamente aos valores por regiões, também em conformidade com 2012, apura-se que é a região de Lisboa e Vale do Tejo que apresenta o maior volume de público. Seguindo-se a região Norte e o Centro do país. As restantes regiões apresentam novamente valores muito residuais centrando-se, uma vez mais, entre os 4% e os 2% (**Fig. 9**).

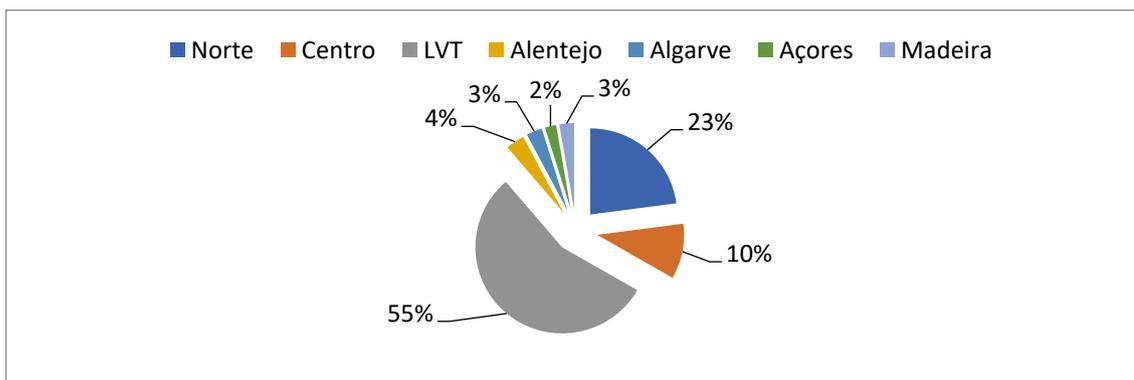


Fig. 9 – Variação percentual sobre o volume de público nos museus RPM para o ano de 2013 por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

2014

Uma vez mais verifica-se que são os museus de Administração Central que tiveram o maior número de visitantes no ano de 2014, com 53%. Não se verificando também alterações no triénio em análise nas restantes tutelas (**Fig. 10**).

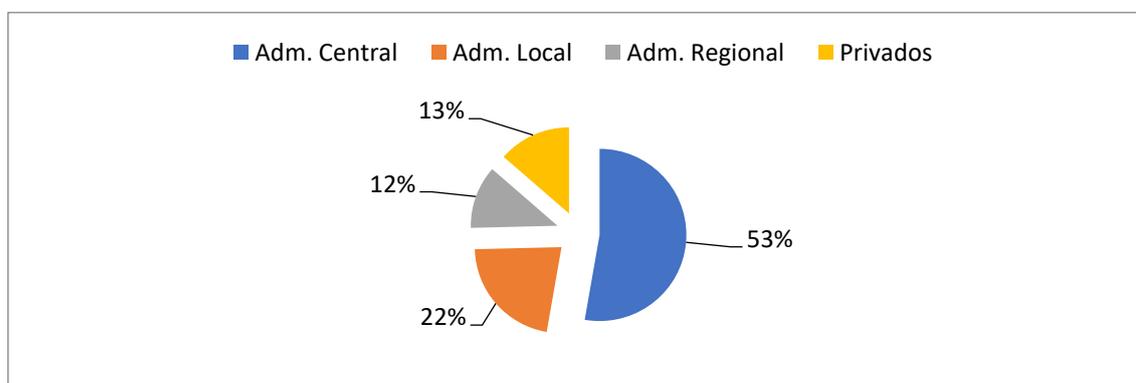


Fig. 10 – Variação percentual sobre o volume de público nos museus RPM para o ano de 2014 por tutela.

O mesmo se pode dizer em relação à distribuição por regiões onde os valores apurados são praticamente iguais aos dos anos transatos.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

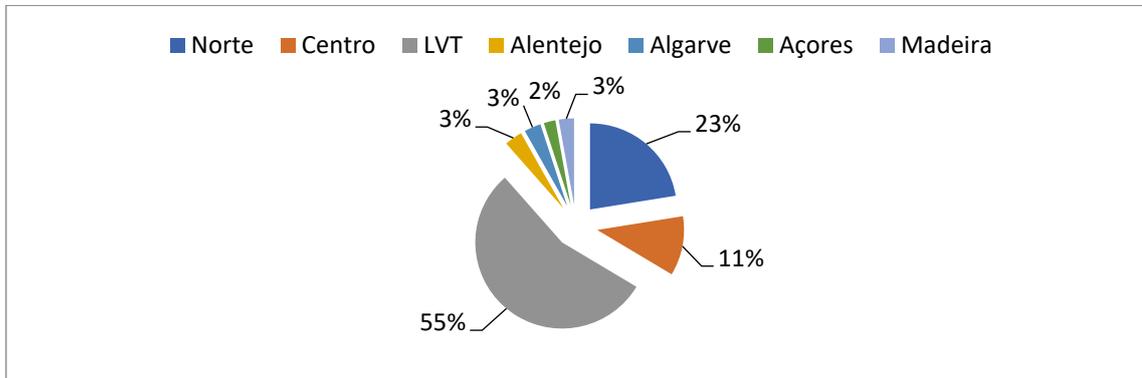


Fig. 11 – Variação percentual sobre o volume de público nos museus RPM para o ano de 2014 por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

INVESTIGAÇÃO

P6: Indique se nos últimos três anos o museu que dirige promoveu algum projeto de investigação que tenha sido objeto de publicação.

Pela análise da **Fig. 12** pode-se concluir que 52% dos museus RPM desenvolveram projetos de investigação nos últimos três anos, mas uma observação no sentido inverso também permite inferir que 48% dos museus não promoveram qualquer projeto de investigação neste mesmo período de tempo.

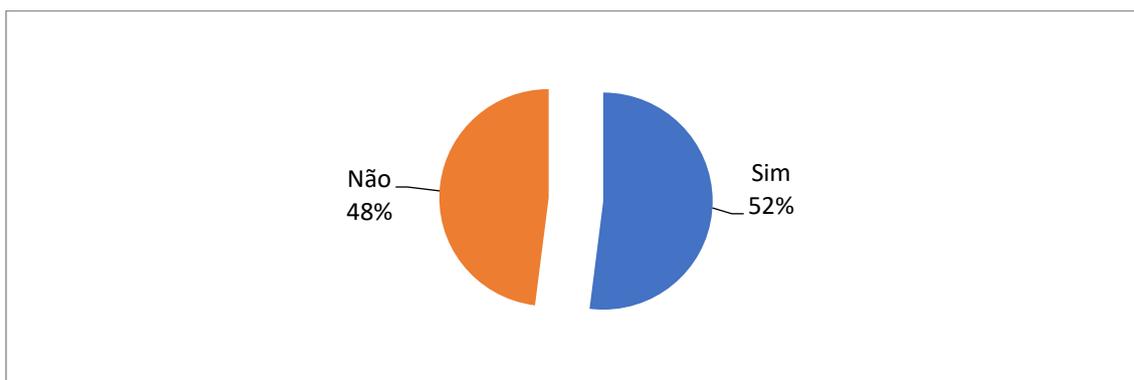


Fig. 12 – Variação percentual sobre os projetos de investigação promovidos e editados nos últimos três anos pelos museus RPM.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS**(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)**

No que diz respeito à sua distribuição por tutela verifica-se que são os museus da Administração Local que desenvolveram mais projetos de investigação nos últimos três anos, seguindo-se os da Administração Central. Por sua vez, tanto os de Administração Regional como os Privados são os que de forma mais evidente não produziram qualquer investigação frente aos que a fizeram. Nos primeiros, aliás, a diferença é significativa (**Fig. 13**).

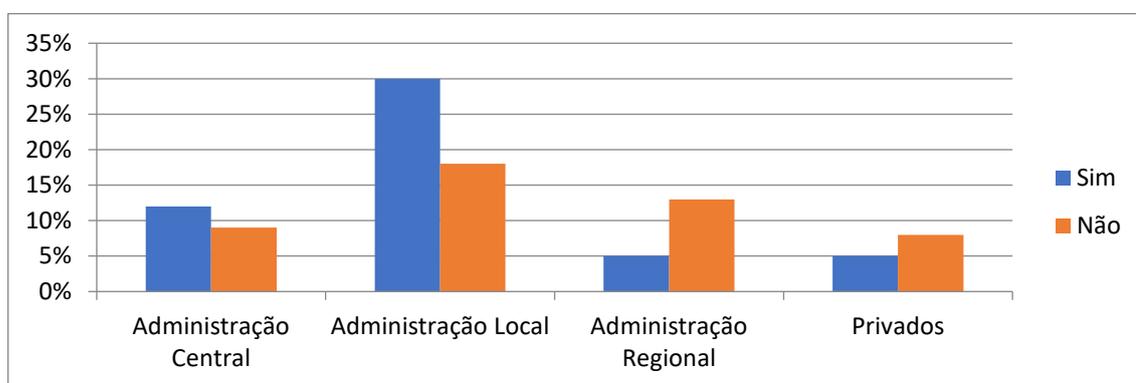


Fig. 13 – Variação percentual sobre os projetos de investigação promovidos e editados nos últimos três anos pelos museus RPM por tutela.

Relativamente à distribuição por regiões verifica-se que na região Norte, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve são em maior número os museus que desenvolveram projetos de investigação nos últimos três anos. O Centro e as regiões autónomas ressaltam desvalorizados nesta situação (**Fig. 14**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

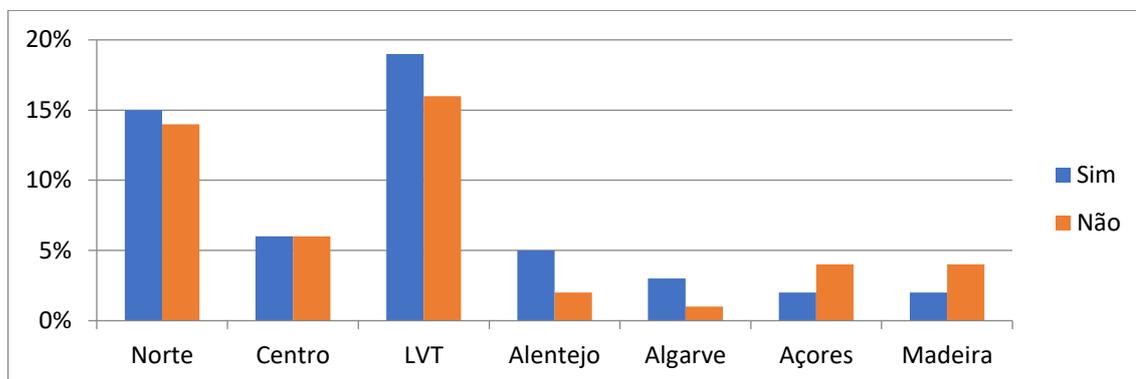


Fig. 14 – Variação percentual sobre os projetos de investigação promovidos e editados nos últimos três anos pelos museus RPM por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS**(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)****P7: Em caso afirmativo indique quantos.**

Ainda que mais de 50% dos museus RPM tenham realizado e editado os seus projetos de investigação, pelo que se analisou a partir da **Fig. 12**, verifica-se pela análise à **Fig. 15** que a grande maioria produziu entre um a dois projetos. No entanto deve-se, também, referir que se verificaram situações de museus que apresentaram cinco ou mais projetos de investigação produzidos e editados nos últimos três anos.

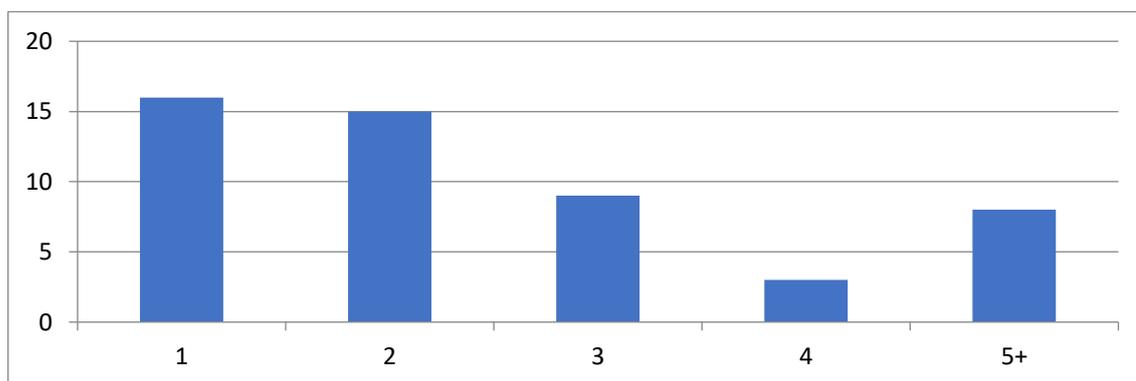


Fig. 15 – Valores absolutos de investigações realizadas e editadas pelos museus RPM nos últimos três anos.

Tendo em conta as observações anteriores confirma-se que são os museus da Administração Local e Central que editaram mais projetos de investigação e que os produziram em maior número. Por sua vez, os museus de Administração Regional e de tutela Privada apresentam valores muito residuais (**Fig. 16**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

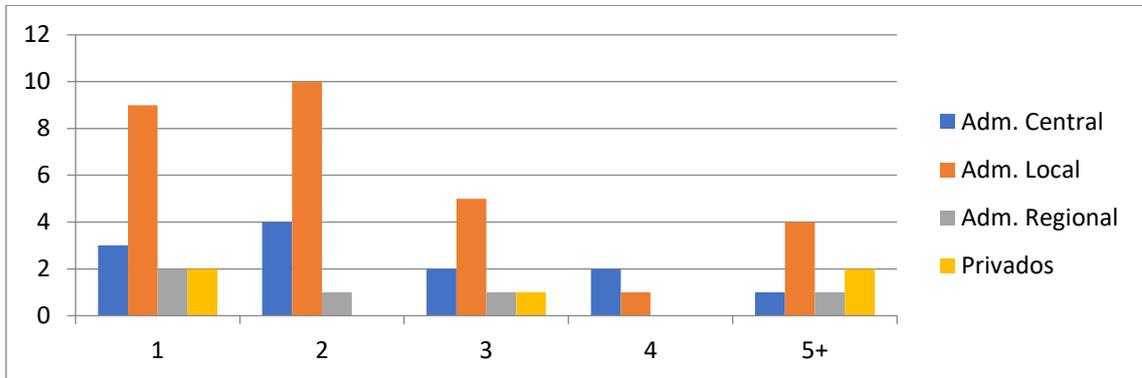


Fig. 16 – Valores absolutos de investigações realizadas e editadas pelos museus RPM nos últimos três anos por tutela.

Observando esses mesmos valores, mas em termos da sua distribuição por regiões, é em Lisboa e Vale do Tejo que se apresentam os melhores resultados. Ainda que também se possa destacar a região Norte. Por sua vez, nos Açores e na Madeira é onde se verifica uma menor edição de trabalhos de investigação produzidos (**Fig. 17**).

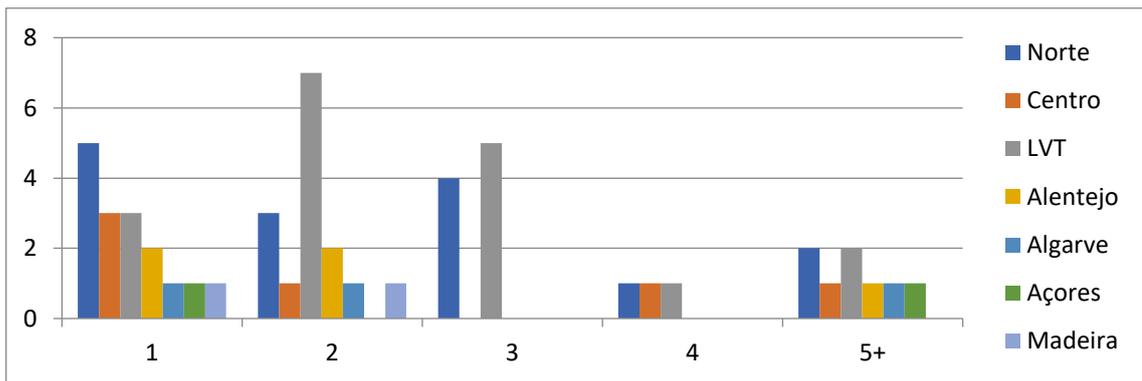


Fig. 17 – Valores absolutos de investigações realizadas e editadas pelos museus RPM nos últimos três anos por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P8: Em que tipo de suporte foram editadas as publicações?

Pela observação da **Fig. 18** percebe-se facilmente que os museus, na sua grande maioria, continuam a dar primazia à edição dos seus trabalhos de investigação em papel, uma vez que 70% assim o indicam.

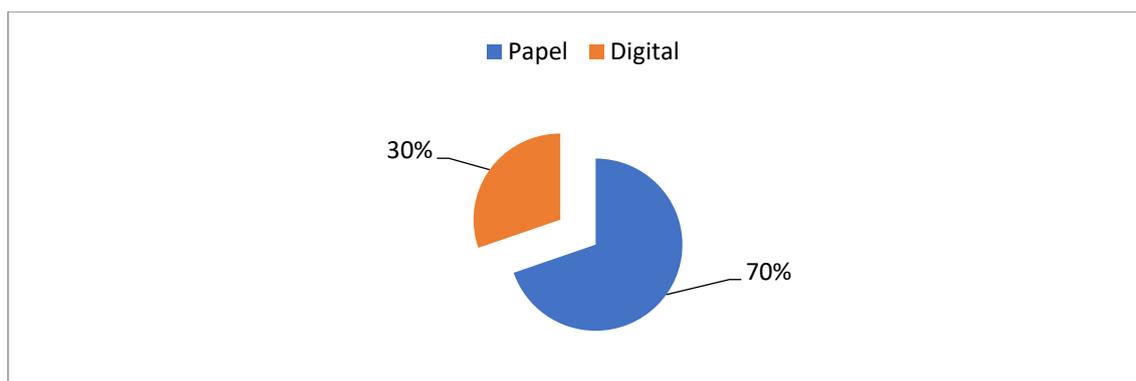


Fig. 18 – Variação percentual sobre o tipo de suporte em que foram editadas as publicações dos museus RPM nos últimos três anos.

A observação destes valores na sua distribuição por tutelas mostra-se bastante homogénea, mantendo-se a predominância da utilização do papel como suporte para a edição de projetos de investigação. Todas as tutelas apresentam valores acima dos 60%. Devendo-se, todavia, ressaltar que dos museus de tutela privada que responderam ao inquérito em nenhum se verifica a utilização do digital como suporte de edição (**Fig. 19**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

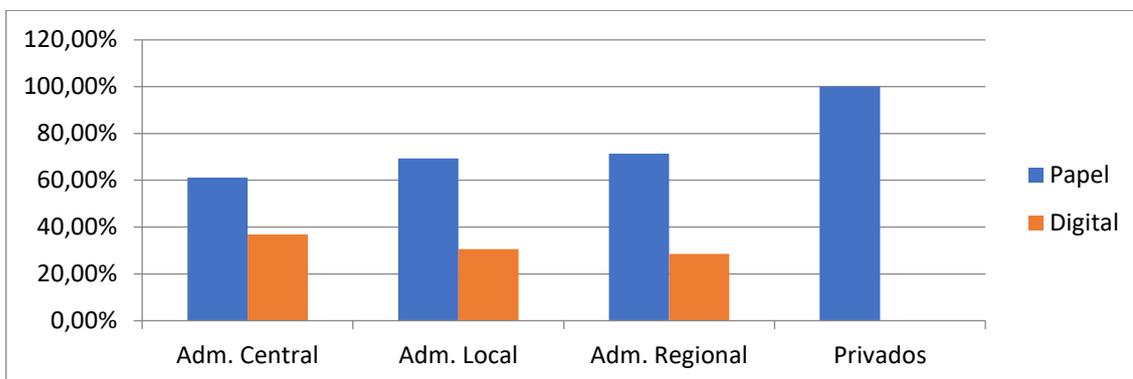


Fig. 19 – Variação percentual sobre o tipo de suporte em que foram editadas as publicações dos museus RPM nos últimos três anos por tutela.

Por sua vez, em termos de distribuição por regiões verifica-se a mesma homogeneidade que se encontrou na distribuição por tutelas, mantendo-se naturalmente a predominância do papel sobre o digital como suporte de edição privilegiado. Ainda que se possa considerar que na região Centro há um ligeiro desvio à tendência, uma vez que a edição em suporte digital se aproxima da edição em papel. Deve-se também referir que no Algarve não se registou qualquer edição em suporte digital nos últimos três anos (**Fig. 20**).

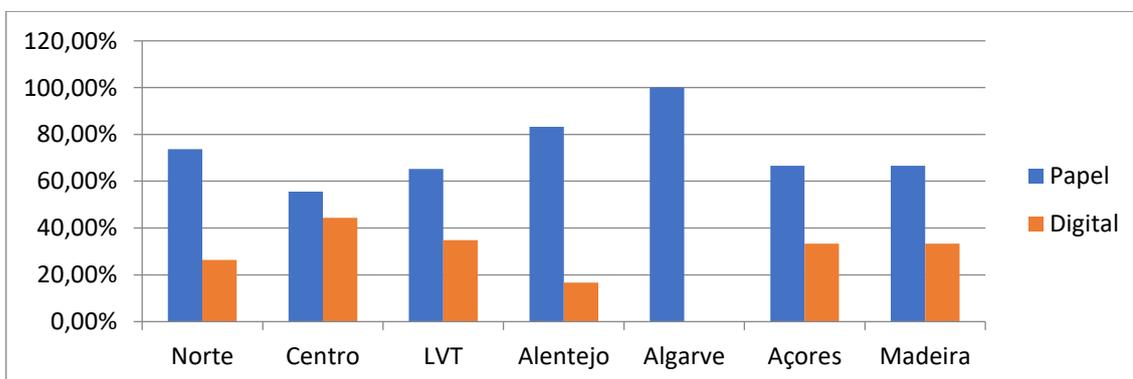


Fig. 20 – Variação percentual sobre o tipo de suporte em que foram editadas as publicações dos museus RPM nos últimos três anos por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P9: Indique se existe algum projeto de investigação em curso.

Pela observação da **Fig. 21** verifica-se que na grande maioria dos museus RPM estão a decorrer projetos de investigação, pelo menos em 62% dos casos. Ainda que uma percentagem de 38% em que não se encontram projetos de investigação em curso também deva ser assinalada, tendo em conta que esta é uma das funções museológicas primárias dos museus no cumprimento da sua missão.

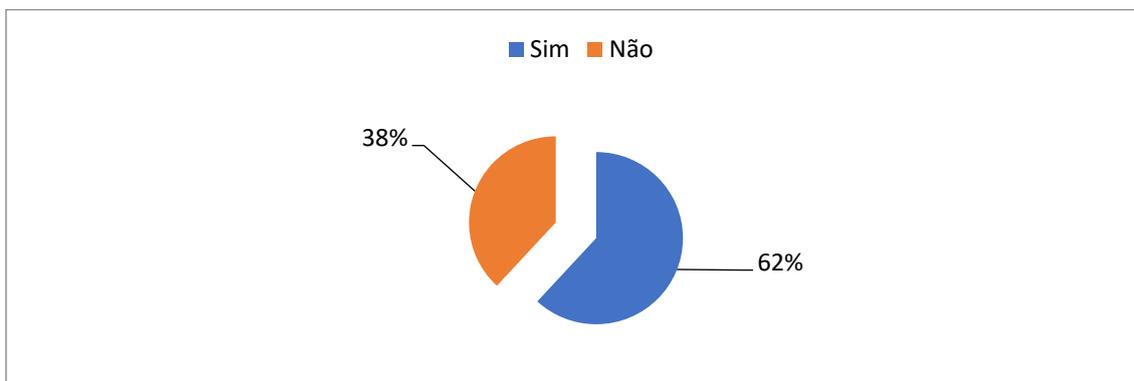


Fig. 21 – Variação percentual sobre os projetos de investigação em curso.

Na sua distribuição pelas entidades tutelares verifica-se que é uniforme os museus terem projetos de investigação em curso, com percentagens acima dos 60% nos de Administração Central e Local. Excetuando os de tutela privada em que é maior o número dos que não possuem projetos de investigação em curso de que aqueles que o estão a fazer (**Fig. 22**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

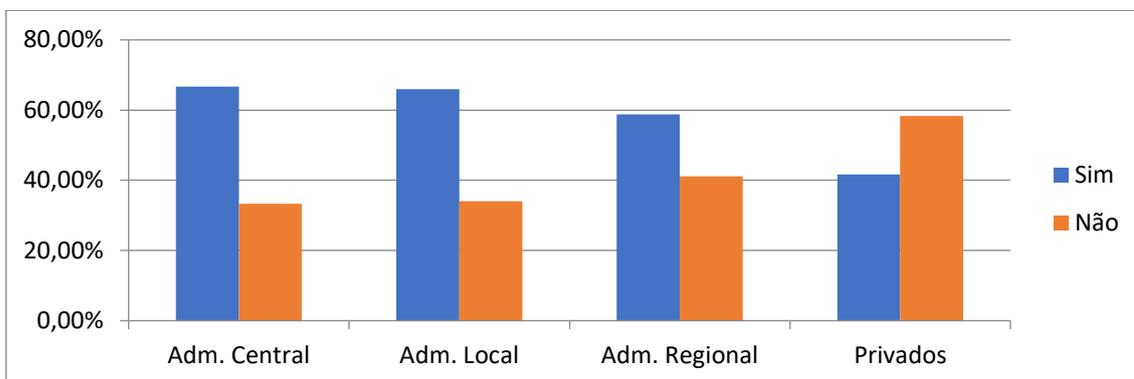


Fig. 22 – Variação percentual sobre os projetos de investigação em curso por tutela.

Em termos de distribuição por região a Norte, no Alentejo e no Algarve é onde se verifica uma acentuação de projetos de investigação em desenvolvimento em contraste com os Açores onde os museus a desenvolverem investigação são minoritários. Pode-se referir também que na região Centro e na Madeira em 50% dos casos não se verificam projetos de investigação em curso (Fig. 23).

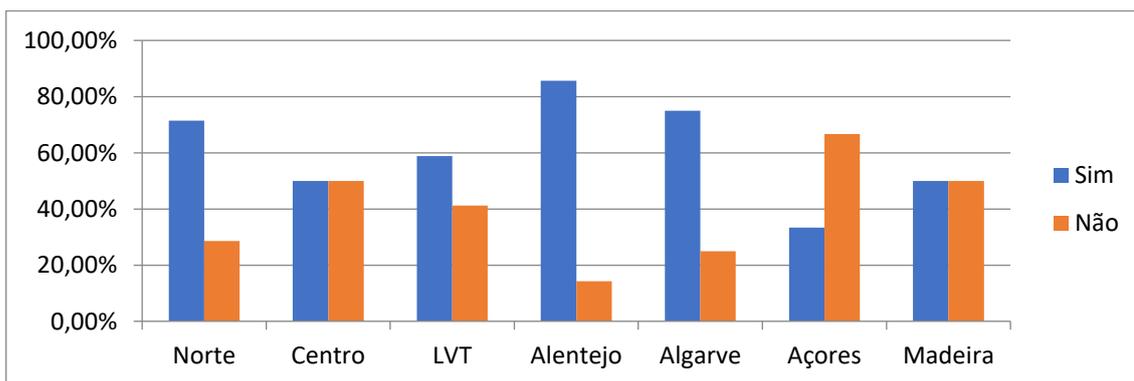


Fig. 23 – Variação percentual sobre os projetos de investigação em curso por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P10: Sobre os projetos de investigação desenvolvidos / em curso indique:

Se foram financiados externamente (FCT, fundos europeus, outros);

Se foram financiados pela tutela do museu;

Outras fontes de financiamento.

Os resultados obtidos nesta questão não deixam qualquer margem de dúvida sobre como os projetos de investigação são financiados. De um modo geral são as tutelas que os financiam na sua maioria, com 75% dos casos. Só 16% são financiados externamente (**Fig. 24**).

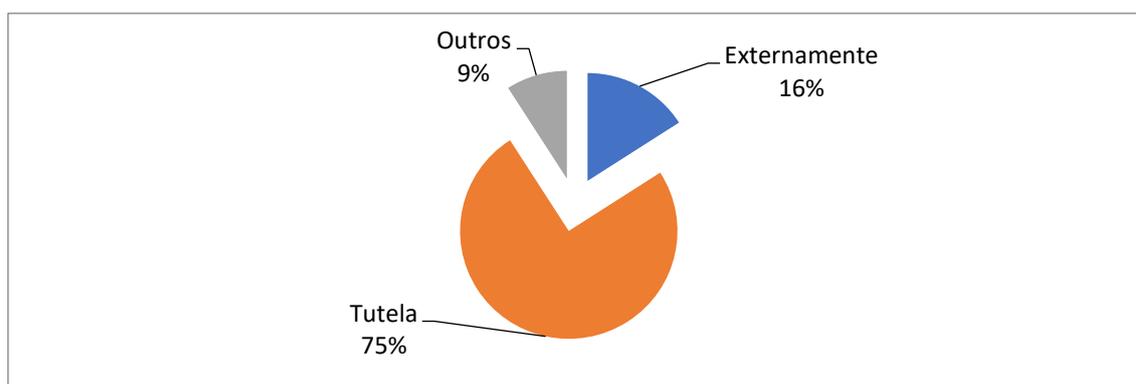


Fig. 24 – Variação percentual sobre o financiamento de projetos de investigação desenvolvidos ou em curso nos museus RPM.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Ao nível da Administração Central verifica-se uma menor dependência dos projetos de investigação serem financiados pela entidade tutelar. Situação inversa ocorre nos museus de Administração Local e nos Privados onde a dependência da tutela se situa nos 70% (**Fig. 25**)

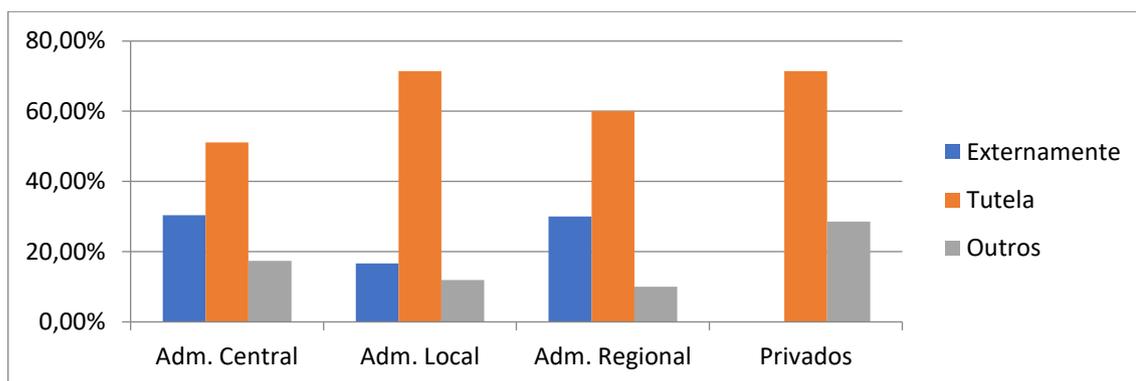


Fig. 25 – Variação percentual sobre o financiamento de projetos de investigação desenvolvidos ou em curso nos museus RPM por tutela.

Na região do Algarve e da Madeira são as tutelas que o fazem a 100%. Nas restantes regiões ronda os 60% em que é a tutela a fazê-lo (**Fig. 26**). Pode-se concluir, portanto, que os museus não conseguem obter financiamentos externos para a sua investigação, uma vez que pelos valores observados apenas no Alentejo se verificam resultados acima dos 20%.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

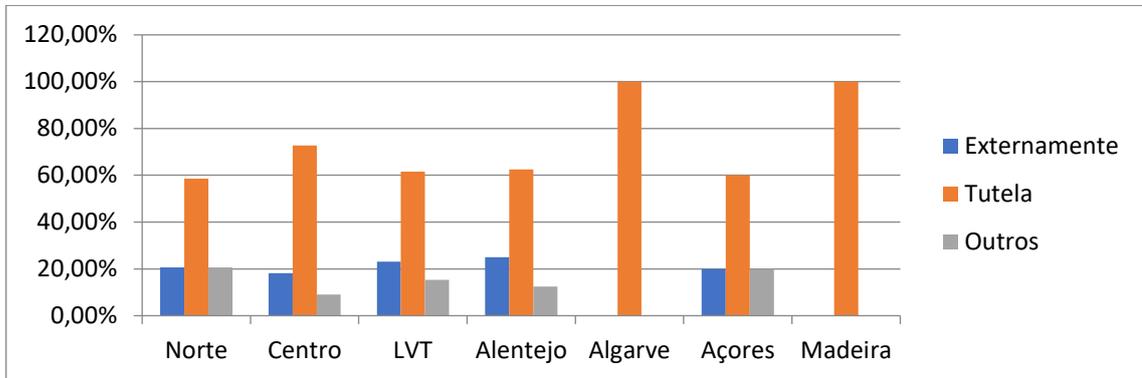


Fig. 26 – Variação percentual sobre o financiamento de projetos de investigação desenvolvidos ou em curso nos museus RPM por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P11: Sobre os projetos de investigação desenvolvidos / em curso indique o montante do financiamento.

Sobre o montante de financiamento dos projetos de investigação realizados não se encontraram dados quantificáveis. Os respondentes ao inquérito optaram na sua maioria por não revelar estes valores. Mesmo os que responderam fizeram-no com valores aproximados. Situação que se entende estar relacionada com um código de conduta imposto pela própria tutela ou, então, estes são dados que o respondente relativamente a este tipo de inquéritos – não oficiais – não facultou deliberadamente.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P12: Sobre os projetos de investigação desenvolvidos / em curso indique se foram autonomamente calculados.

Pela observação da **Fig. 27** verifica-se que a grande maioria (64%) dos projetos de investigação desenvolvidos ou em curso não foram autonomamente calculados. Isso significa que o seu financiamento está integrado no orçamento global de cada museu ou mais concretamente na sua entidade tutelar. Situação consonante com a **P.10** onde se verifica uma percentagem de 70% de projetos de investigação financiados pela entidade tutelar.

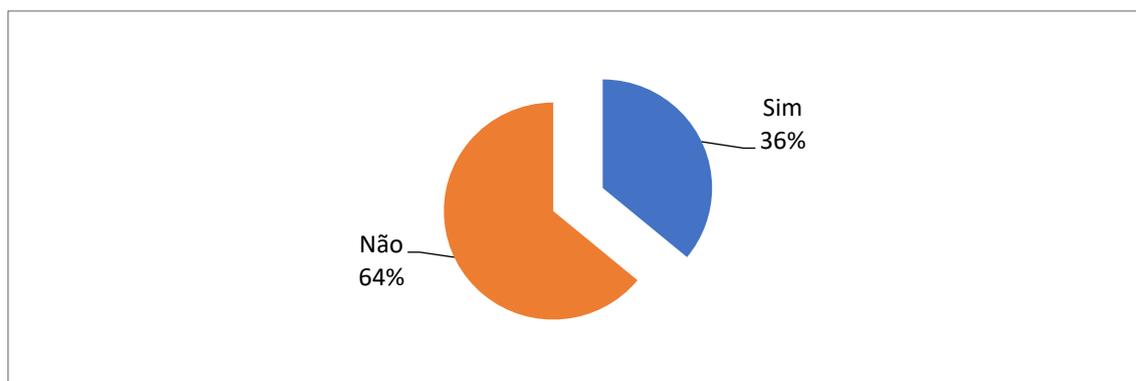


Fig. 27 – Variação percentual sobre os projetos de investigação desenvolvidos ou em curso na forma como foram calculados.

Na observação que se faz por tutela sobre esta questão permite inferir que para todas em grande escala os projetos de investigação não foram calculados autonomamente. A exceção vai para os museus de Administração Central com uma percentagem acima dos 40% em que o o financiamento dos projetos foi calculado de forma autónoma (**Fig. 28**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

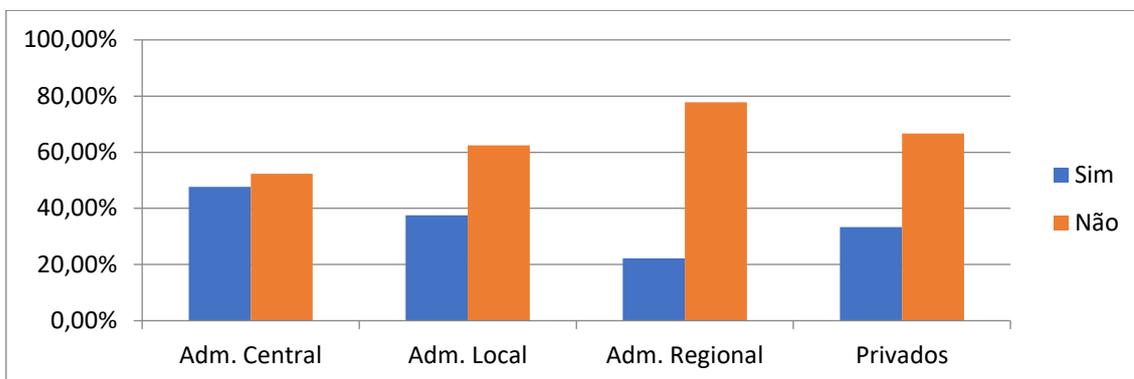


Fig. 28 – Variação percentual sobre os projetos de investigação desenvolvidos ou em curso na forma como foram calculados por tutela.

Há, no entanto, casos de exceção como os museus situados nas regiões do Alentejo e do Algarve onde se verifica uma inversão nesta situação relativamente aos restantes. Todavia, nas restantes regiões pode-se indicar que a tendência é os projetos de investigação não serem calculados de forma autónoma. (**Fig. 29**).

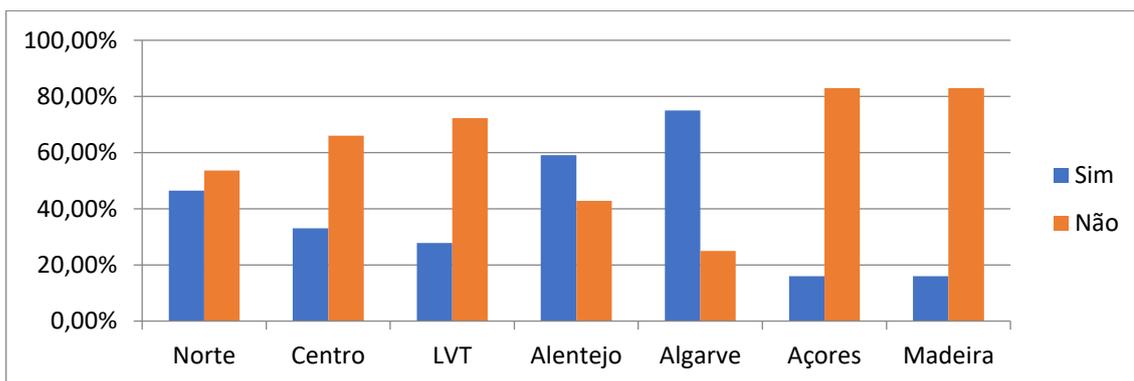


Fig. 29 – Variação percentual sobre os projetos de investigação desenvolvidos ou em curso na forma como foram calculados por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P13: Indique se para os próximos três anos se prevê o desenvolvimento de algum projeto de investigação baseado no acervo do museu.

Também para esta questão as respostas se apresentam bastante lineares e homogéneas. É esmagadora a percentagem dos museus que equacionam a realização de projetos de investigação nos próximos três anos, com 76% dos casos (**Fig. 30**)

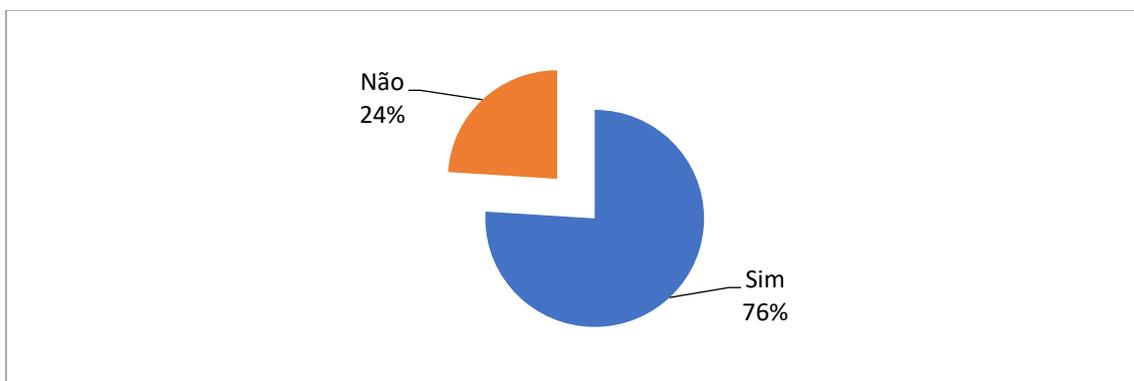


Fig. 30 – Variação percentual sobre a previsão de desenvolvimento de projetos de investigação baseados no acervo dos museus RPM para os próximos três anos.

Na sua variação por tutela os resultados alcançados também indicam uma forte tendência para a realização de projetos de investigação futuros, com percentagens acima dos 80% na Administração Central e Regional. Ainda que nos museus de Administração Local e Privados a percentagem seja um pouco menor, a mesma situa-se acima dos 60% (**Fig. 31**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

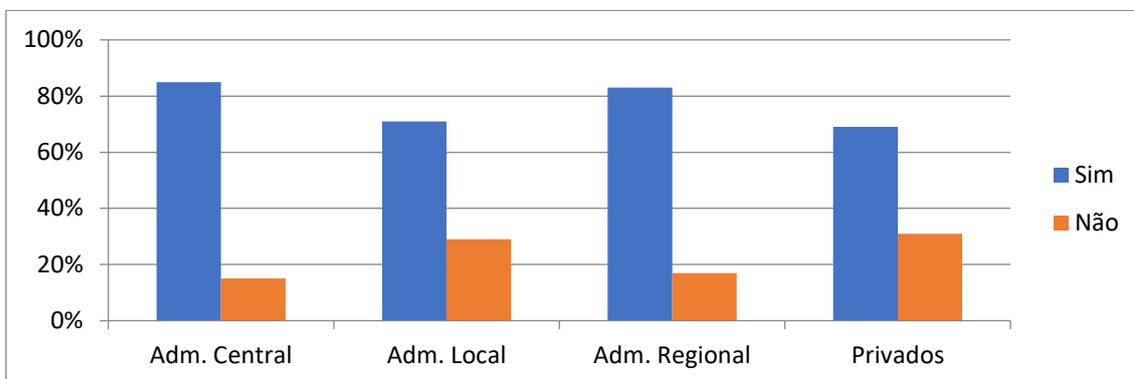


Fig. 31 – Variação percentual sobre a previsão de desenvolvimento de projetos de investigação baseados no acervo dos museus RPM para os próximos três anos por tutela.

No que diz respeito à variação por região, o destaque vai para o Algarve com uma percentagem de 100% na intenção de desenvolvimento de projetos de investigação futuros. Sendo que nas restantes regiões também se verificam intenções bem acima dos 60% (**Fig. 32**).

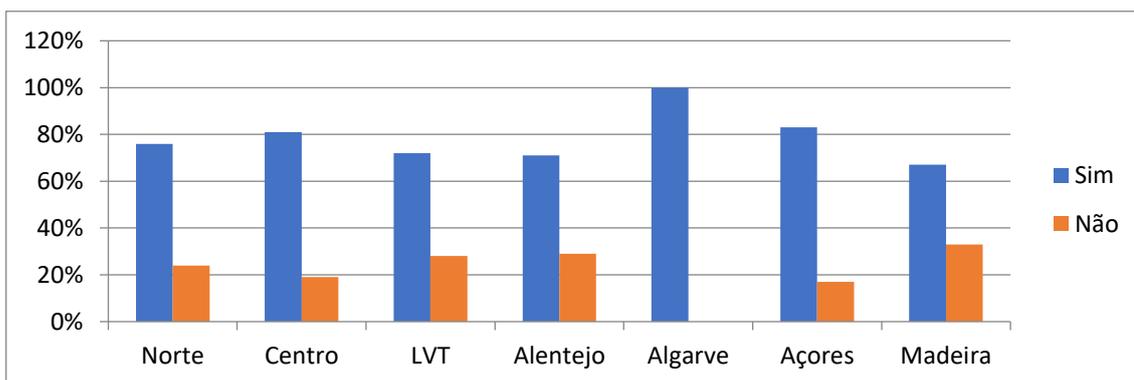


Fig. 32 – Variação percentual sobre a previsão de desenvolvimento de projetos de investigação baseados no acervo dos museus RPM para os próximos três anos por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P14: Para a promoção e desenvolvimento de atividades científicas, de estudo e de investigação o museu utiliza como recursos:

Técnicos / investigadores da instituição;

Cooperação com outros museus;

Investigadores externos à instituição;

Parcerias com centros de investigação / universidades.

Sobre esta questão verifica-se que em qualquer uma das quatro possibilidades apresentadas como recursos que são geralmente utilizados pelos museus RPM para o desenvolvimento de atividades científicas, de estudo e de investigação não há uma assimetria significativa entre elas, ainda que a utilização de técnicos e investigadores afetos à instituição seja ligeiramente a mais utilizada, sobretudo numa visão mais global. Deve-se também destacar o facto de a cooperação com outros museus seja a modalidade menos utilizada, registando apenas 19% (**Fig. 33**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

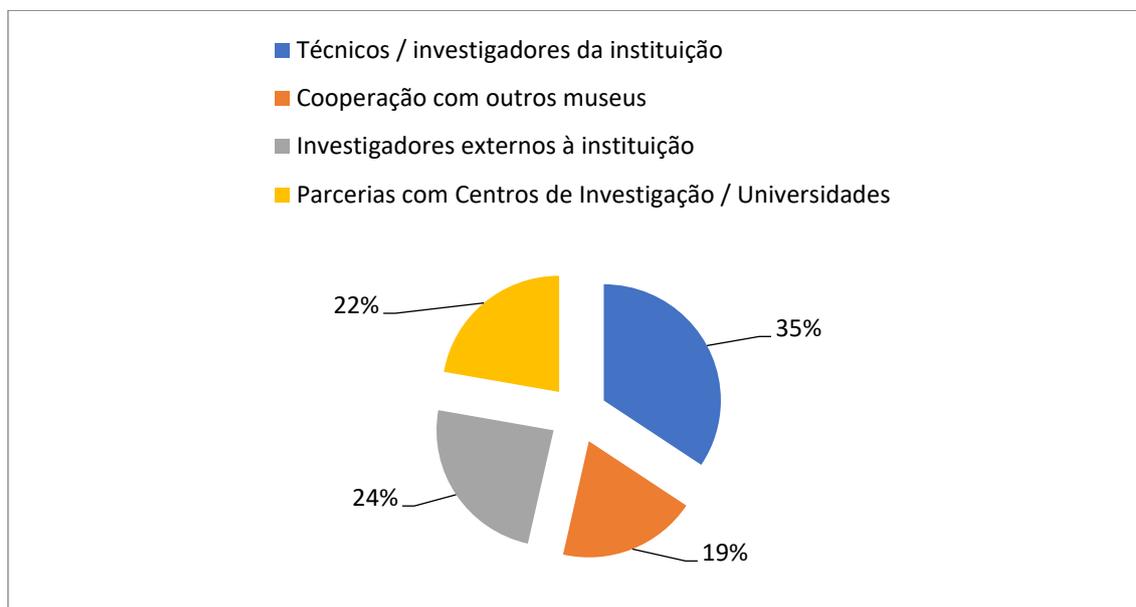


Fig. 33 – Variação percentual sobre os recursos utilizados pelos museus RPM para o desenvolvimento de atividades científicas, de estudo e de investigação.

Em termos de avaliação por tutelas a leitura que se faz é que a predominância recai também para os Técnicos/investigadores da instituição. Ainda que na Administração Local os Investigadores externos à instituição e as Parcerias com Centros de Investigação/Universidades ultrapasse os 30% (**Fig. 34**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

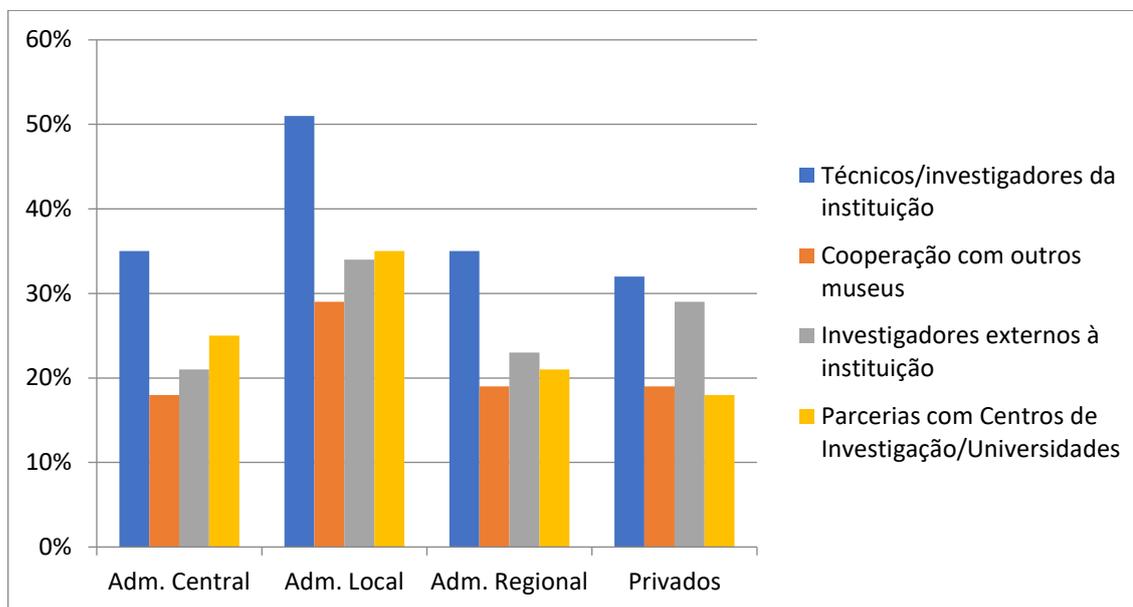


Fig. 34 – Variação percentual sobre os recursos utilizados pelos museus RPM para o desenvolvimento de atividades científicas, de estudo e de investigação por tutela.

A mesma leitura acontece para a avaliação por regiões onde os Técnicos/investigadores da instituição predominam. Situação que apenas se regista inversa para os museus do Alentejo, uma vez que em 35% dos casos o recurso utilizado para o desenvolvimento de atividades científicas se encontra na responsabilidade de Parcerias com Centros de Investigação/Universidades (**Fig. 35**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

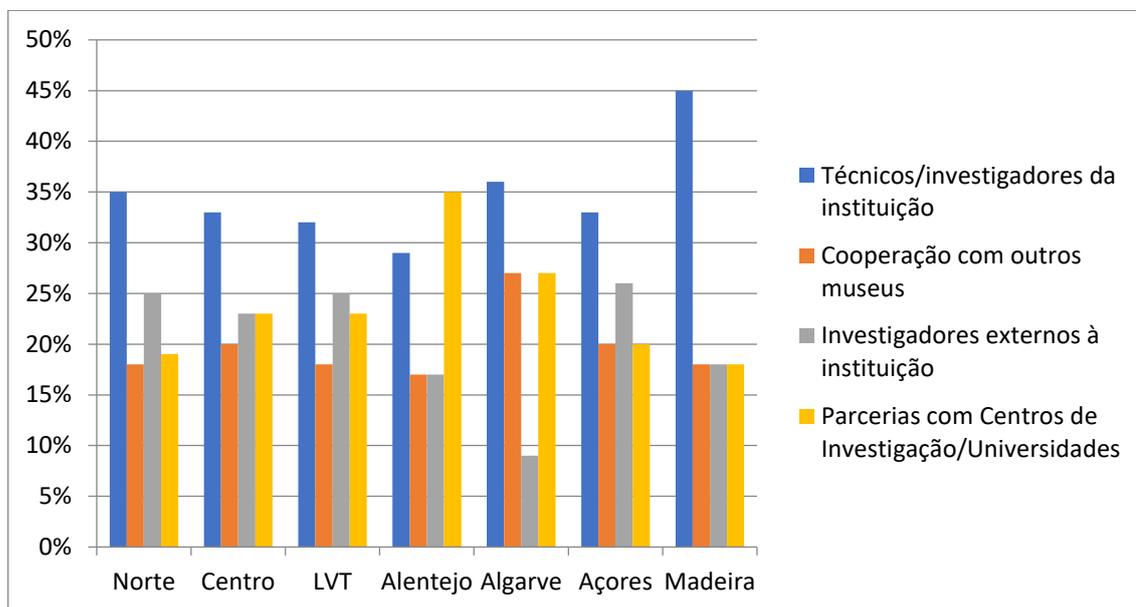


Fig. 35 – Variação percentual sobre os recursos utilizados pelos museus RPM para o desenvolvimento de atividades científicas, de estudo e de investigação por região.

INCORPORAÇÃO

P15: Indique se nos últimos três anos o museu que dirige fez alguma incorporação de bens culturais.

A observação da **Fig. 36** permite inferir que os museus RPM na sua grande maioria realizaram incorporações de bens culturais nos últimos três anos, com uma percentagem de 85%.

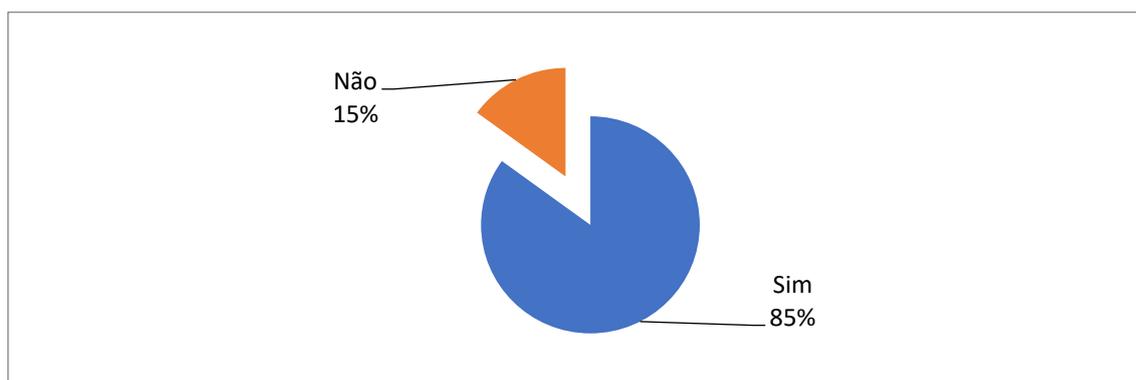


Fig. 36 – Variação percentual sobre a prática de incorporações nos museus RPM nos últimos três anos.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Valores semelhantes podem ser observados na sua distribuição por tutela com a exceção dos museus Privados onde a percentagem de incorporações é inferior aos 80% (**Fig. 37**).

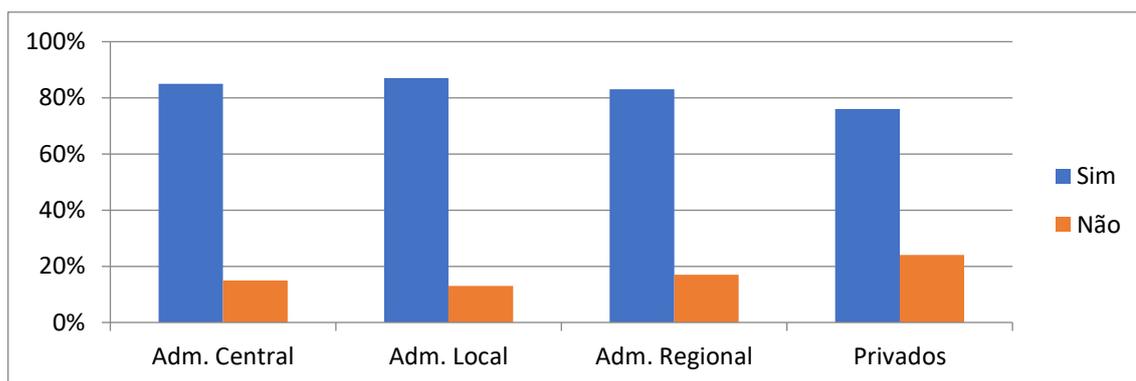


Fig. 37 – Variação percentual sobre a prática de incorporações nos museus RPM nos últimos três anos por tutela.

Deve-se, todavia, destacar os museus da região Centro e Alentejo em que a totalidade dos museus indica a realização de incorporações, 100% dos casos, portanto. E, por outro lado, que nos museus do Algarve e da Região Autónoma da Madeira esta apenas se verifica em 50% dos casos (**Fig. 38**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

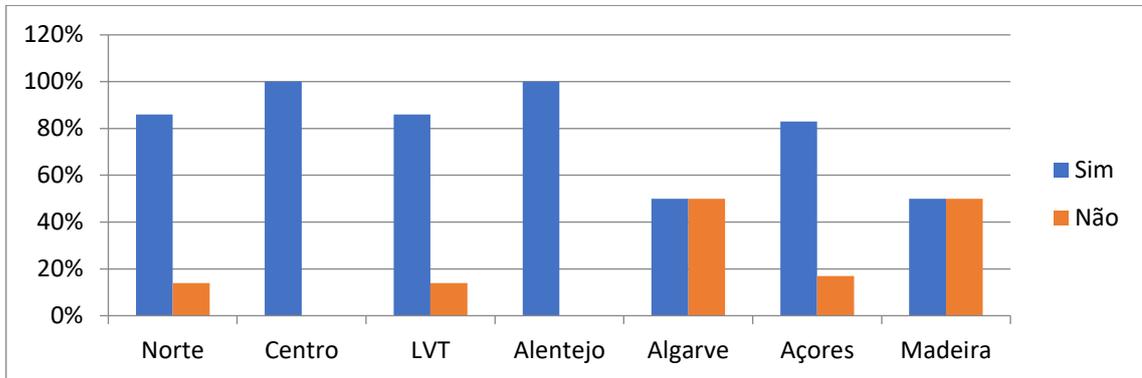


Fig. 38 – Variação percentual sobre a prática de incorporações nos museus RPM nos últimos três anos por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P16: Em caso afirmativo indique quantas.

No que diz respeito ao volume de incorporações realizadas, numa visão global, estas centram-se entre uma e quinhentas em 77% dos casos (**Fig. 39**).

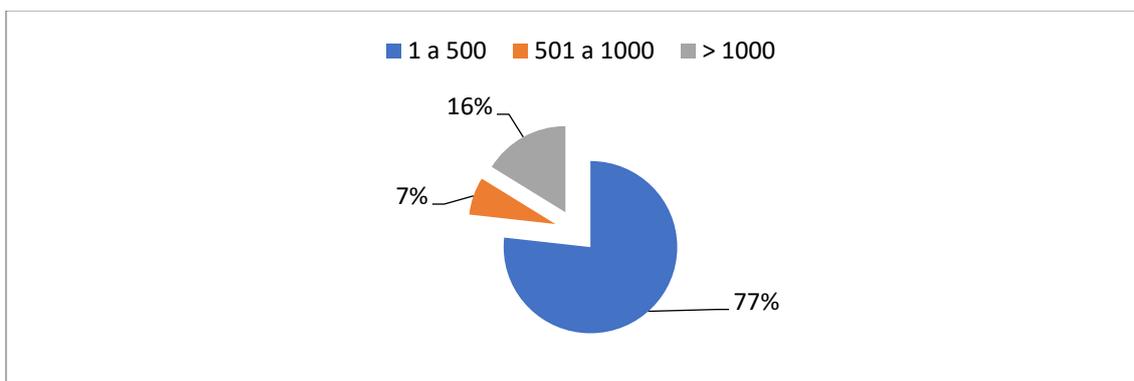


Fig. 39 – Variação percentual sobre as incorporações realizadas pelos museus RPM.

Em termos de tutelas a preponderância também se verifica nas incorporações realizadas entre uma e quinhentas, devendo-se destacar, no entanto, a Administração Local uma vez que em 20% dos seus museus houve incorporações acima dos mil (**Fig. 40**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

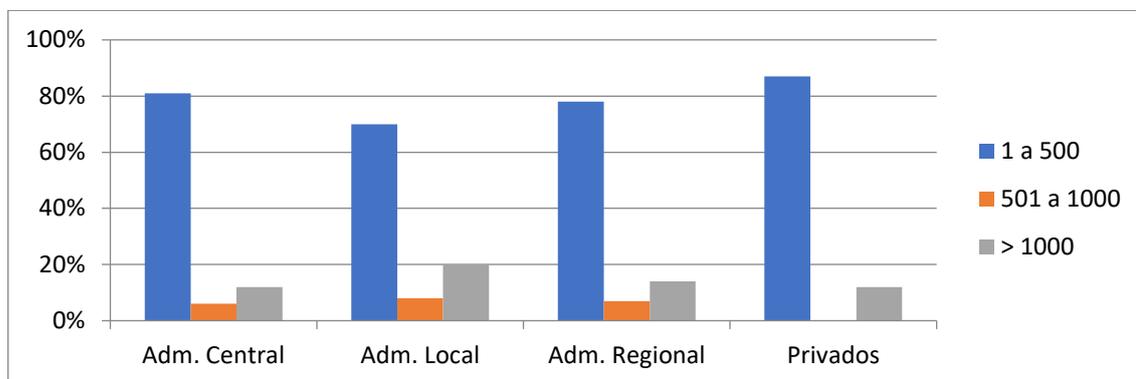


Fig. 40 – Variação percentual sobre as incorporações realizadas pelos museus RPM por tutela.

No que diz respeito à variação por regiões verifica-se que no Algarve e na Madeira as incorporações realizadas são em 100% dos casos entre uma e quinhentas, mantendo-se esta tendência também nas restantes regiões dado que os valores oscilam entre os 60% e os 80% (Fig. 41).

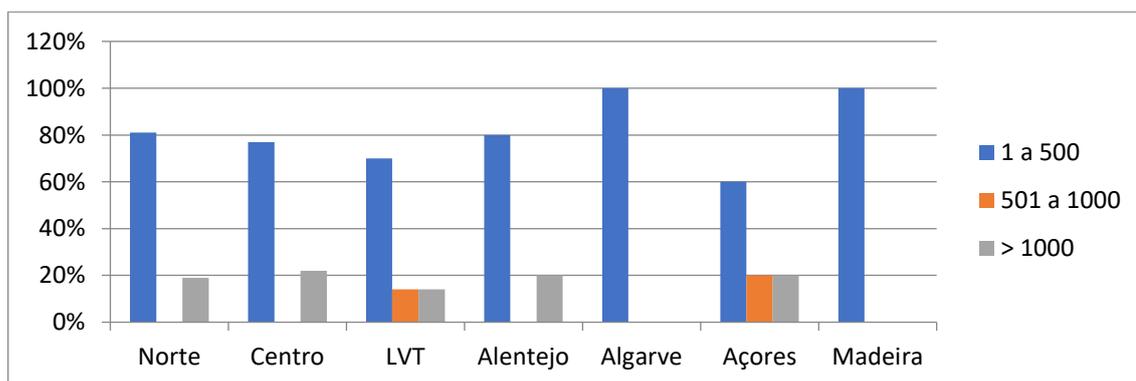


Fig. 41 – Variação percentual sobre as incorporações realizadas pelos museus RPM por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P17: Dentro das seguintes modalidades indique as que correspondem à política de incorporação do museu: compra; doação; legado; herança; recolha; achado; transferência; permuta; afetação permanente; preferência; dação em pagamento.

De acordo com a Lei-quadro dos museus portugueses estão estipuladas onze modalidades possíveis para que os museus incorporem bens culturais nas suas coleções. A leitura que se faz sobre os valores apresentados na figura seguinte permite concluir que a doação é a modalidade que regista maior número de incorporações, a mais comum, portanto, com mais de 30%. Por outro lado, a preferência e a dação em pagamento são as menos usuais, apresentado percentagens residuais. Também se pode referir a compra, o legado e a recolha uma vez que apresentam valores acima dos 10% (**Fig. 42**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

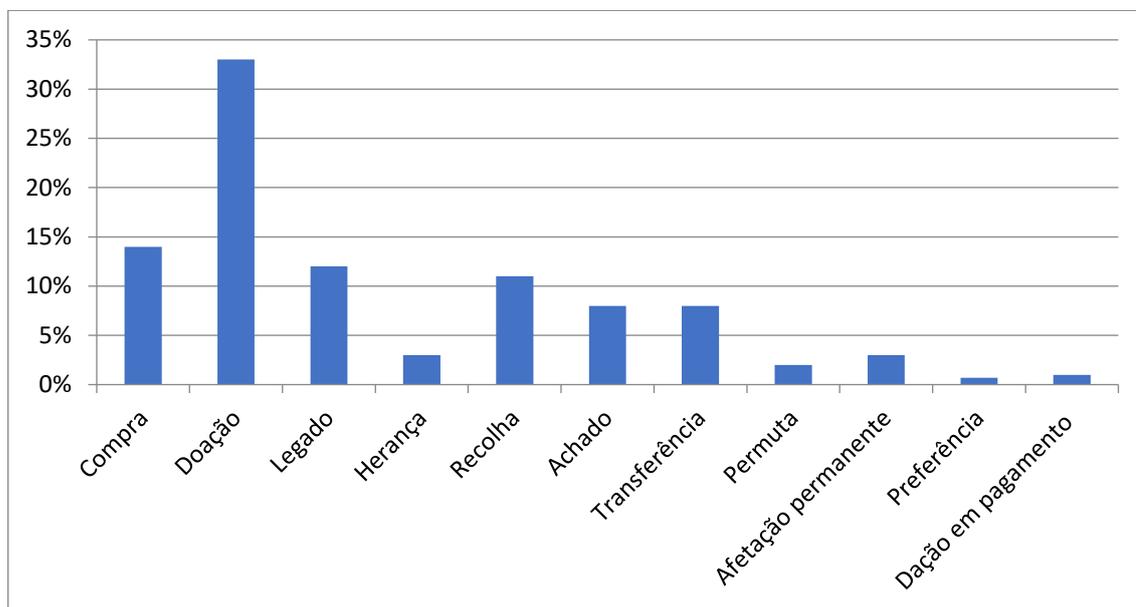


Fig. 42 – Variação percentual sobre as modalidades de incorporação utilizadas pelos museus RPM.

Em termos de variação por administração não se verificam alterações significativas em relação à tendência geral. Registe-se, no entanto, que são os museus Privados e de Administração regional onde se verifica a maior percentagem de doações, com valores acima dos 40%. São, também, os museus Privados que registam um maior número de compras, 20%, e os de Administração Central um maior número de legado e transferência, cerca de 15% (**Fig. 43**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

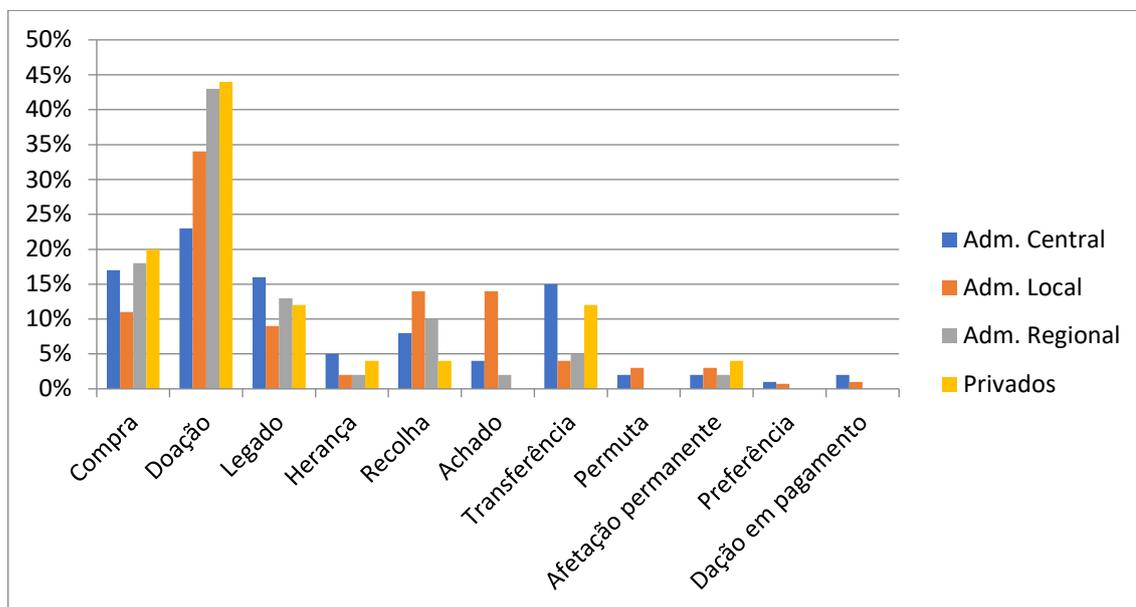


Fig. 43 – Variação percentual sobre as modalidades de incorporação utilizadas pelos museus RPM por tutela.

Relativamente à análise por regiões o destaque vai uma vez mais para a doação, com especial incidência nos museus do Algarve e da Madeira a apresentarem valores na ordem dos 50%. Uma referência que também merece destaque vai para os museus dos Açores que indicam como modalidade de incorporação mais utilizada, em 20% dos casos, a compra e a recolha (**Fig. 44**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

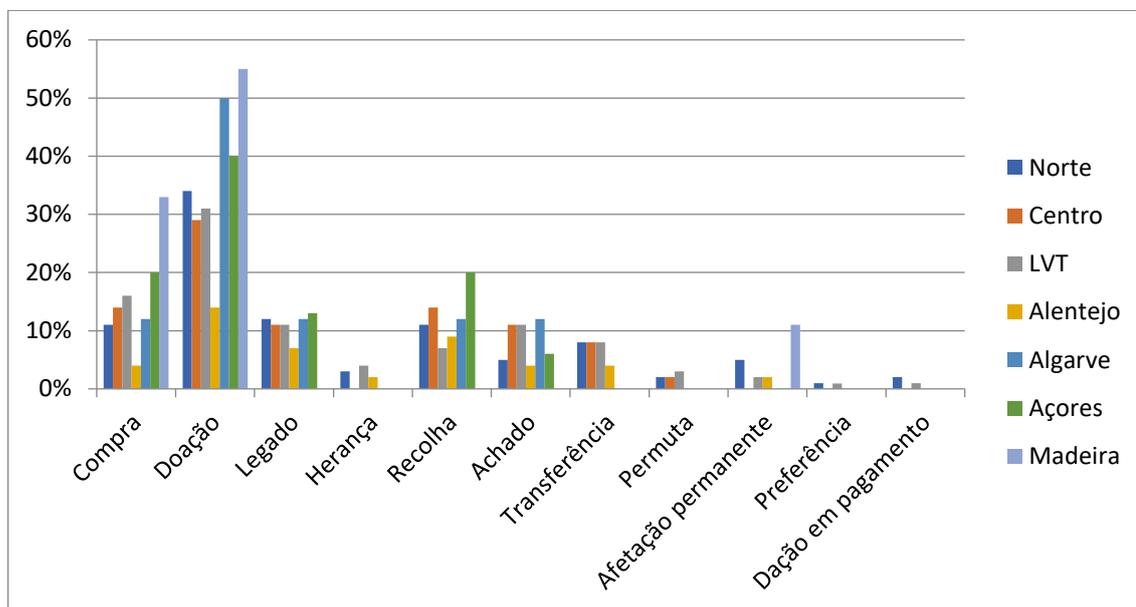


Fig. 44 – Variação percentual sobre as modalidades de incorporação utilizadas pelos museus RPM por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P18: Indique se para os próximos três anos prevê que haja incorporação de bens culturais no acervo do museu.

Dando cumprimento à sua missão os museus indicaram, em 82% dos casos, a previsão de incorporações nos próximos três anos (**Fig. 45**). Um valor bastante expressivo, portanto.

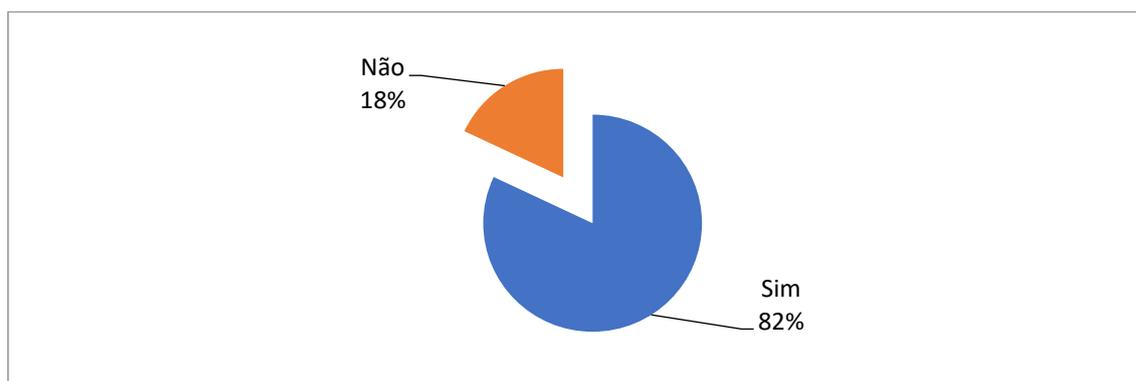


Fig. 45 – Variação percentual sobre a previsão de incorporações nos próximos três anos nos museus RPM.

Tendência que se verifica também nos museus de Administração Local, Regional e Privados com valores acima dos 80%. A exceção vai para os museus de Administração Central uma vez que a previsão de incorporações futuras se situa abaixo deste valor (**Fig. 46**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

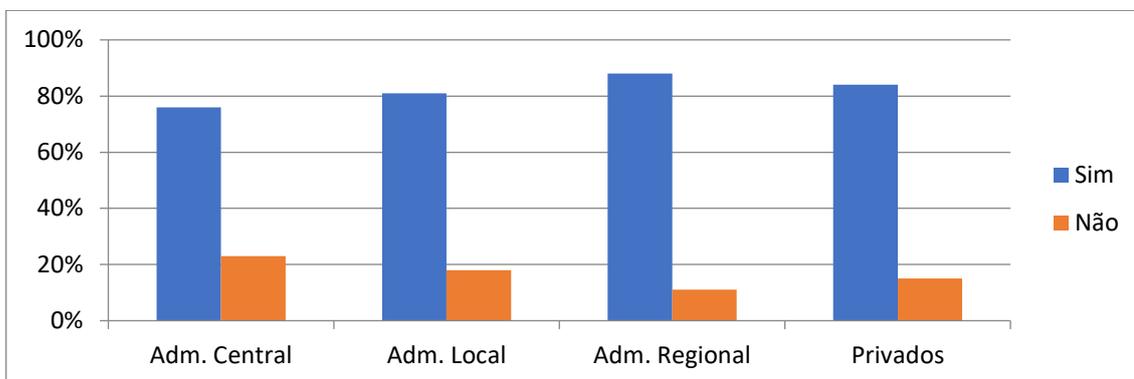


Fig. 46 – Variação percentual sobre a previsão de incorporações nos próximos três anos nos museus RPM por tutela.

Em termos de variação por regiões o destaque vai para os museus dos Açores com uma previsão de incorporações de 100%, contrastando com os museus da Madeira onde apenas se verifica uma previsão de 50%. As restantes regiões correspondem aos valores globais já apresentados (**Fig. 47**).

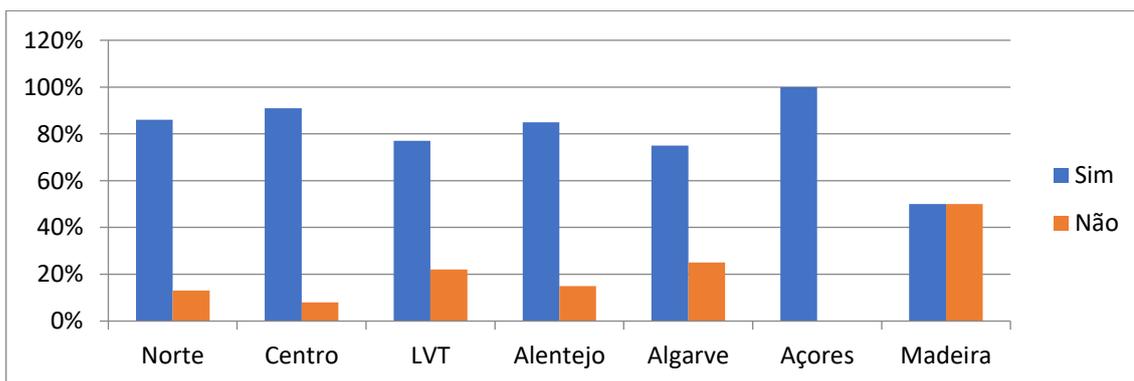


Fig. 47 – Variação percentual sobre a previsão de incorporações nos próximos três anos nos museus RPM por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P19: Indique se existe política de incorporação formalizada em documento próprio.

Sobre esta questão não se registaram grandes assimetrias nos resultados obtidos. Regra geral os museus RPM possuem um documento próprio para a formalização de incorporações, 76% dos casos (**Fig. 48**).

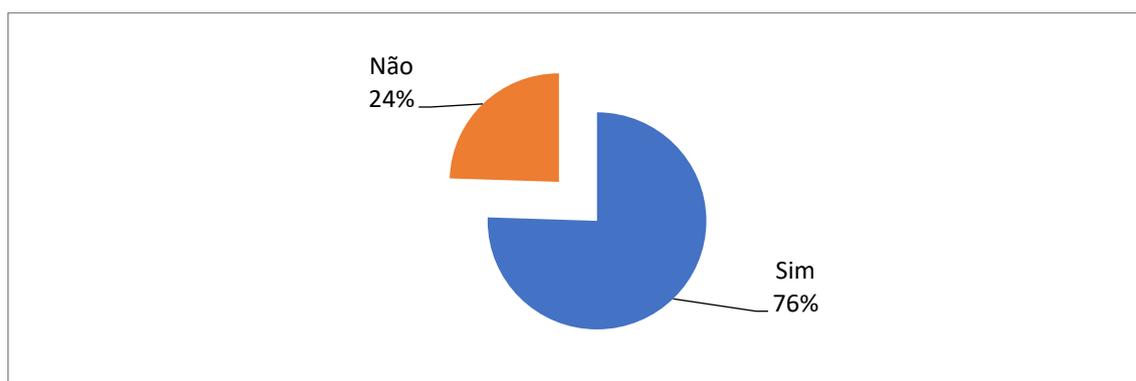


Fig. 48 – Variação percentual sobre a existência de uma política de incorporações em documento próprio nos museus RPM.

Valores que não sofrem grandes alterações quando analisados por tutelas, uma vez que em todas se registam resultados acima dos 60%. Podendo-se ainda destacar os museus de Administração Local onde estes valores se aproximam dos 80% (**Fig. 49**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

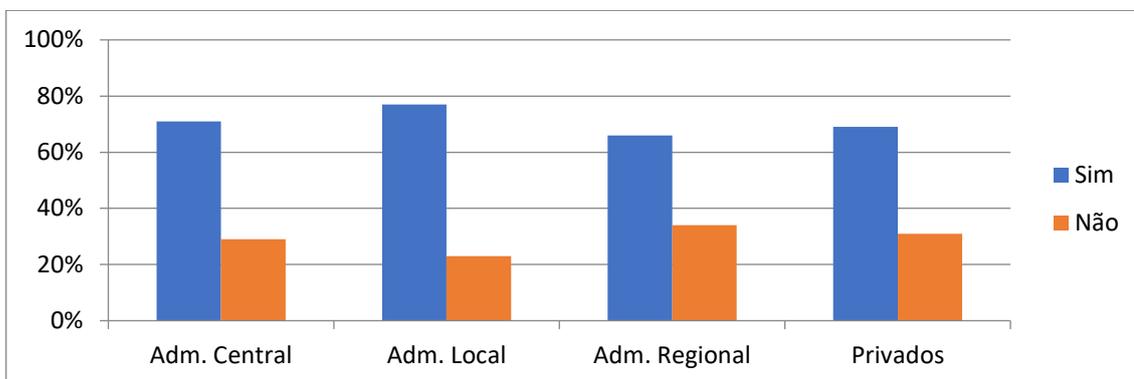


Fig. 49 – Variação percentual sobre a existência de uma política de incorporações em documento próprio nos museus RPM por tutela.

As diferenças mais significativas estão quando se realiza uma avaliação por região. Assim temos, os museus da região Centro com uma percentagem de apenas 50% a possuírem este documento, e os museus do Algarve com uma percentagem de 100%. Também se pode referir que valores na ordem dos 80% apenas se verificam na região Norte e nos Açores, ficando as restantes abaixo deste registo (**Fig. 50**).

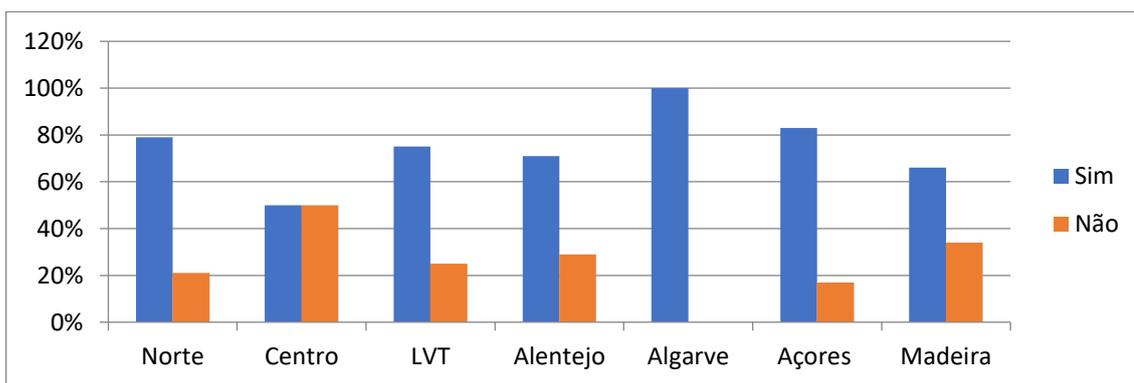


Fig. 50 – Variação percentual sobre a existência de uma política de incorporações em documento próprio nos museus RPM por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P20: Indique se a política de incorporação foi revista ou atualizada nos últimos três anos.

Sobre esta questão deve-se salientar que há uma grande percentagem de museus que não reviram ou atualizaram a sua política de incorporações nos últimos três anos, 68% (**Fig. 51**). Ainda que o definido no ponto 2, do artigo 12º, secção III, da Lei-quadro dos Museus Portugueses seja uma revisão e atualização da política de incorporações de pelo menos de cinco em cinco anos.

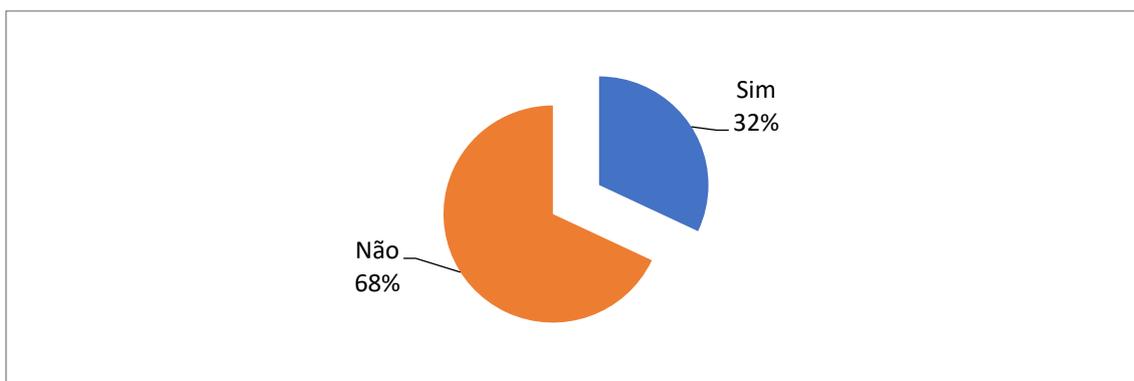


Fig. 51 – Variação percentual sobre a revisão ou atualização da política de incorporação nos últimos três anos dos museus RPM.

Tendência, de revisão ou atualização, que permanece invariável em praticamente todas as tutelas. Nomeadamente nos museus de Administração Regional em que os valores ultrapassam os 80%. Deve-se, no entanto, destacar os museus Privados uma vez que são os únicos em que a variação é positiva, superior mesmo a 50% (**Fig. 52**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

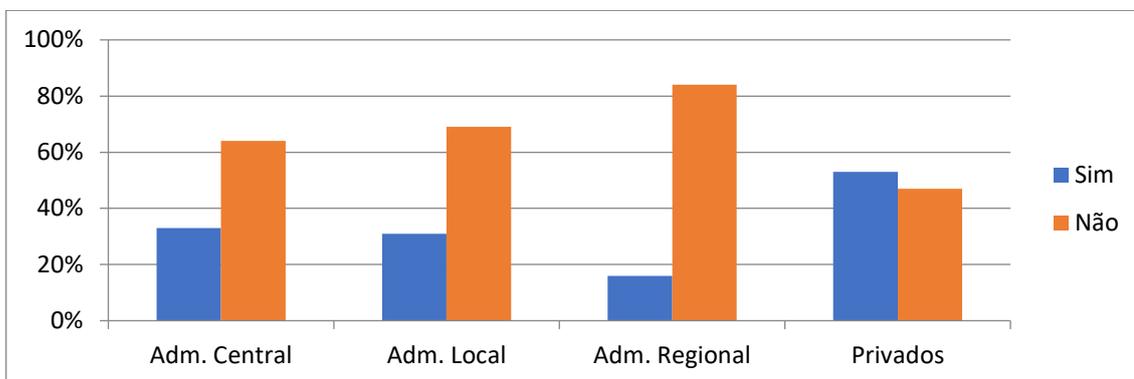


Fig. 52 – Variação percentual sobre a revisão ou atualização da política de incorporação nos últimos três anos dos museus RPM por tutela.

Por regiões verifica-se que é na região de Lisboa e Vale do Tejo que há um maior equilíbrio sobre esta questão, com um igual número de museus a afirmarem que a sua política de incorporações foi revista ou atualizada durante este período de tempo, sendo que nas restantes o desfasamento é significativo. Nos museus da região Centro, Açores e Madeira ultrapassa os 80% (**Fig. 53**).

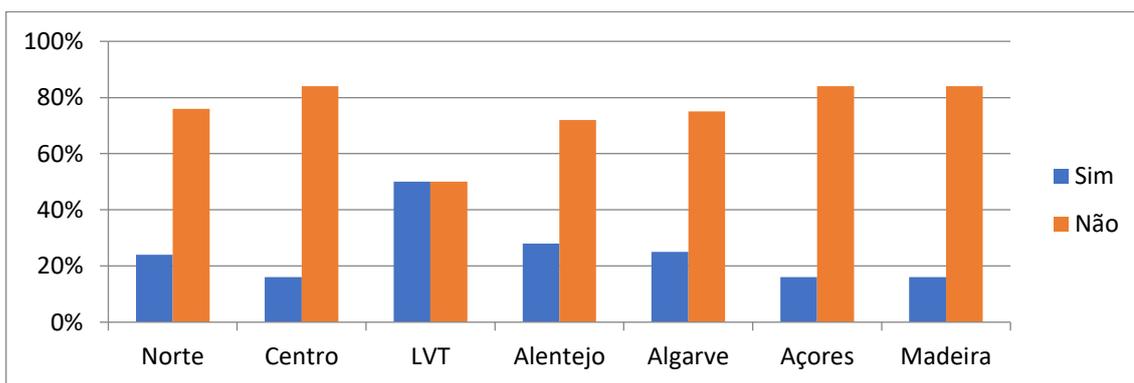


Fig. 53 – Variação percentual sobre a revisão ou atualização da política de incorporação nos últimos três anos dos museus RPM por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

CONSERVAÇÃO

P21: Indique se o museu possui um plano de conservação preventiva.

Relativamente à questão de os museus RPM possuírem um plano de conservação preventiva a análise da figura seguinte não deixa margem para dúvidas. É esmagadora a maioria dos museus que alegam possuir, com 90% (Fig. 54).

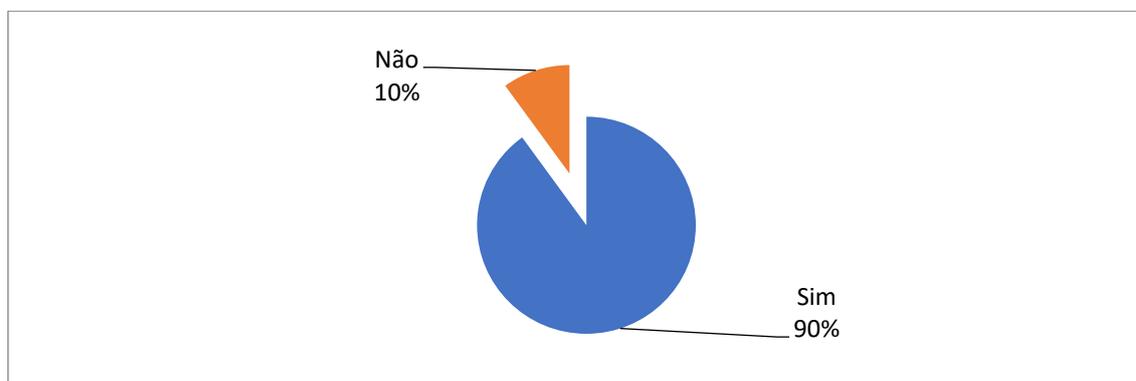


Fig. 54 – Variação percentual sobre a posse de um plano de conservação preventiva nos museus RPM.

Esta é uma tendência que se verifica também pela sua distribuição por tutelas. Devem-se salientar os museus da Administração Central que apresentam uma percentagem de 100%

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

relativamente a possuírem um plano de conservação preventiva. De qualquer maneira os restantes apresentam resultados acima dos 80% (**Fig. 55**).

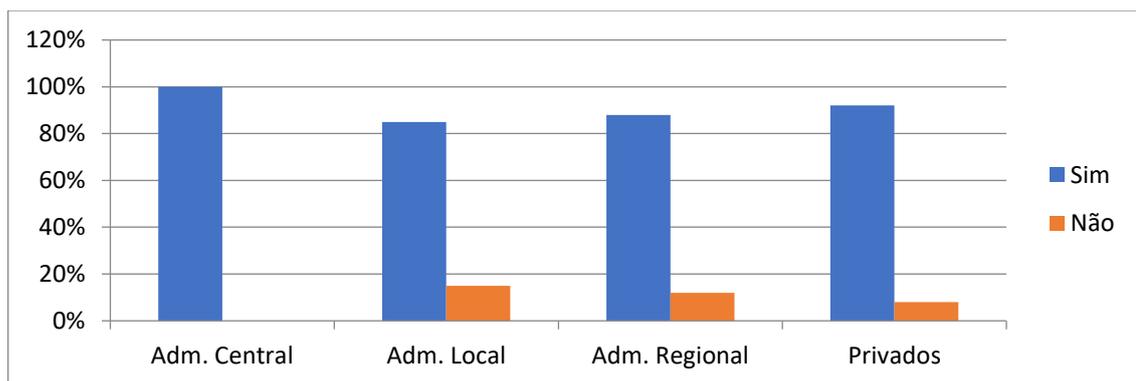


Fig. 55 – Variação percentual sobre a posse de um plano de conservação preventiva nos museus RPM por tutela.

Verifica-se uma situação análoga quando se faz uma avaliação por regiões. Na região Centro e no Algarve os valores fixam-se nos 100% e apenas no Alentejo se apura um resultado abaixo dos 80% (**Fig. 56**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

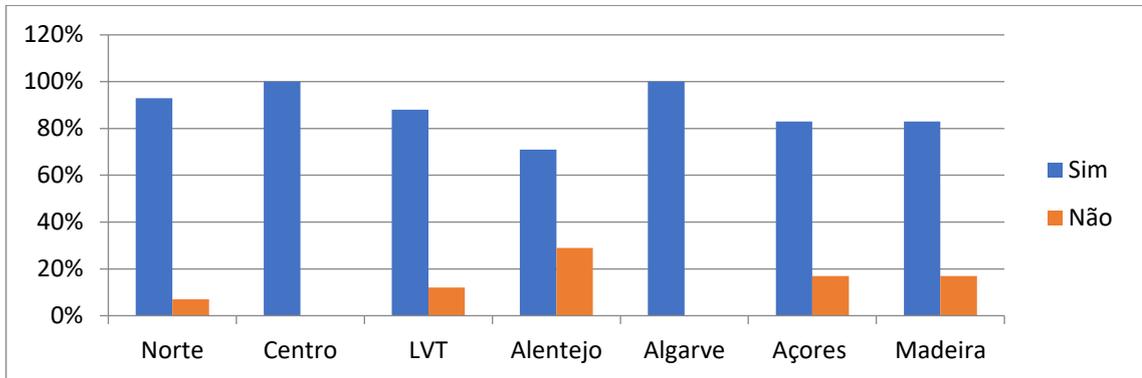


Fig. 56 – Variação percentual sobre a posse de um plano de conservação preventiva nos museus RPM por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P22: Indique se o plano de conservação preventiva abrange todo o acervo do museu.

No que diz respeito à abrangência do plano de conservação preventiva, sobre se o mesmo abarca a totalidade do acervo do museu, a tendência de resposta é consonante com a existência deste mesmo plano como se verificou na resposta anterior. Pelas respostas obtidas pode verificar-se que em 81% dos casos há um plano de conservação preventiva que abrange todo o acervo do museu (**Fig. 57**).

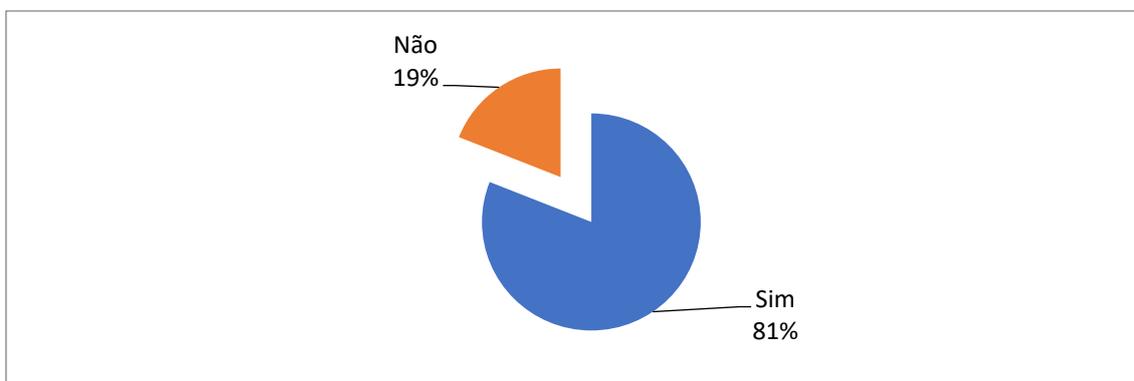


Fig. 57 – Variação percentual sobre a abrangência do plano de conservação preventiva em relação à totalidade do acervo dos museus RPM.

Em termos de avaliação por tutela verifica-se que são os museus da Administração Central que apresentam os melhores resultados, com 100% a indicarem possuir um plano de conservação preventiva que abrange a totalidade do museu. Por sua vez, nos museus de Administração regional essa percentagem baixa para os 60% (**Fig.58**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

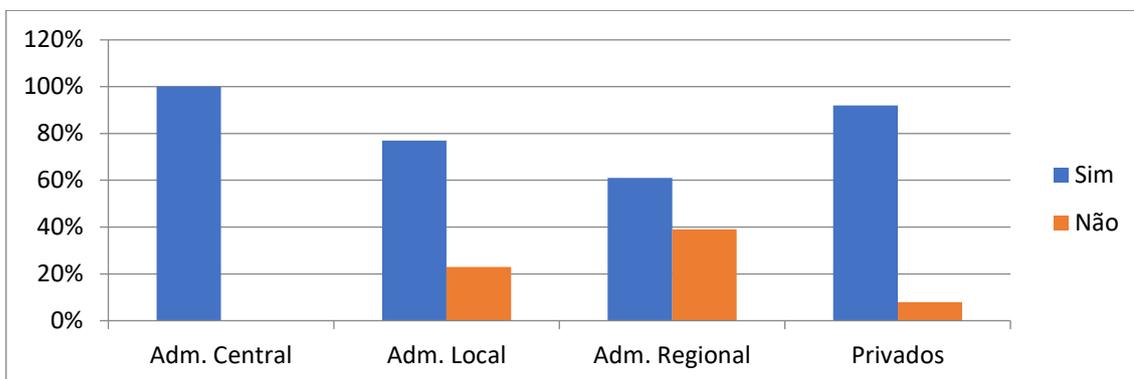


Fig. 58 – Variação percentual sobre a abrangência do plano de conservação preventiva em relação à totalidade do acervo dos museus RPM por tutela.

Relativamente à avaliação por regiões verifica-se que nos museus pertencentes à Região Autónoma dos Açores é maior a predominância dos museus cujo plano de conservação preventiva não abrange a totalidade do acervo, variação acima dos 60%. Destaque ainda para os museus da região Centro e Algarve em que se verifica uma existência do plano de conservação preventiva sobre a totalidade do acervo do museu em 100% dos casos (**Fig. 59**).

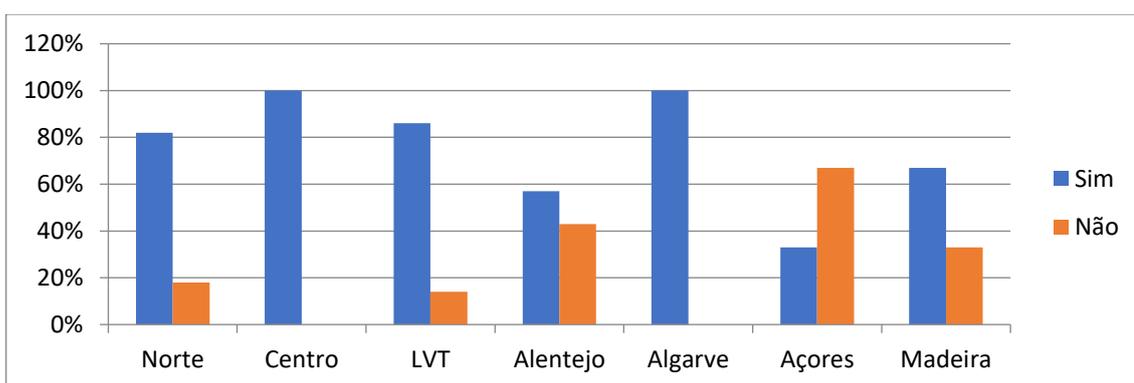


Fig. 59 – Variação percentual sobre a abrangência do plano de conservação preventiva em relação à totalidade do acervo dos museus RPM por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P23: Indique se o museu possui um plano de segurança.

Em relação aos museus RPM possuírem um plano de segurança também não existe margem para dúvida, 85% afirmam ter (**Fig. 60**).

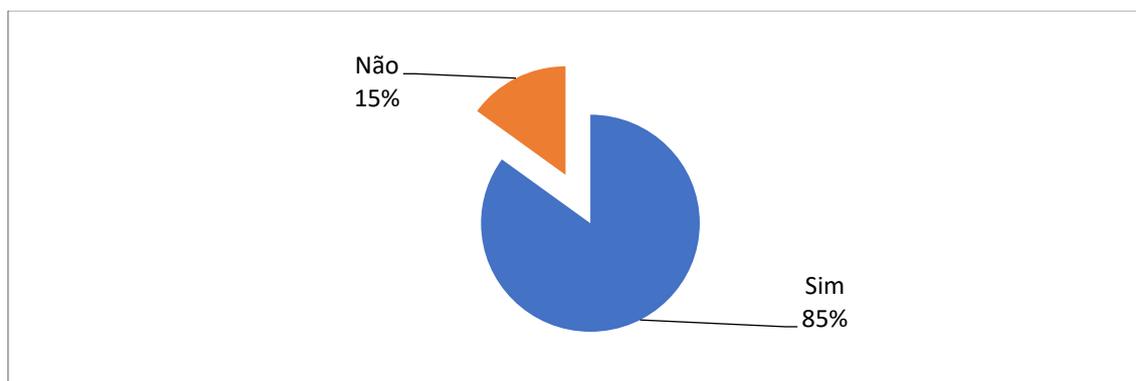


Fig. 60 – Variação percentual sobre os museus RPM que possuem um plano de segurança.

Fazendo-se uma avaliação por tutelas verifica-se que nos museus Privados os valores apresentados rondam os 90% e que nos de Administração Local ultrapassam os 80%, não existindo uma assimetria acentuada entre tutelas (**Fig.61**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

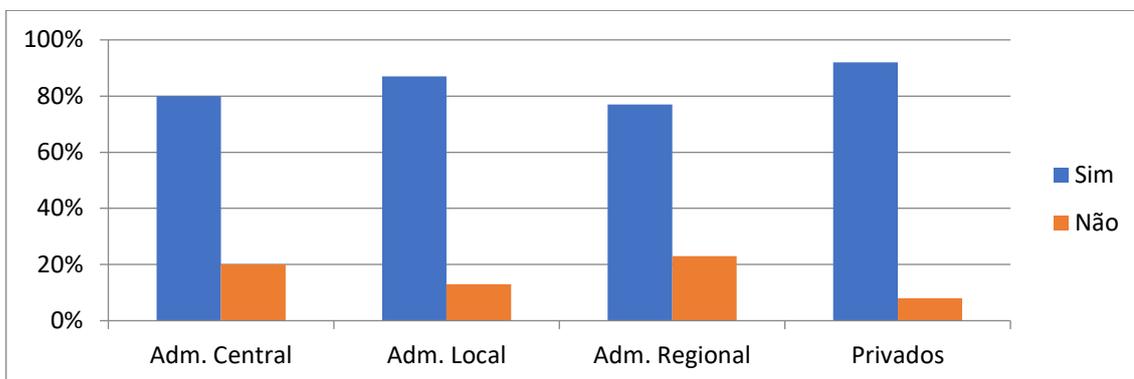


Fig. 61 – Variação percentual sobre os museus RPM que possuem um plano de segurança por tutela.

Avaliando por regiões o destaque vai para a Região Autónoma dos Açores, uma vez que, contrariamente à tendência geral, verifica-se que em apenas 50% dos casos existe um plano de segurança. Por sua vez, os museus do Algarve apresentam resultados de 100% e os das restantes regiões situam-se acima dos 80% (**Fig. 62**).

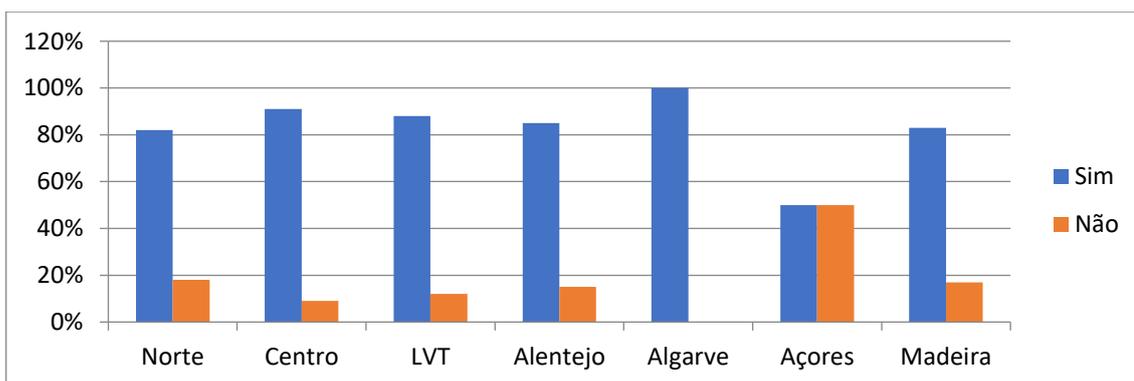


Fig. 62 – Variação percentual sobre os museus RPM que possuem um plano de segurança por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P24: Indique se o mesmo foi testado nos últimos três anos.

Sobre o facto de o plano de segurança ter sido testado nos últimos três anos as dissemelhanças são maiores. Verifica-se que a percentagem dos museus que não o fizeram centra-se nos 61% (**Fig. 63**).

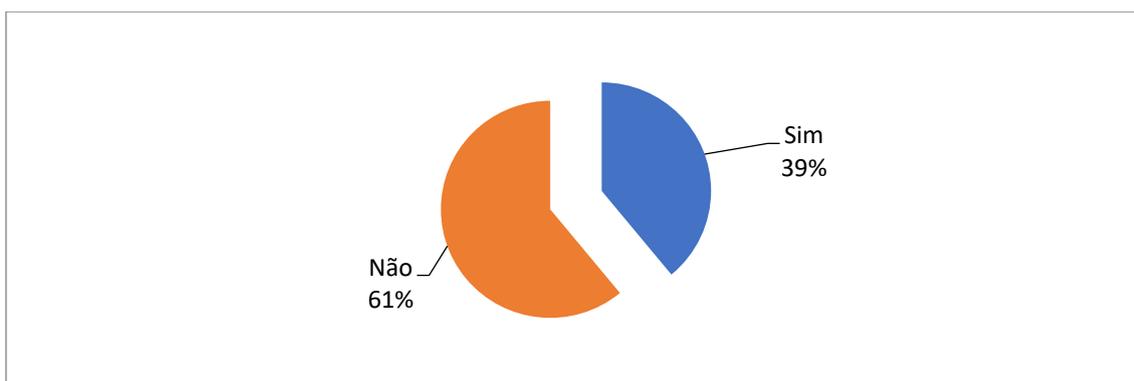


Fig. 63 – Variação percentual sobre se o plano de segurança dos museus RPM foi testado nos últimos três anos.

Os museus de tutela Privada são os que apresentam melhores resultados, com 61%, no sentido positivo. Por sua vez, respetivamente, os museus da Administração Central e Regional apresentam valores na ordem dos 77% e 73% em que o plano de segurança não foi testado nos últimos três anos (**Fig. 64**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

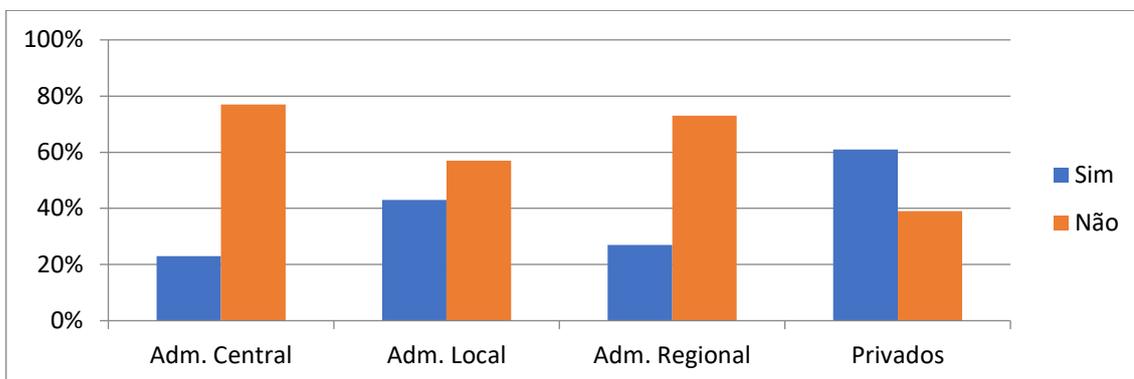


Fig. 64 – Variação percentual sobre se o plano de segurança dos museus RPM foi testado nos últimos três anos por tutela.

Em termos de regiões é no Algarve e na Madeira que se encontra a maior percentagem de museus onde o plano de segurança foi testado nos últimos três anos, com 50% cada. Contrariamente aos museus da região Centro, Alentejo e Açores que apresentam valores negativos bem próximos dos 75% (**Fig. 65**).

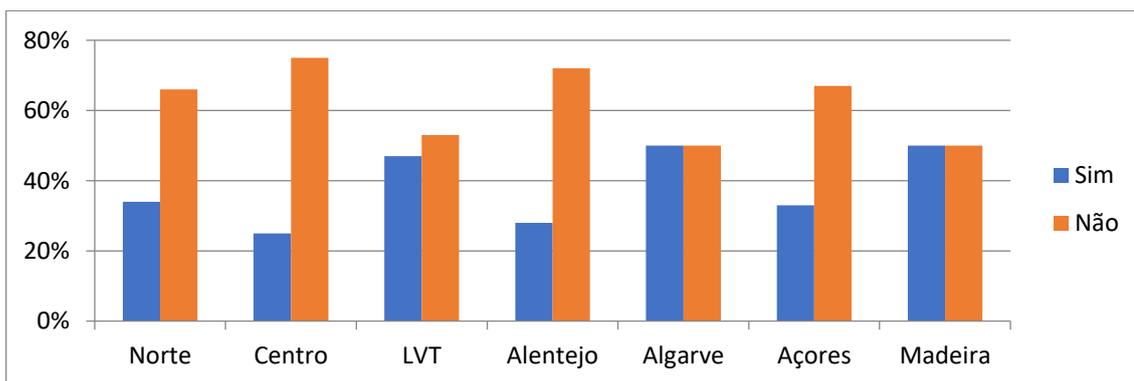


Fig. 65 – Variação percentual sobre se o plano de segurança dos museus RPM foi testado nos últimos três anos por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P25: Indique se o museu possui uma reserva organizada, adaptada à vocação do museu e se esta garante as devidas condições de segurança e de conservação.

Pela análise das figuras seguintes observa-se que na generalidade os museus RPM possuem uma reserva organizada, adaptada à vocação do museu e as mesmas estão equipadas com as devidas condições de segurança e de conservação, com 84% dos casos a indicarem isso mesmo (**Fig. 66**).

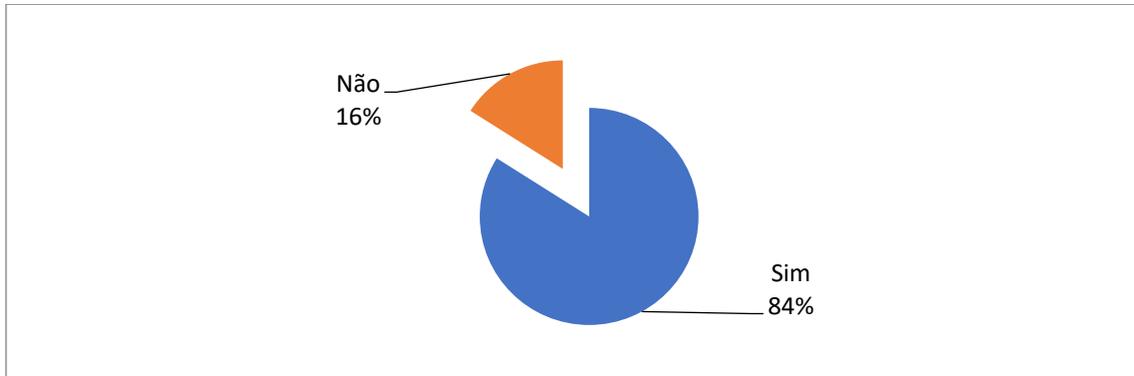


Fig. 66 – Variação percentual sobre se os museus RPM possuem reserva.

No entanto deve-se ter em atenção que são os museus da Administração Regional que apresentam um maior número de casos em que tal situação não se verifica, numa percentagem bem próxima dos 40%. Os restantes apresentam resultados consonantes com os valores gerais, acima dos 80%, portanto (**Fig. 67**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

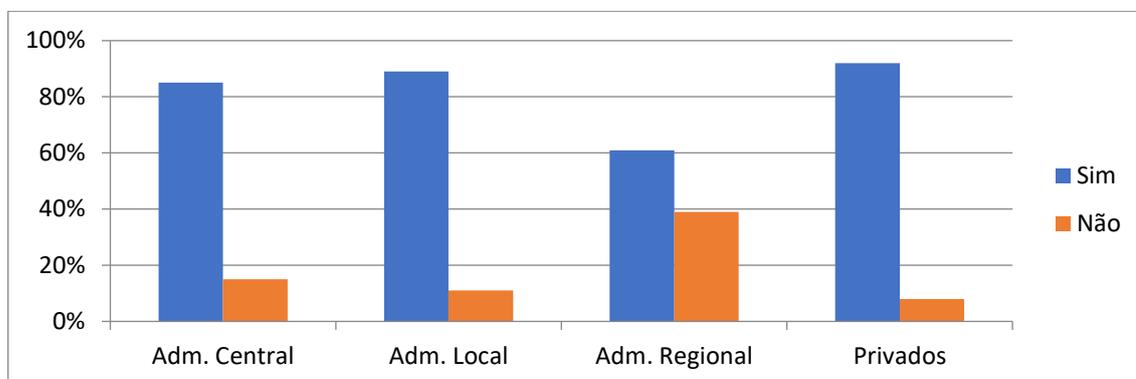


Fig. 67 – Variação percentual sobre se os museus RPM possuem reserva por tutela.

Na leitura por regiões percebe-se que na região Centro, nos Açores e na Madeira também há um número significativo de museus em que a ausência de uma reserva com estas características se faz notar. Devendo-se destacar, por outro lado, as regiões do Alentejo e do Algarve, onde se regista um valor de 100%, que indicam possuir (**Fig. 68**).

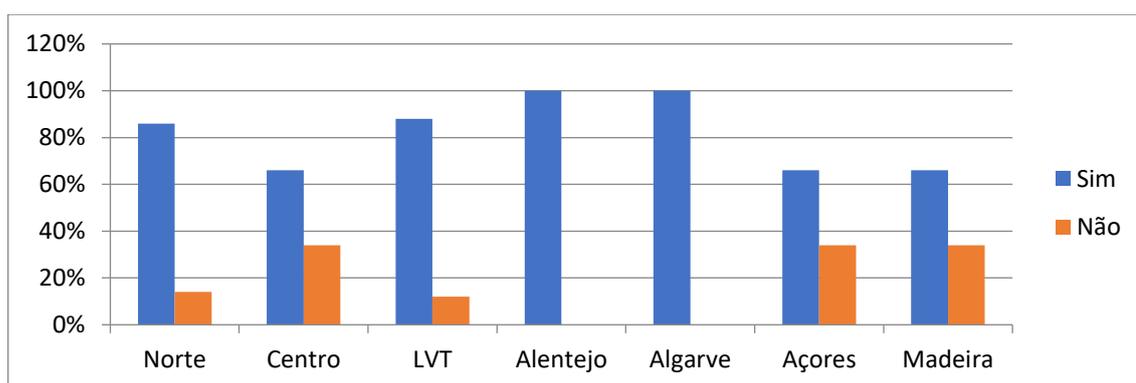


Fig. 68 – Variação percentual sobre se os museus RPM possuem reserva por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P26: Indique se no museu existe um quadro de pessoal técnico de conservação.

Ainda que se tenha verificado que a grande maioria dos museus RPM possuem uma reserva organizada o mesmo não se verifica em relação à existência de um quadro de pessoal técnico afeto à conservação. Uma vez que pela análise da **Fig. 69**, mais de metade, 53%, afirma não possuir.

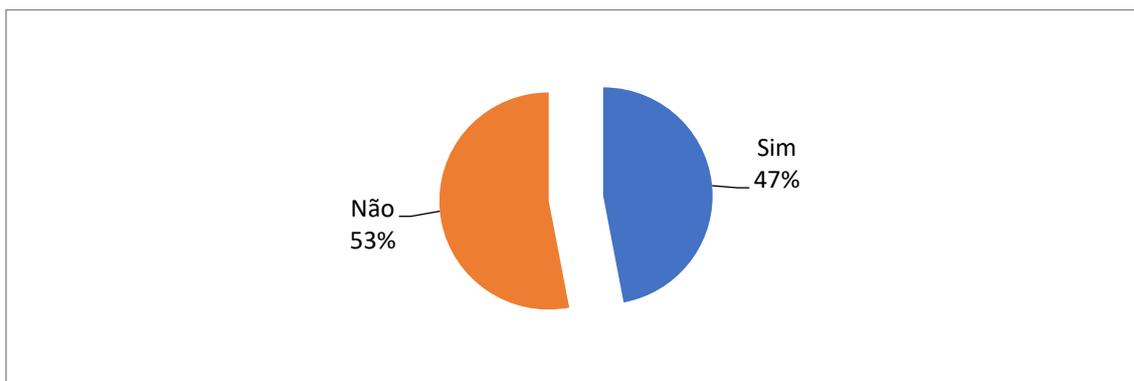


Fig. 69 – Variação percentual sobre a existência nos museus RPM de um quadro de pessoal técnico de conservação.

Excetuando os museus da Administração Local em que se verifica uma variação positiva dos que têm sobre os que não têm pessoal técnico afeto à conservação, os restantes apresentam acentuadas carências em relação a esta questão, apresentando valores acima dos 60% (**Fig. 70**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

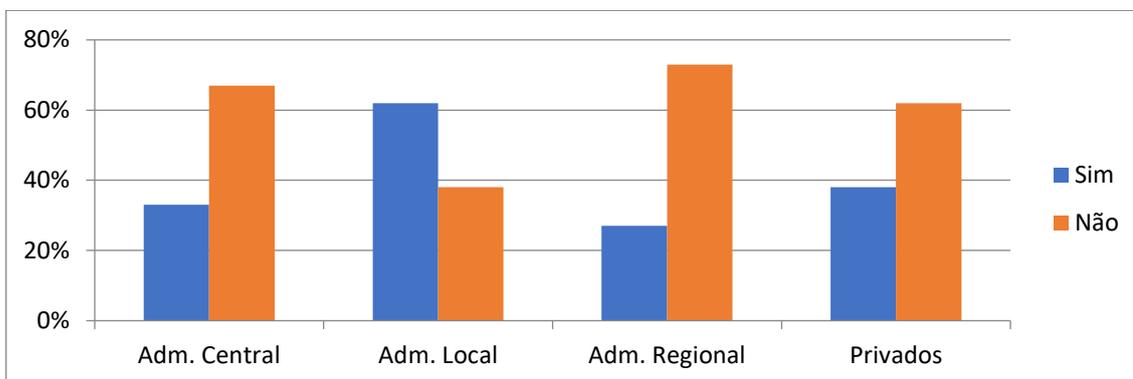


Fig. 70 – Variação percentual sobre a existência nos museus RPM de um quadro de pessoal técnico de conservação por tutela.

Por sua vez, analisando os valores apresentados pela sua variação por regiões, percebe-se que no Algarve 100% dos museus afirmam ter técnicos de conservação no seu quadro de pessoal, um cenário bem diferente daquele que se verifica nas restantes regiões do país, com especial relevância para os Açores com uma percentagem na ordem dos 84% com carências a este nível, assim como a Norte e no Alentejo onde os valores se situam nos 60% (**Fig. 71**).

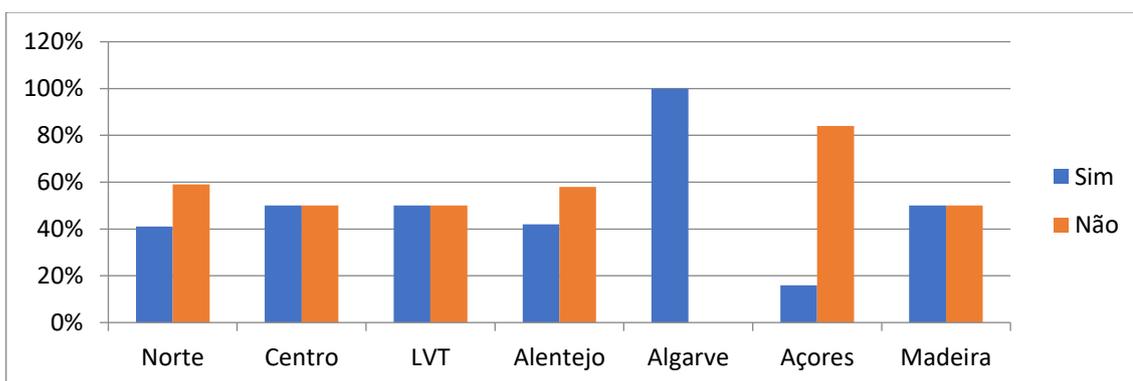


Fig. 71 – Variação percentual sobre a existência nos museus RPM de um quadro de pessoal técnico de conservação por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P27: Em caso afirmativo especifique o número de funcionários afetos à conservação.

Pela análise da **Fig. 72** percebe-se que o número de funcionários afetos à conservação nos museus RPM se centra maioritariamente entre um e dois técnicos com valores de 77%. Ficando as restantes variações com valores que se podem considerar residuais.

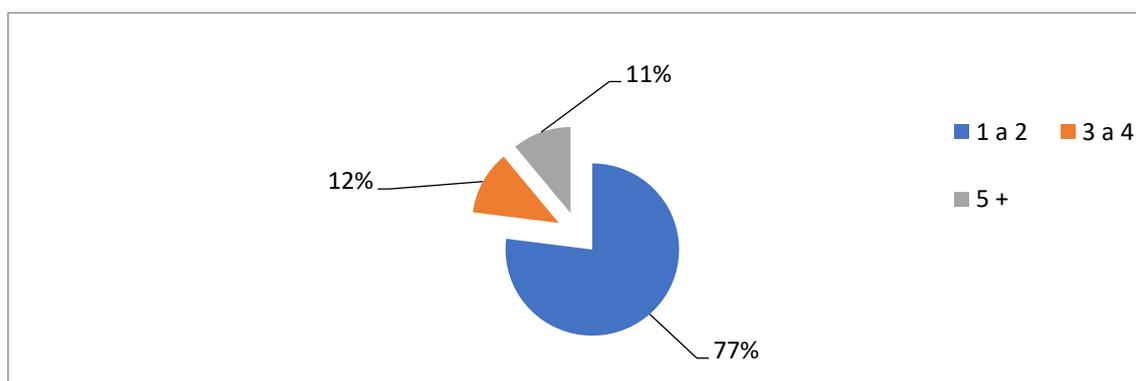


Fig. 72 – Variação percentual sobre o número de funcionários afetos à conservação nos museus RPM.

Fazendo-se uma leitura por tuteladas percebe-se que a situação se altera em relação aos museus privados onde se regista 60% de museus que indicam ter mais de cinco funcionários afetos à conservação. Nas restantes entidades tuteladas a predominância vai para a variação de um a dois funcionários com valores na casa dos 80% (**Fig. 73**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

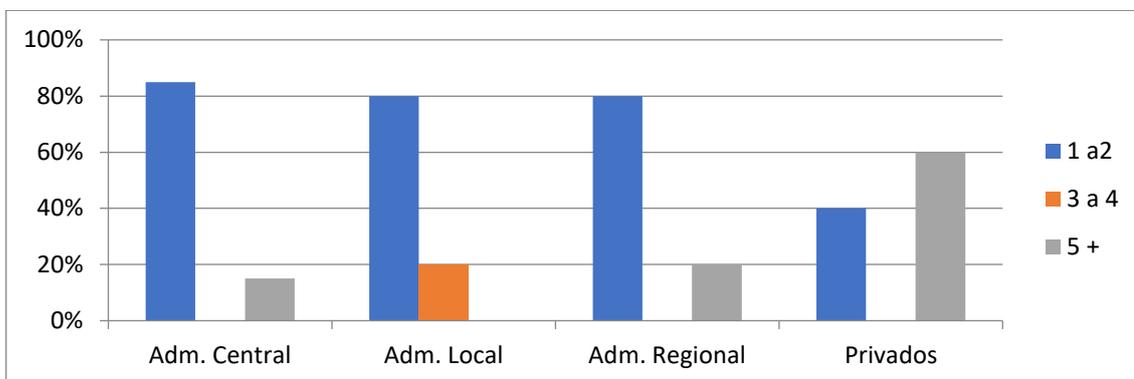


Fig. 73 – Variação percentual sobre o número de funcionários afetos à conservação nos museus RPM por tutela.

Por sua vez, ao analisar-se por regiões deve-se destacar os museus do Alentejo onde se verifica um maior número de funcionários afetos à conservação e um maior equilíbrio entre as três variações apresentadas. Nos museus dos Açores e da Madeira em 100% dos casos verifica-se que existem apenas um a dois funcionários afetos à conservação, situação semelhante para os museus da região Norte e Centro com percentagens acima dos 80% (**Fig. 74**).

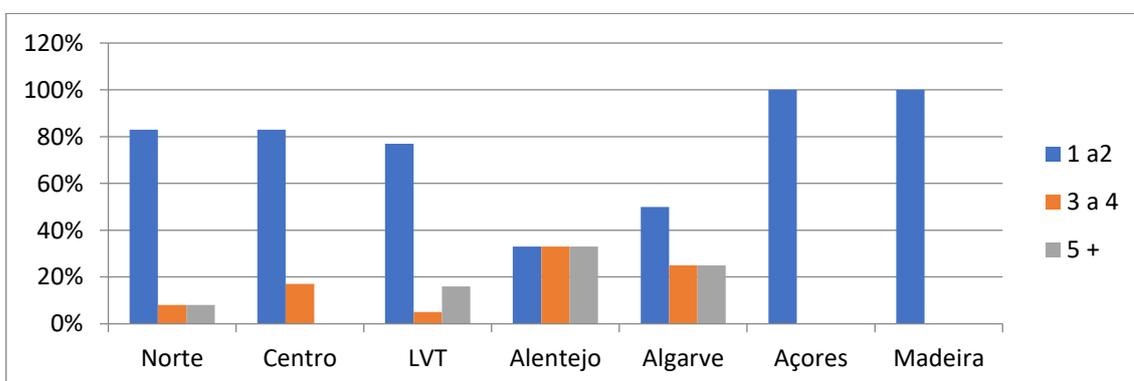


Fig. 74 – Variação percentual sobre o número de funcionários afetos à conservação nos museus RPM por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

COMUNICAÇÃO

P28: O museu possui uma coleção visitável permanente?

Sobre a existência de uma coleção visitável permanente não há grandes dúvidas, 91% dos museus RPM afirmam ter (**Fig. 75**). Situação que se afigura como perfeitamente normal.

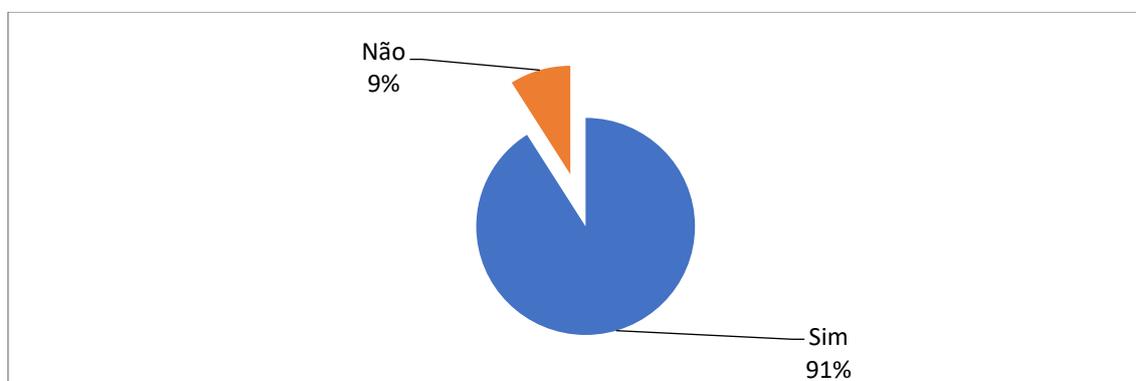


Fig. 75 – Variação percentual sobre a existência de uma coleção visitável permanente nos museus RPM.

Todavia, quando se faz uma leitura por tutelas, verifica-se que nos museus de Administração Regional, em 28% dos casos isso não acontece (**Fig. 76**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

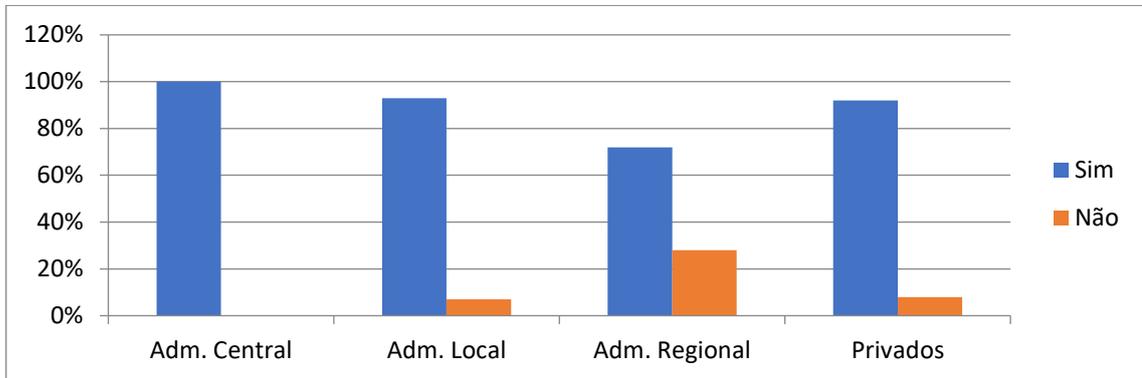


Fig. 76 – Variação percentual sobre a existência de uma coleção visitável permanente nos museus RPM por tutela.

Situação corroborada pela análise destes valores por regiões uma vez que são os museus da Região Autónoma da Madeira e dos Açores onde se verifica uma maior ausência de uma coleção visitável permanente. Aliás, nos museus da Madeira apenas 34% dos museus indicam ter (Fig. 77).

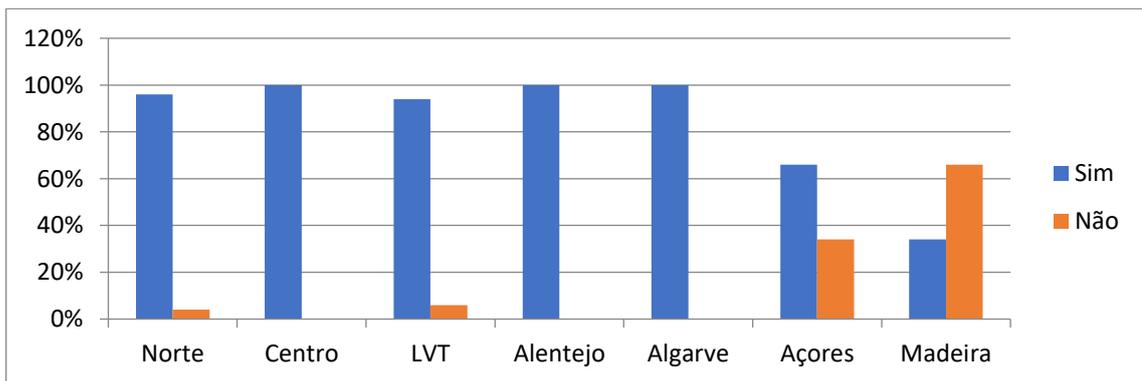


Fig. 77 – Variação percentual sobre a existência de uma coleção visitável permanente nos museus RPM por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P29: O museu possui algum catálogo editado sobre a exposição permanente?

A leitura da **Fig. 78** permite inferir que na sua maioria, 72%, os museus indicam ter um catálogo editado relativo à exposição permanente.

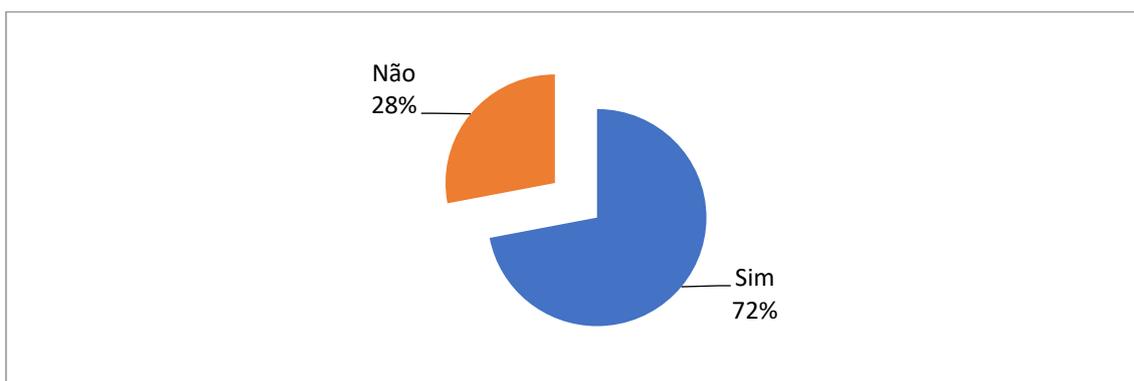


Fig. 78 – Variação percentual sobre a existência de um catálogo editado relativo à exposição permanente nos museus RPM.

Valores que, no caso da Administração Regional baixam para os 55%. Situação que se correlaciona com as respostas obtidas na pergunta anterior. Todavia, nas restantes tutelas os resultados são consonantes com os valores gerais, verificando-se mesmo uma percentagem acima dos 80% no caso dos museus de Administração Central (**Fig. 79**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

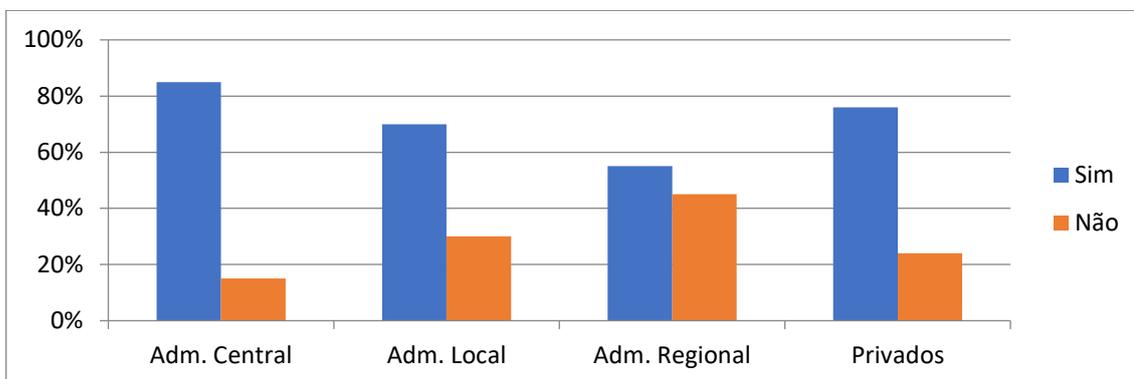


Fig. 79 – Variação percentual sobre a existência de um catálogo editado relativo à exposição permanente nos museus RPM por tutela.

Por sua vez, ao fazer-se a leitura por regiões, e uma vez mais comprovando a ausência de uma coleção visitável permanente, os museus da Madeira apresentam valores de 84% relativos à ausência de um catálogo editado relativo a essa mesma exposição. Relação análoga para os museus dos Açores, como se comprova na análise à **Fig. 80**.

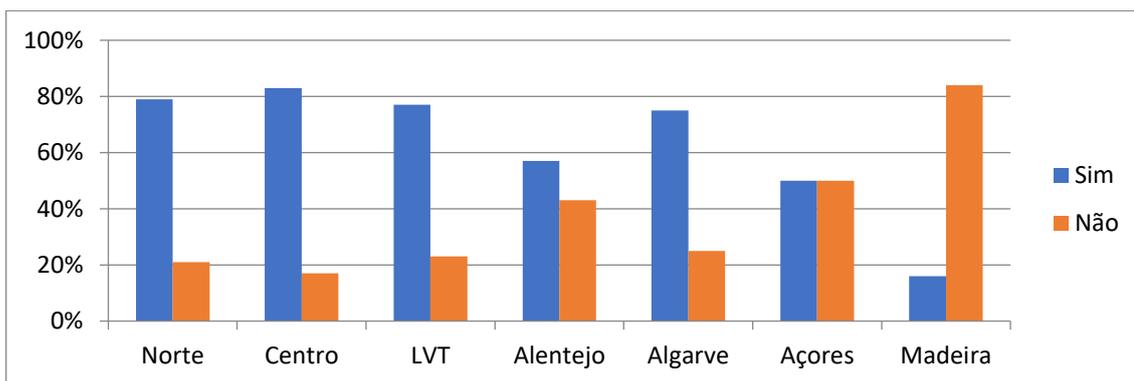


Fig. 80 – Variação percentual sobre a existência de um catálogo editado relativo à exposição permanente nos museus RPM por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P30: Em caso afirmativo especifique em que suporte.

Em consonância com o que se verificou na **P8**, relativamente ao suporte em que os museus RPM editavam as suas publicações referentes a projetos de investigação, com 70% a indicarem que o faziam em papel, não se alterou esta tendência no que diz respeito à edição de catálogos sobre a exposição permanente, uma vez que 86% dos museus indicam o papel como o principal suporte para as suas edições (**Fig. 81**).

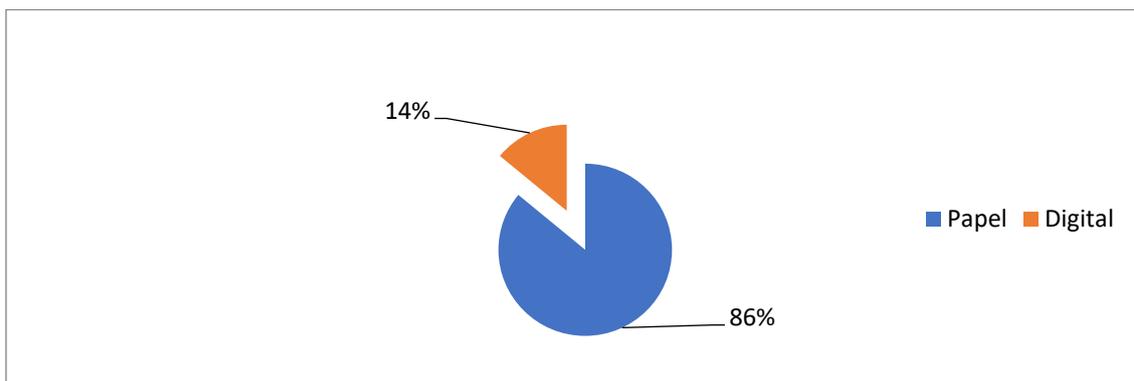


Fig. 81 – Variação percentual sobre o tipo de suporte de edição de catálogos relativos à exposição permanente dos museus RPM.

Apurou-se uma ligeira tendência nos museus de Administração Central para as edições em suporte digital, com valores na ordem dos 30%, e nos de Administração Regional com cerca de 20%. Nas restantes tutelas o papel continua a predominar no tipo de suporte para a edição de catálogos (**Fig. 82**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

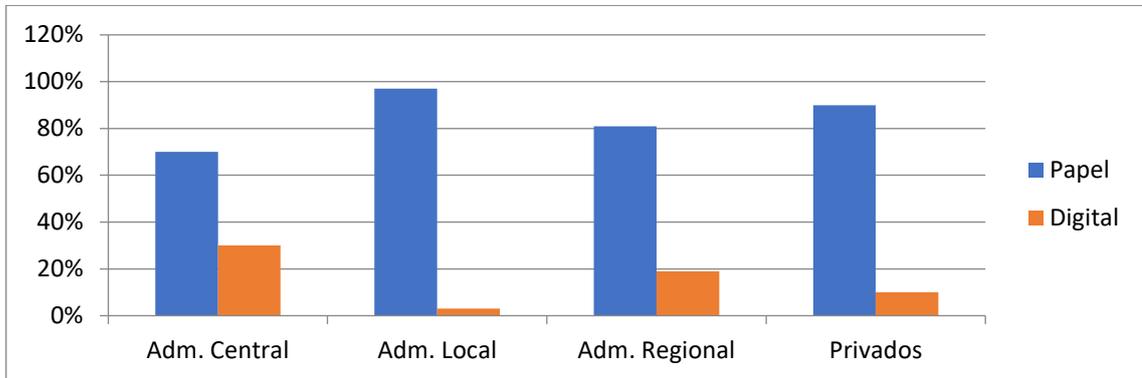


Fig. 82 – Variação percentual sobre o tipo de suporte de edição de catálogos relativos à exposição permanente dos museus RPM por tutela.

Em termos de variação por regiões, os museus do Alentejo, Algarve, Açores e Madeira apresentam resultados de 100% quanto ao tipo de suporte para a edição dos seus catálogos, sendo este o papel. Apenas nos museus de Lisboa e Vale do Tejo se nota uma tendência para o digital, com valores ligeiramente acima dos 20% (**Fig. 83**).

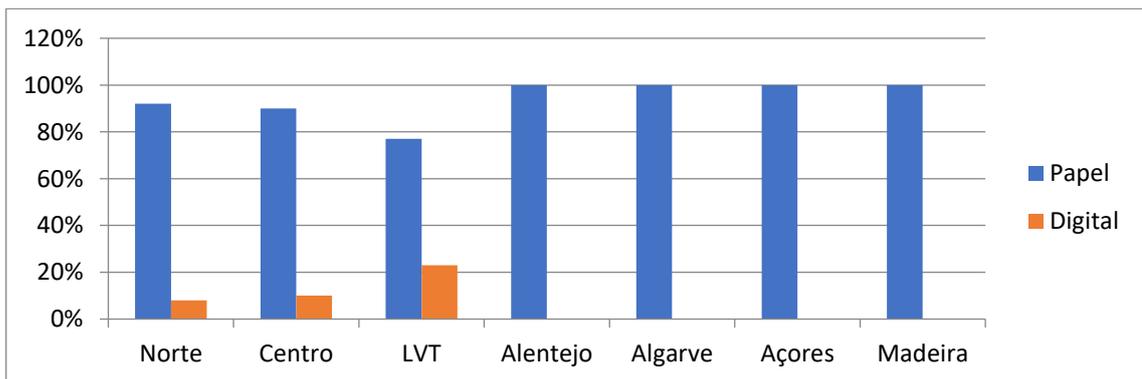


Fig. 83 – Variação percentual sobre o tipo de suporte de edição de catálogos relativos à exposição permanente dos museus RPM por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P31: Em caso afirmativo indique em quantas línguas estrangeiras é que o mesmo está editado.

Relativamente há existência de um catálogo editado sobre as exposições permanentes dos museus RPM em pelo menos uma língua estrangeira verifica-se que a grande maioria se resume à expressão mínima com apenas um catálogo editado em uma língua, 72%. Há depois uma variação que se pode considerar residual entre duas línguas estrangeiras e três ou mais (Fig. 84).

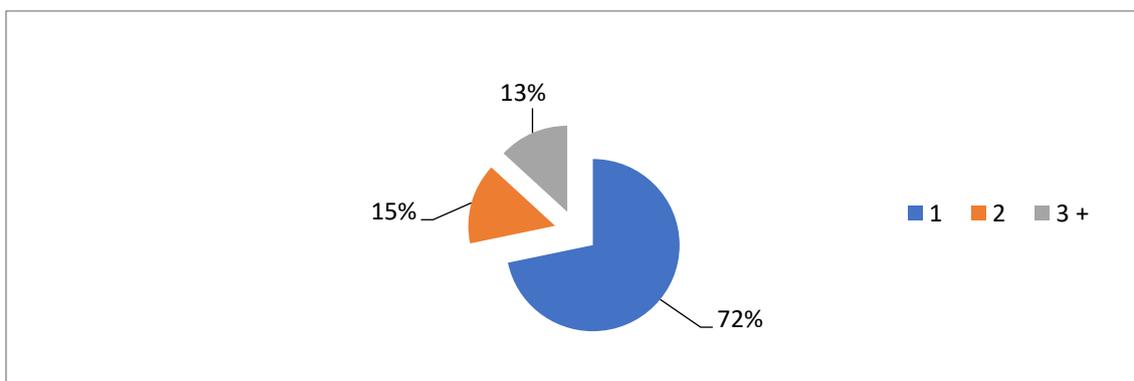


Fig. 84 – Variação percentual sobre em quantas línguas estrangeiras é que o catálogo existente sobre a exposição permanente dos museus RPM está editado.

Nos museus de Administração Local verifica-se uma percentagem de 20% em que são editados catálogos em pelo menos duas línguas. Nos museus Privados verifica-se a mesma percentagem, mas para três ou mais línguas. Todavia, a predominância centra-se entre os 60% e 80% em edições apenas numa língua estrangeira (Fig.85).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

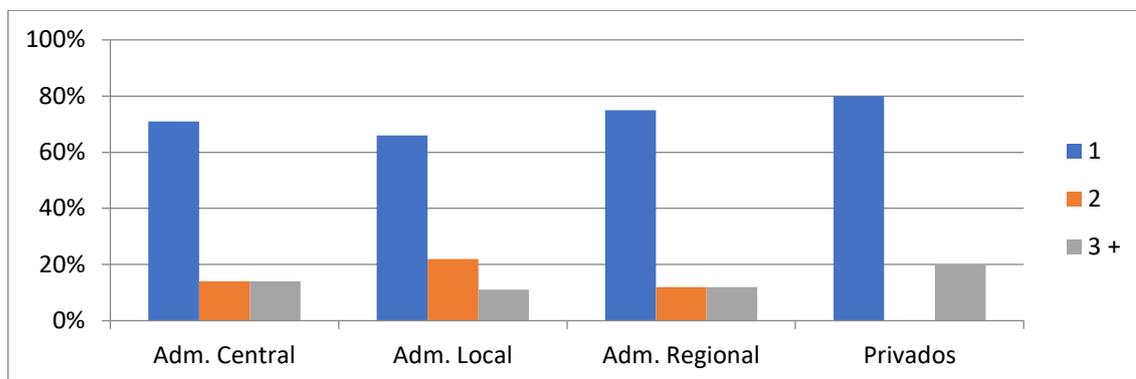


Fig. 85 – Variação percentual sobre em quantas línguas estrangeiras é que o catálogo existente sobre a exposição permanente dos museus RPM está editado por tutela.

Avaliando esta variação por regiões verifica-se que na Madeira em 100% dos casos as edições do catálogo sobre a exposição permanente ocorrem em pelo menos duas línguas estrangeiras. Já nos Açores, por sua vez, os 100% recaem sobre apenas uma língua. Nas restantes regiões predomina a edição em uma língua, com pequenas variações (**Fig. 86**).

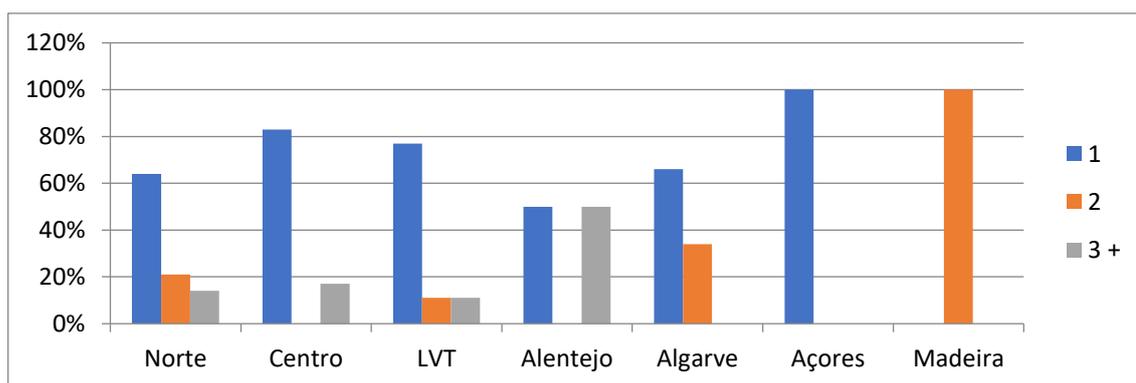


Fig. 86 – Variação percentual sobre em quantas línguas estrangeiras é que o catálogo existente sobre a exposição permanente dos museus RPM está editado por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P32: O museu possui algum espaço destinado a exposições temporárias?

De um modo geral os museus RPM possuem um espaço destinado à realização de exposições temporárias, situação que se verifica em 93% dos casos. (**Fig. 87**).

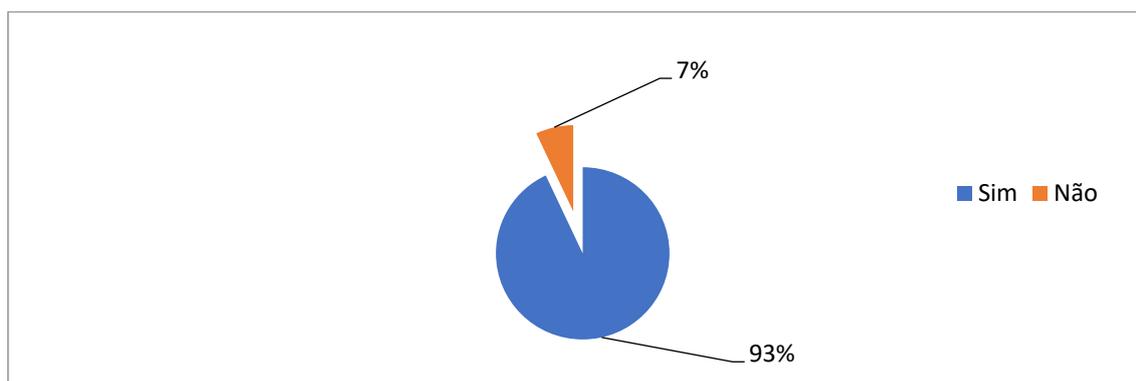


Fig. 87 – Variação percentual sobre a existência de um espaço para a realização de exposições temporárias nos museus RPM.

Curiosamente, 15% dos museus de Administração Central indicam não ter. Todavia, a percentagem dos que indicam ter, mesmo assim, situa-se acima dos 80%. Na Administração Local ronda mesmo os 100% (**Fig. 88**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

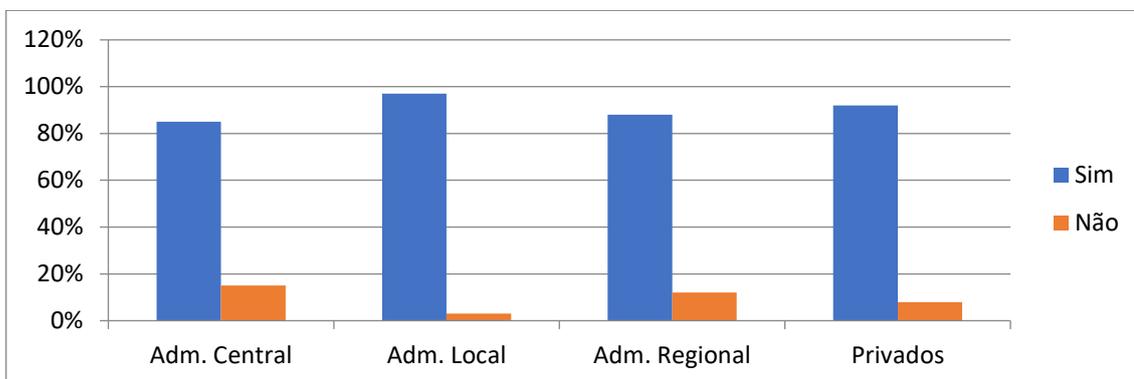


Fig. 88 – Variação percentual sobre a existência de um espaço para a realização de exposições temporárias nos museus RPM por tutela.

Na variação por regiões observa-se que os museus da Madeira são os que mostram ter menos espaços para a realização de exposições temporárias, apenas se verifica tal situação em 66% dos casos. Nas restantes regiões os valores estão todos na casa dos 100%, com exceção dos museus de Lisboa e Vale do Tejo onde se verifica um valor de 88% (**Fig. 89**).

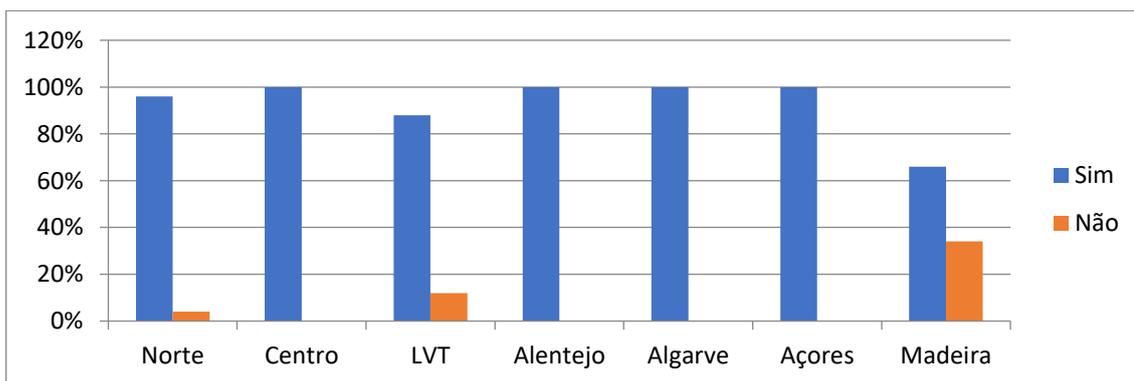


Fig. 89 – Variação percentual sobre a existência de um espaço para a realização de exposições temporárias nos museus RPM por região.

P33: Em caso afirmativo indique quantas exposições temporárias foram realizadas nos últimos três anos?

Metade dos museus inquiridos realizaram entre uma a dez exposições temporárias nos últimos três anos. Todavia houve casos, 19%, que realizaram mais de vinte exposições. O que dá uma média superior a seis exposições por ano (**Fig. 90**).

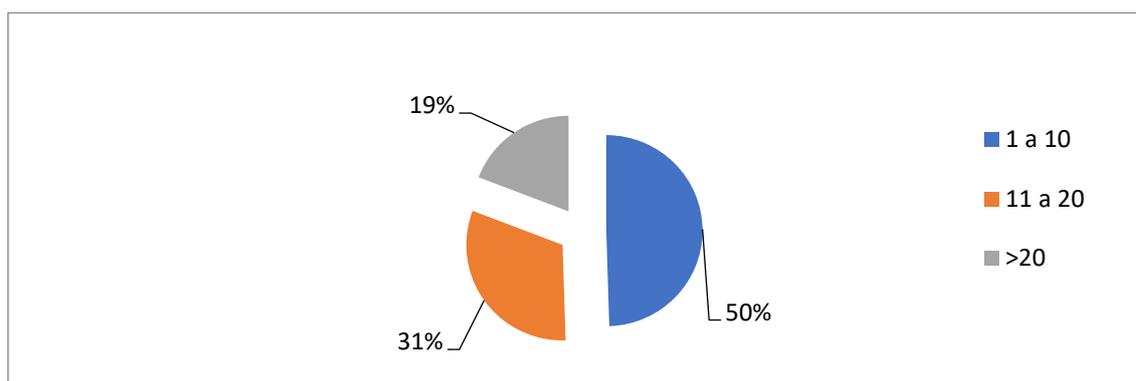


Fig. 90 – Variação percentual sobre o número de exposições temporárias realizadas nos últimos três anos nos museus RPM.

Nos museus Privados verifica-se que em 50% dos casos o número de exposições temporárias realizadas se centra entre onze e vinte. Nas restantes entidades tutelares a mesma percentagem recai na variação de uma a dez exposições. A realização de mais de vinte exposições é a que apresenta percentagens mais baixas (**Fig. 91**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

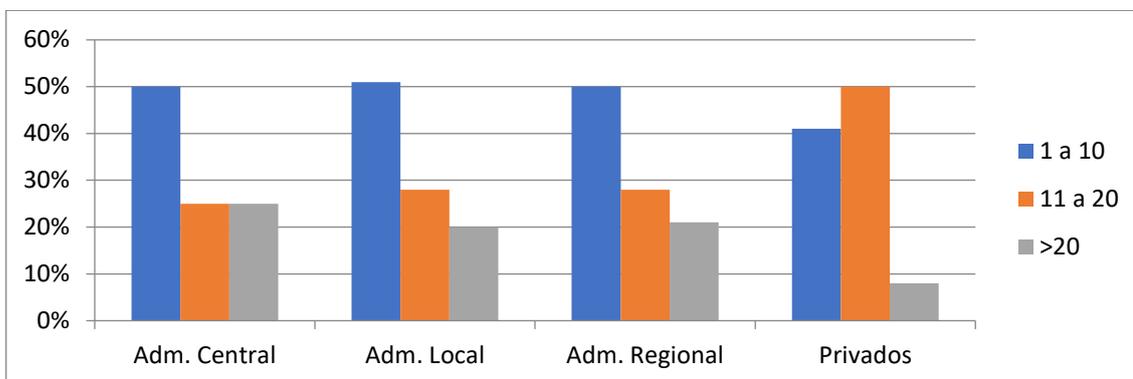


Fig. 91 – Variação percentual sobre o número de exposições temporárias realizadas nos últimos três anos nos museus RPM por tutela.

Nos museus da Região Autónoma da Madeira, em 100% dos casos, o número de exposições realizadas não foge à média geral, entre uma e dez. Por sua vez, nos Açores verifica-se que a maior percentagem recai na realização de mais de vinte exposições temporárias nos últimos três anos. Já no Algarve e a Norte a predominância vai para a realização de onze a vinte e nas restantes regiões volta a ser entre uma e dez (**Fig. 92**).

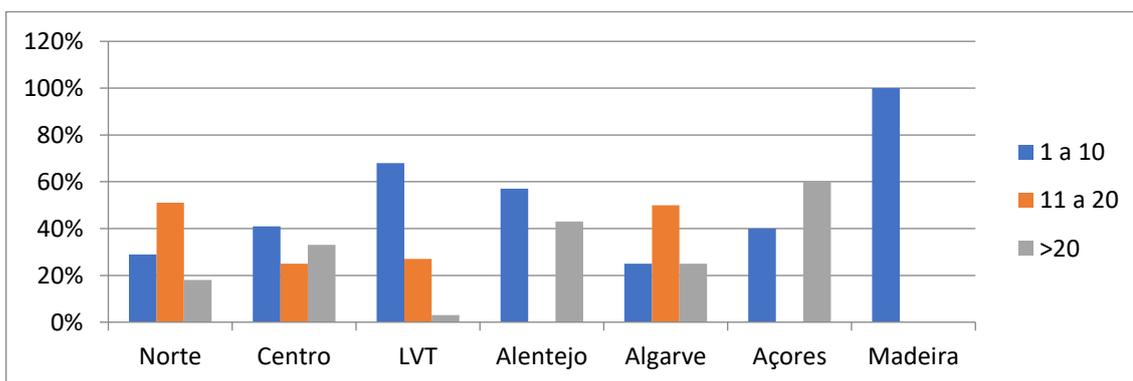


Fig. 92 – Variação percentual sobre o número de exposições temporárias realizadas nos últimos três anos nos museus RPM por região.

P34: O museu possui página web própria?

A percentagem de museus RPM que possuem página web própria é de 63% (**Fig. 93**).

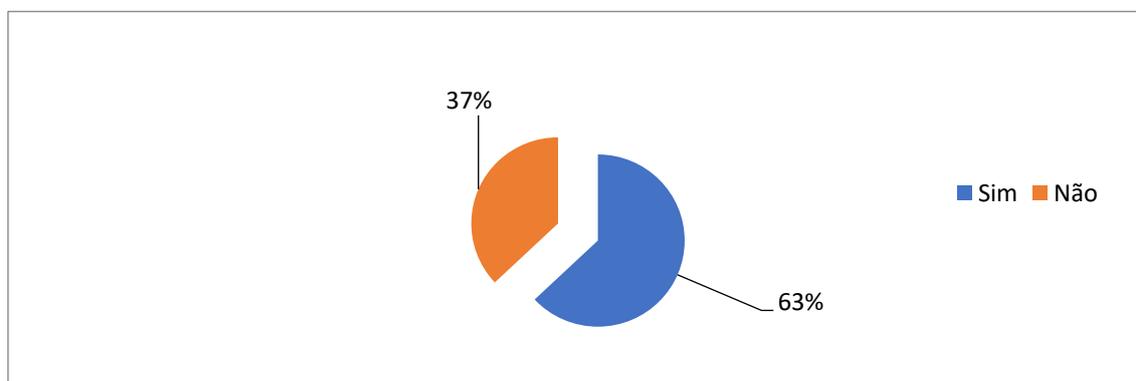


Fig. 93 – Variação percentual sobre os museus RPM que possuem página web própria.

Na sua variação por tutelas podem-se destacar os museus de tutela privada e os da Administração Central como os mais autónomos a este nível (**Fig. 94**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

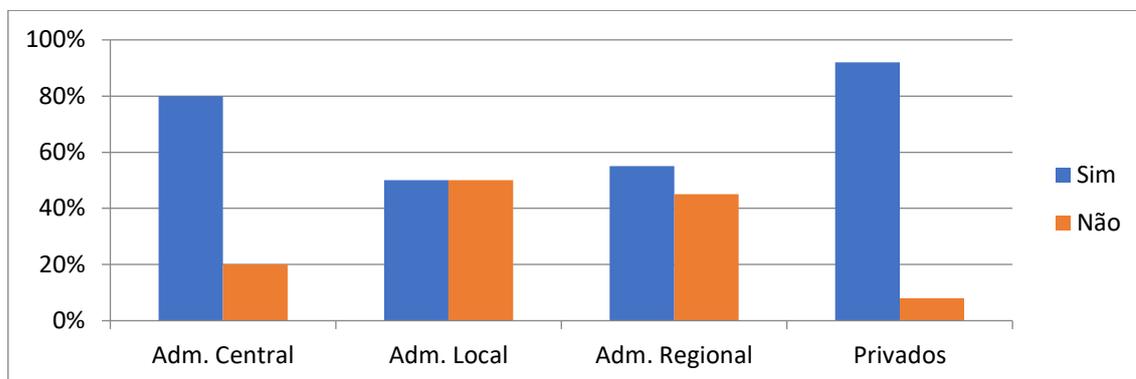


Fig. 94 – Variação percentual sobre os museus RPM que possuem página web própria.

Em termos de regiões a maior percentagem de museus a possuírem uma página Web própria verifica-se a Norte e em Lisboa e Vale do Tejo, com 72% cada. A situação inversa encontra-se no Algarve e no Alentejo, em 75% e 58% dos museus, respetivamente. Nas restantes regiões a percentagem dos que possuem para os que não é igual, com 50% (**Fig. 95**).

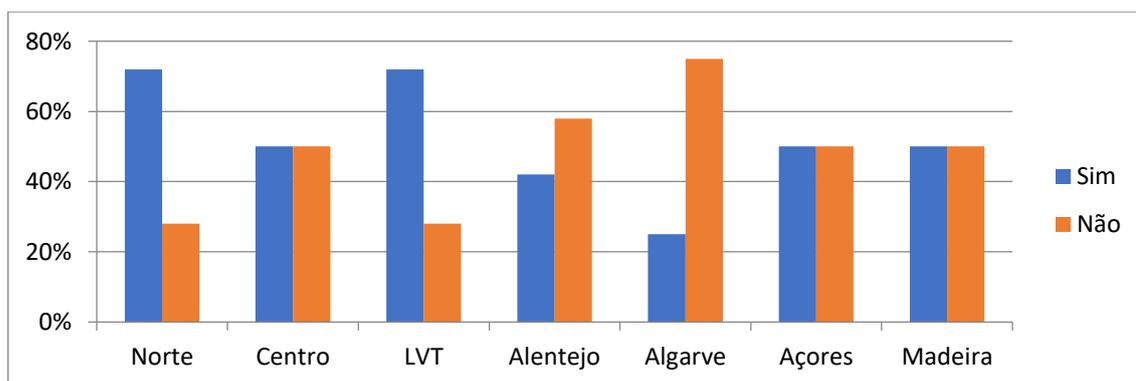


Fig. 95 – Variação percentual sobre os museus RPM que possuem página web própria.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P35: O museu está presente em alguma rede social?

Pode observar-se pela figura seguinte que 70% dos museus RPM marcam presença em redes sociais (**Fig. 96**).

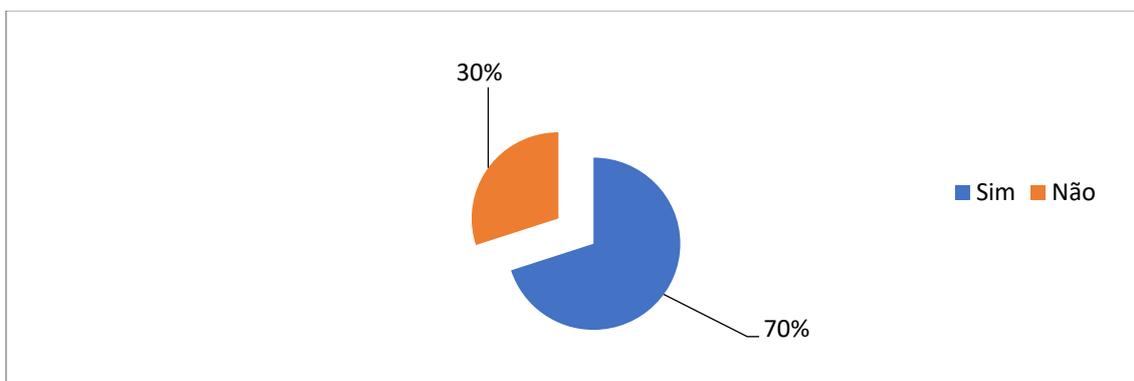


Fig. 96 – Variação percentual sobre a presença dos museus RPM em redes sociais.

Os museus de Administração Central e os Privados são os que mais aderiram a este novo veículo de comunicação, com valores acima dos 80%. Já os museus de Administração Local com presença em redes sociais não chegam aos 60%. (**Fig. 97**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

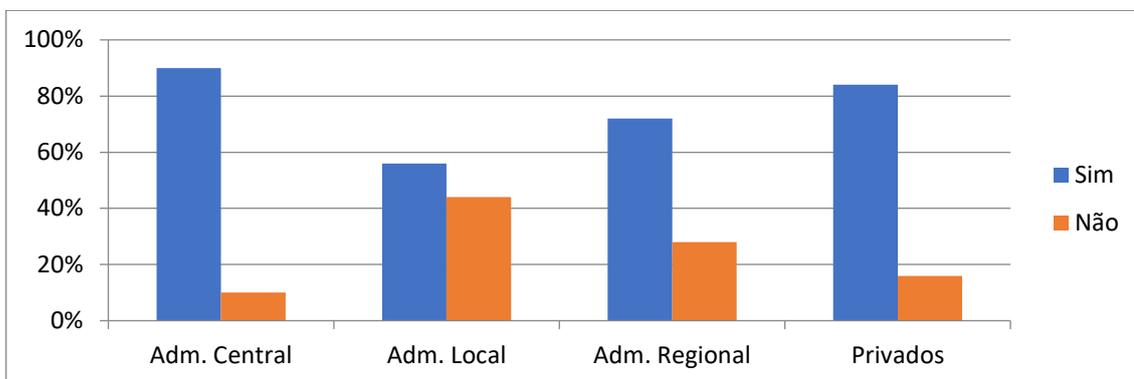


Fig. 97 – Variação percentual sobre a presença dos museus RPM em redes sociais.

Na região Centro verifica-se uma adesão de 100% às redes sociais e no Alentejo acima dos 80%. Já os museus dos Açores são os que menos aderiram, com indicação de que apenas 33% estão presentes em redes sociais (**Fig. 98**).

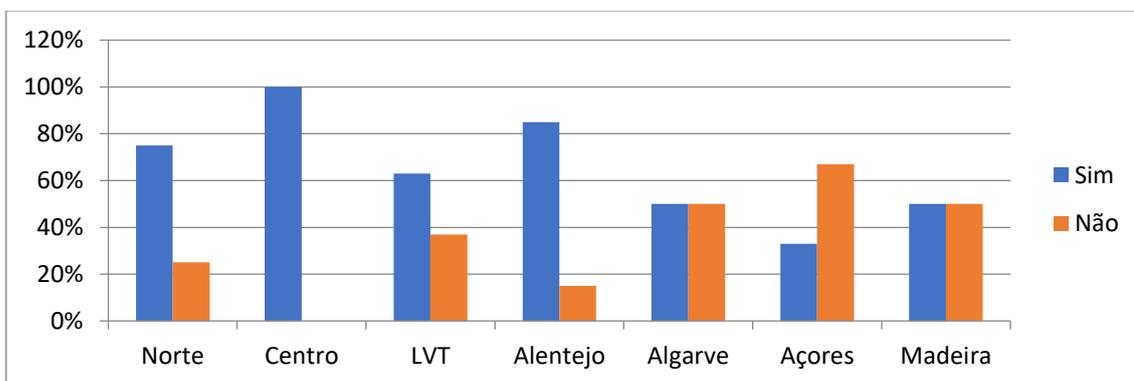


Fig. 98 – Variação percentual sobre a presença dos museus RPM em redes sociais.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P36: Em caso afirmativo indique quantas.

Depois de se ter verificado que 70% dos museus RPM estão presentes em redes sociais, pode-se agora apurar que 69% o fazem em apenas uma rede social, 20% em duas e 11% em três ou mais (**Fig. 99**).

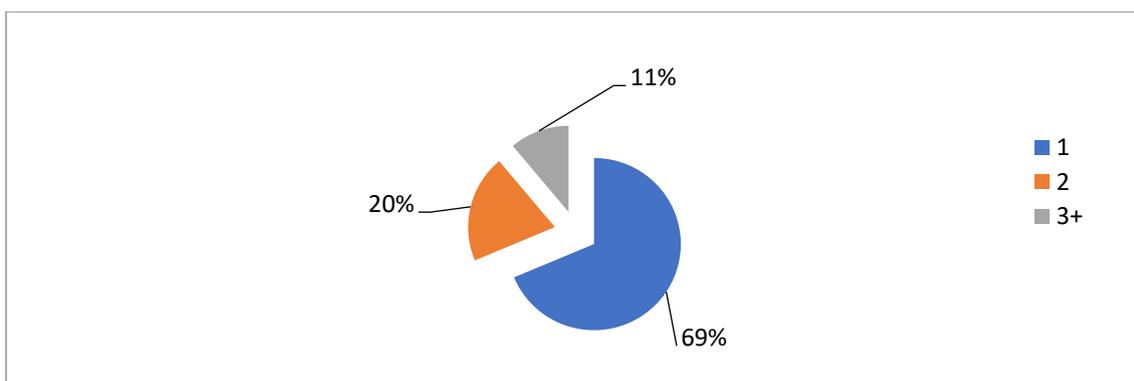


Fig. 99 – Variação percentual sobre o número de redes sociais em que os museus RPM estão inscritos.

Consegue-se, também, comprovar, no seguimento do que já se tinha observado anteriormente, que são os museus de Administração Central e os Privados que são os mais participativos nas redes sociais (**Fig. 100**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

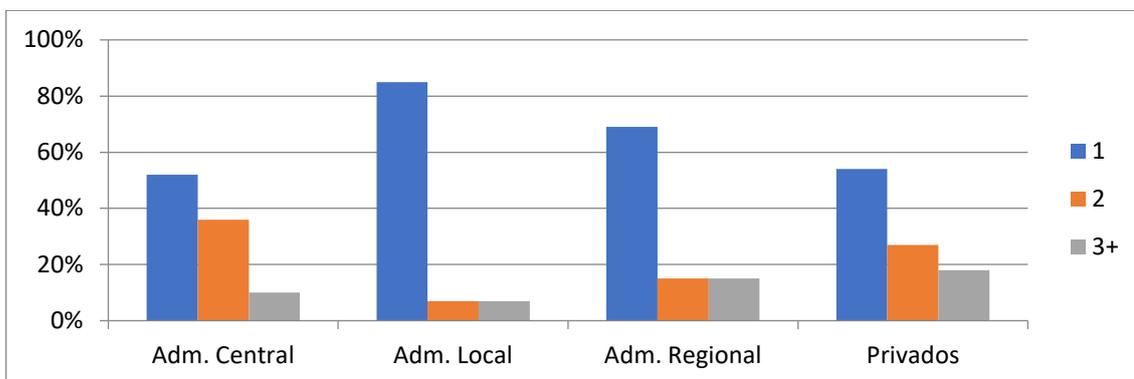


Fig. 100 – Variação percentual sobre o número de redes sociais em que os museus RPM estão inscritos por tutela.

No sentido inverso, os museus das regiões do Alentejo, Algarve e Açores estão apenas inscritos em uma rede social. Destaque ainda para os museus da Madeira que indicam que 33% dos seus museus estão inscritos em três ou mais redes sociais. (Fig. 101).

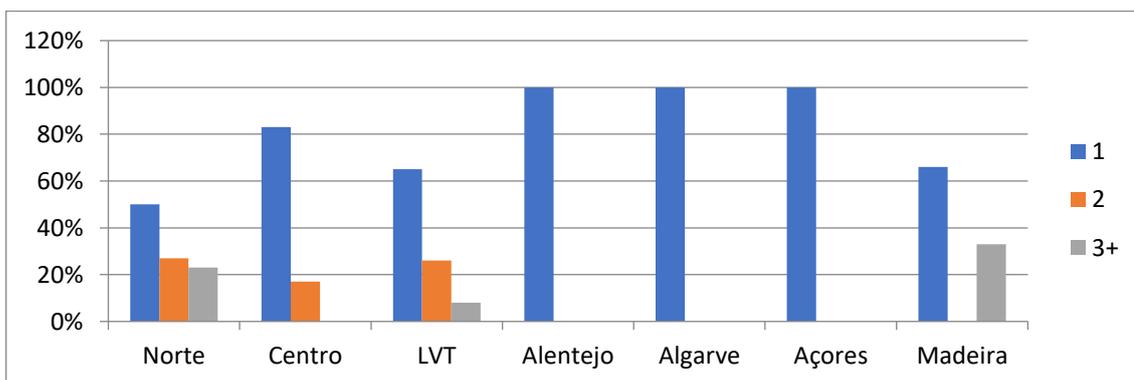


Fig. 101 – Variação percentual sobre o número de redes sociais em que os museus RPM estão inscritos por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P37: Dentro das seguintes modalidades indique as que o museu utiliza regularmente para comunicar a sua programação cultural: página web do museu; página web da entidade tutelar; mailing list do museu; newsletter do museu; imprensa nacional; imprensa local; redes sociais; flyers / cartazes; mupis / outdoors; qr-codes; aplicação (“app”) para dispositivos móveis.

Sobre esta questão verifica-se que as principais modalidades de comunicação utilizadas pelos museus RPM são a página web da entidade tutelar; a *mailing list*; a imprensa local; as redes sociais, e os *flyers*/cartazes. No sentido oposto, como os menos comuns, encontra-se a utilização de QR-Codes, as aplicações para dispositivos móveis, “app”, a imprensa nacional e os Mupis/Outdoors (**Fig. 102**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

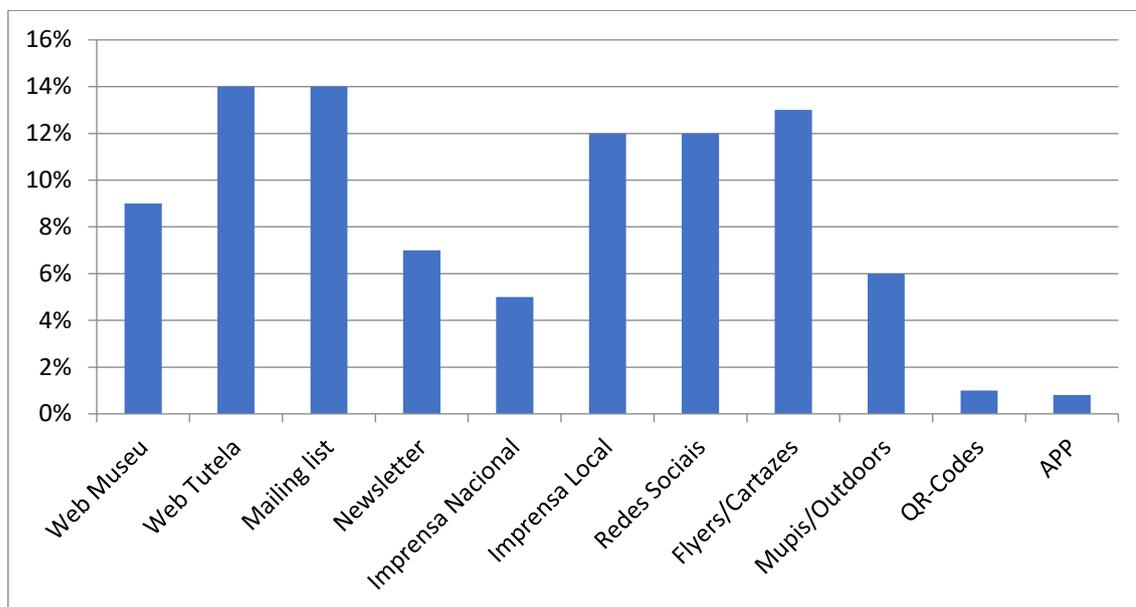


Fig. 102 – Variação percentual sobre os meios de comunicação mais utilizados pelos museus RPM.

Com ligeiras variações entre elas a mesma leitura poderá ser feita quando se faz uma avaliação pela sua distribuição ao nível de entidades tutelares. Destaque, no entanto, para uma maior proximidade dos museus de Administração Central e Privados da imprensa nacional. Por vez, os museus de Administração Local e Regional estão mais ativos junto da imprensa local (**Fig. 103**). Quadro idêntico verifica-se na avaliação por regiões (**Fig. 104**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

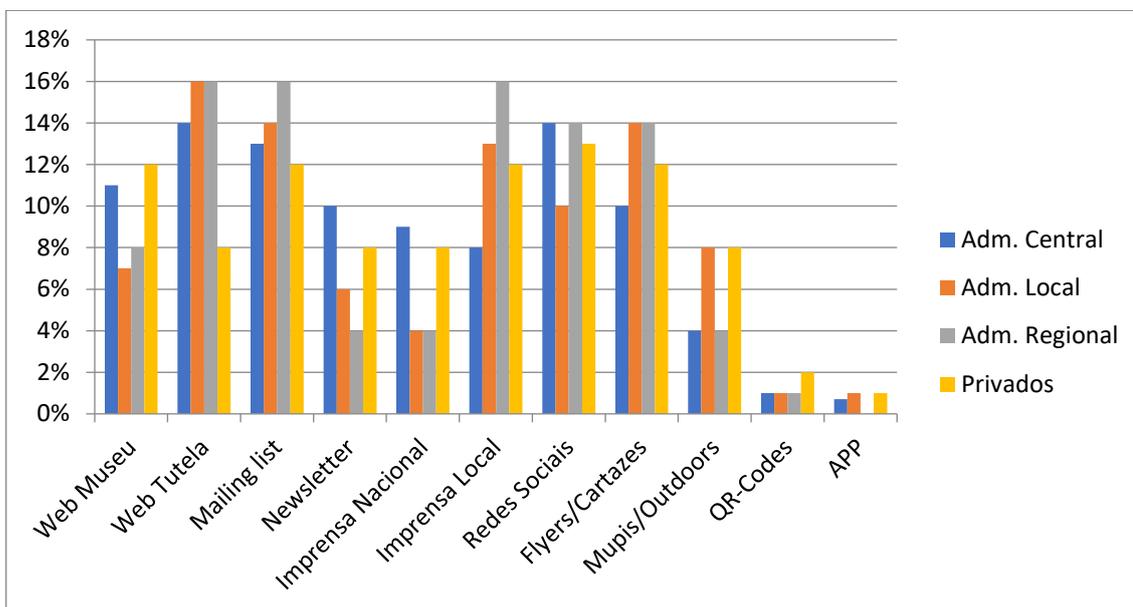


Fig. 103 – Variação percentual sobre os meios de comunicação mais utilizados pelos museus RPM por tutela.

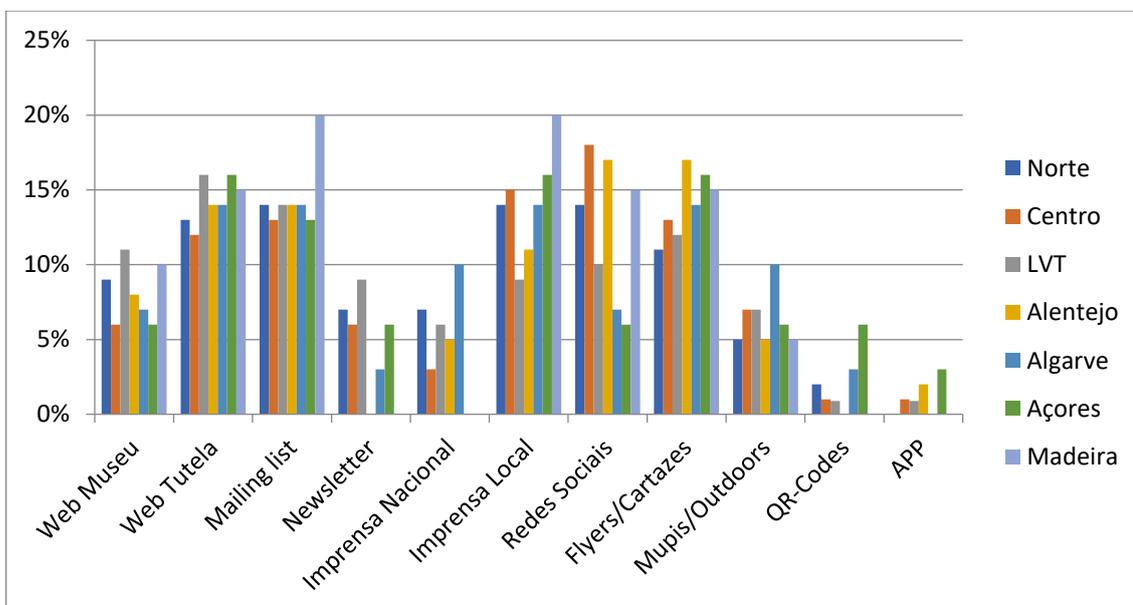


Fig. 104 – Variação percentual sobre os meios de comunicação mais utilizados pelos museus RPM por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P38: Indique se o museu possui um departamento de comunicação/marketing.

Relativamente aos museus RPM possuem um departamento de comunicação/marketing apurou-se que apenas 23% informam ter. O que significa que a percentagem de museus que não possuem qualquer departamento de comunicação/marketing é bastante elevada. (Fig. 105).

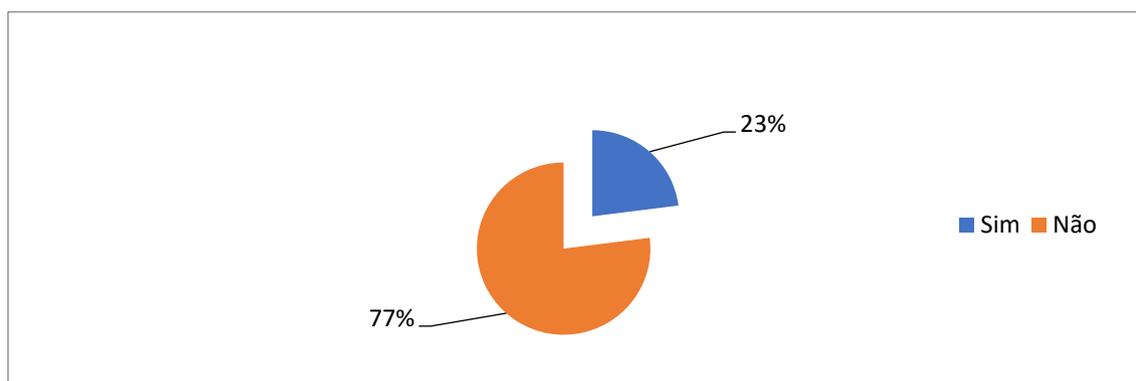


Fig. 105 – Variação percentual sobre a existência de um departamento de comunicação/marketing nos museus RPM.

Em termos de tutelas, em todas, a variação é negativa. Ou seja, a percentagem de museus que indicam não ter um departamento de comunicação/marketing é sempre superior em relação aos que indicam ter. Nos museus de Administração Local apenas em 13% dos casos se verifica a existência desse mesmo departamento. Por sua vez, os museus Privados são os que

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

apresentam melhores resultados, dado que a presença de um departamento de comunicação/marketing se verifica em 46% dos casos (**Fig. 106**).

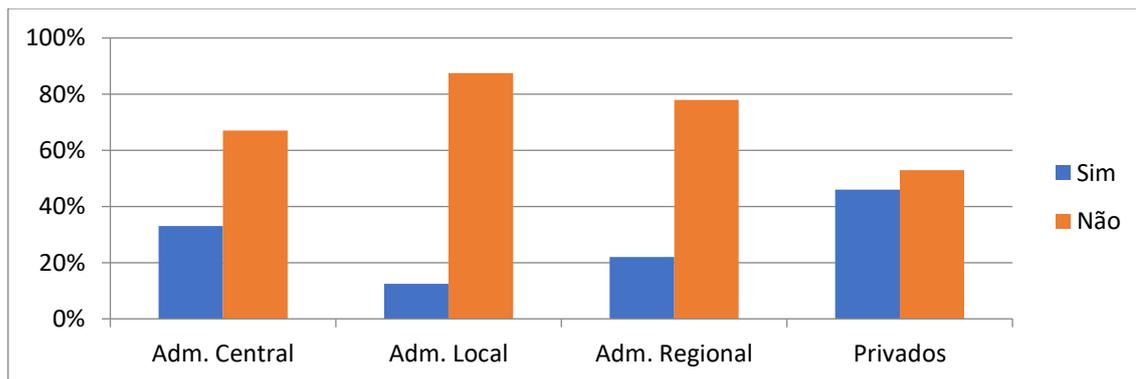


Fig. 106 – Variação percentual sobre a existência de um departamento de comunicação/marketing nos museus RPM por tutela.

Sobre a existência de um departamento de comunicação/marketing nos museus RPM por região verifica-se que no Alentejo 100% dos museus indicam não ter. Já nos museus do Centro e dos Açores é onde se registam melhores resultados com 33% dos museus a referir a existência desse departamento. Todavia, à semelhança da avaliação feita por tutelas, também a variação entre os museus que possuem departamento de comunicação/marketing para os que não é negativa (**Fig. 107**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

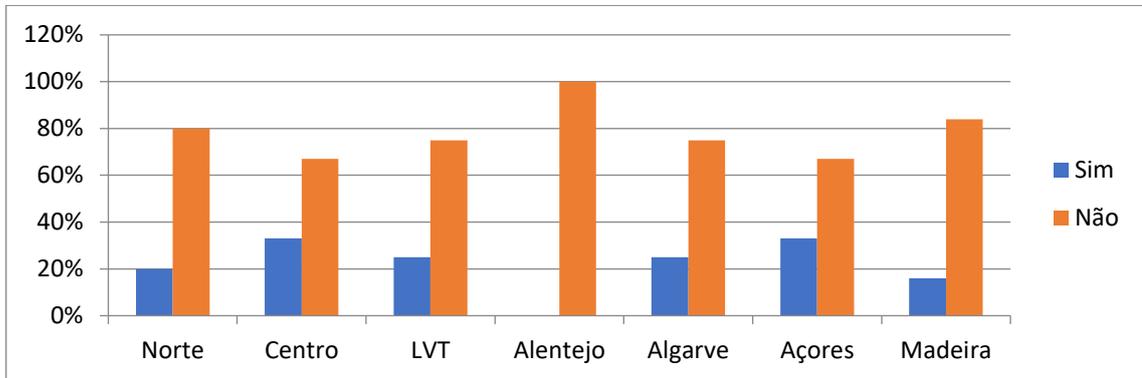


Fig. 107 – Variação percentual sobre a existência de um departamento de comunicação/marketing nos museus RPM por região.

EDUCAÇÃO

P39: Indique se o museu que dirige possui serviços educativos.

Sobre a existência de Serviços Educativos nos museus RPM não existe margem para dúvida, uma vez que a grande maioria indica ter, 94% (**Fig. 108**).

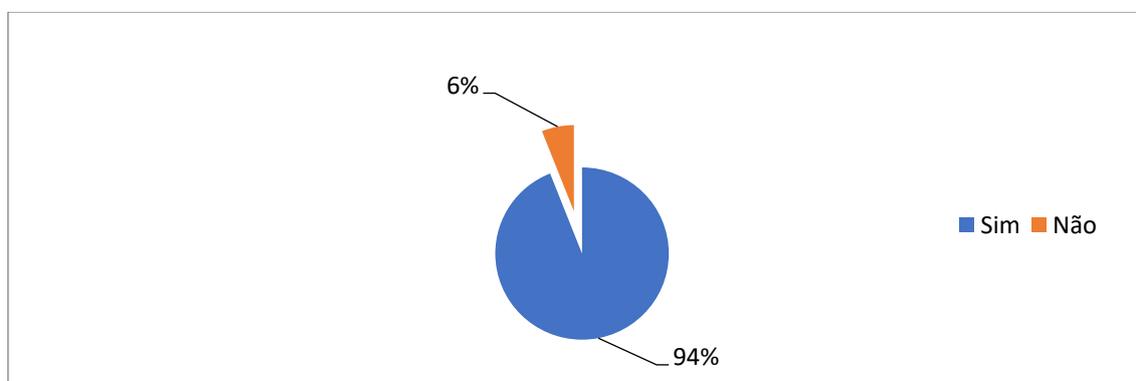


Fig. 108 – Variação percentual sobre a existência de Serviços Educativos nos museus RPM.

O maior desfasamento da realidade geral encontra-se nos museus de Administração Regional, mas mesmo assim apresenta valores acima dos 80% (**Fig. 109**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

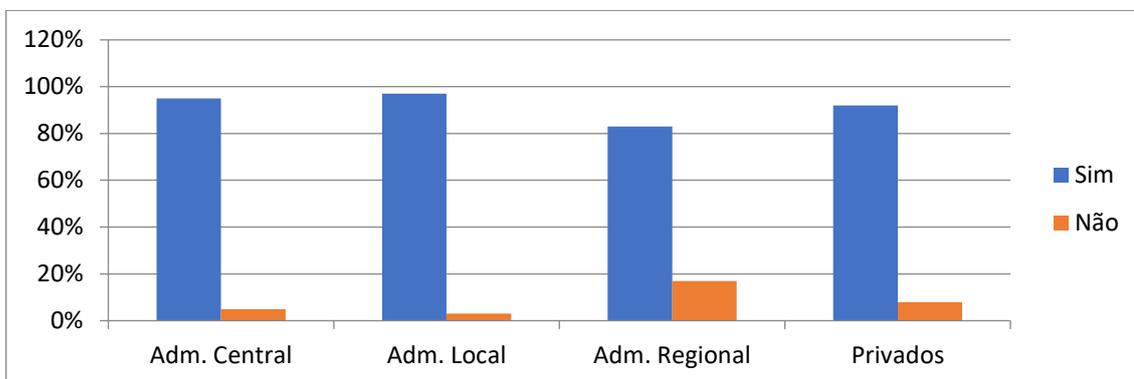


Fig. 109 – Variação percentual sobre a existência de Serviços Educativos nos museus RPM por tutela.

Na avaliação por regiões verifica-se que é nos museus da Madeira em que a percentagem dos que indicam ter a existência de Serviços Educativos é menor, situando-se ligeiramente acima dos 60%. Para as restantes regiões os valores estão em consonância com o panorama geral. Na região Centro, Algarve e Açores as percentagens são mesmo de 100% (**Fig. 110**).

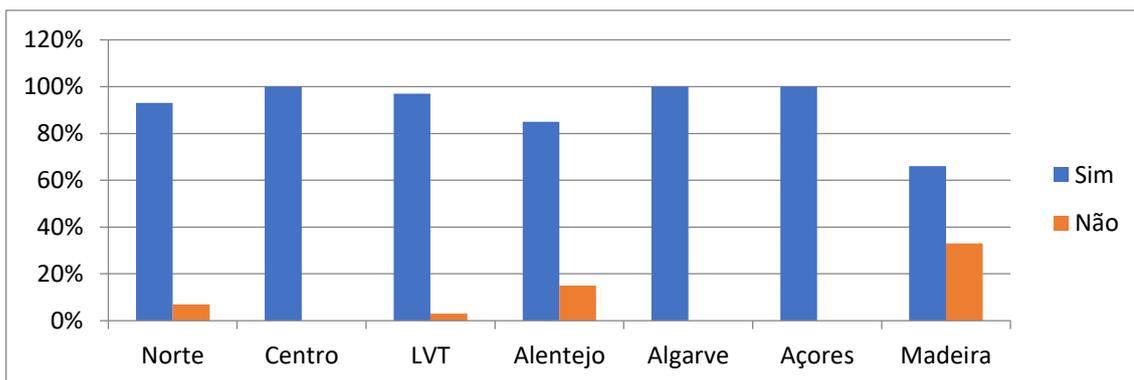


Fig. 110 – Variação percentual sobre a existência de Serviços Educativos nos museus RPM por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P40: Em caso afirmativo indique, dentro das seguintes modalidades, aquela que corresponde à gestão dos serviços educativos: geridos pelo próprio museu com funcionários/colaboradores afetos ao quadro de pessoal do museu; geridos através de parcerias com entidades externas ao museu (outsourcing).

No que diz respeito à forma como os Serviços Educativos dos museus RPM são geridos, 93% informa que é através do seu próprio quadro de pessoal, restando apenas 3% que entregam as atividades educativas a terceiros, em modelo outsourcing (**Fig. 111**).

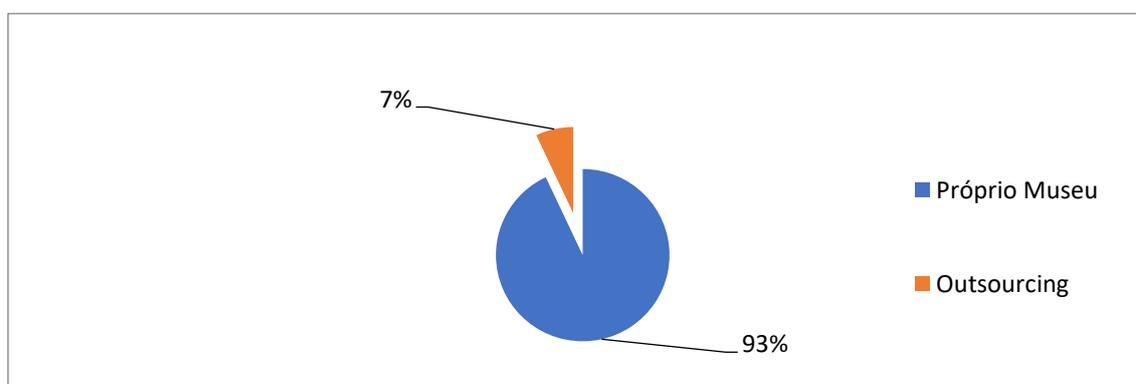


Fig. 111 – Variação percentual sobre o modelo de gestão dos Serviços Educativos nos museus RPM.

Verificam-se, todavia, nos museus de tutela privada e nos de Administração Central uma tendência de inclusão da prática de gestão dos Serviços Educativos através de parcerias com entidades externas ao museu, ambos apresentam nesta modalidade valores na ordem dos

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

17%. Já nos museus tutelados pela Administração Local em 100% dos casos os Serviços Educativos são geridos pelo pessoal afeto ao próprio museu (**Fig. 112**).

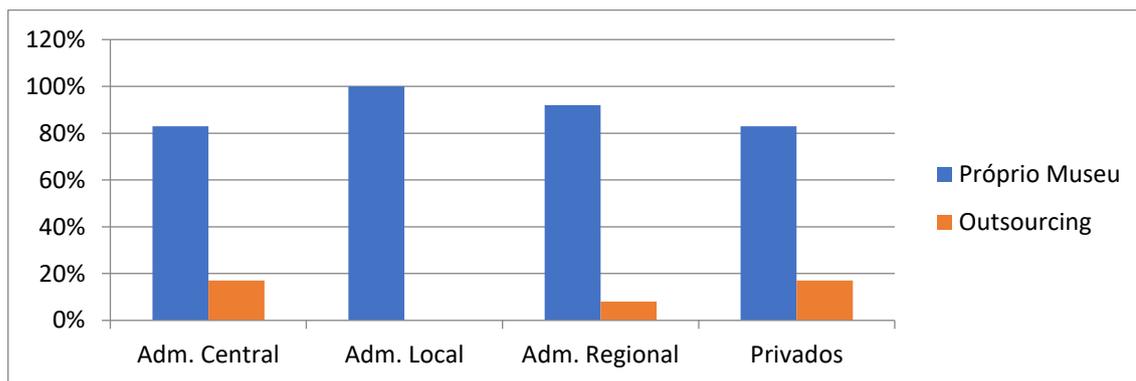


Fig. 112 – Variação percentual sobre o modelo de gestão dos Serviços Educativos nos museus RPM por tutela.

Por regiões, esta modalidade de gestão de Serviços Educativos através de entidades externas, reflete-se em maior número nos museus dos Açores, Centro e Lisboa e Vale dos Tejo, com variações percentuais entre os 9% e os 20%. Nos museus do Alentejo, Algarve e Madeira, em 100% dos casos, os Serviços Educativos são geridos pelo próprio museu (**Fig. 113**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

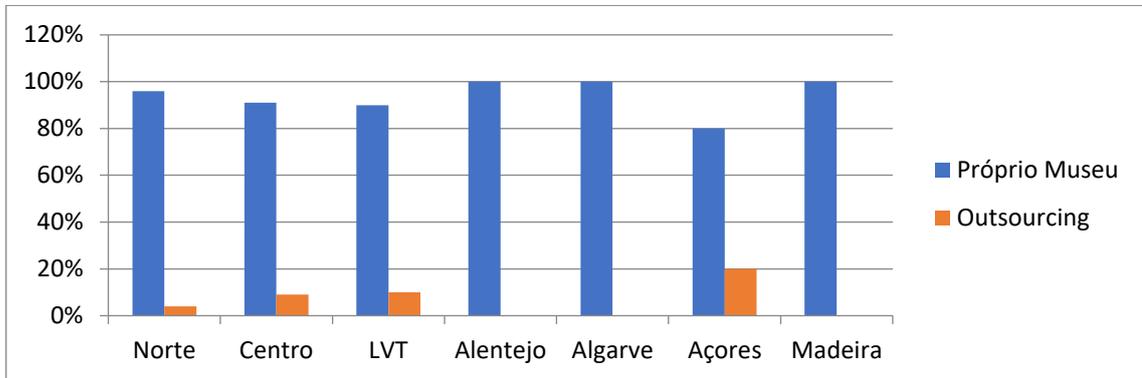


Fig. 113 – Variação percentual sobre o modelo de gestão dos Serviços Educativos nos museus RPM por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P41: Caso o museu que dirige possua serviços educativos indique, dentro das seguintes modalidades, aquelas que se enquadram com o público-alvo: público escolar; público geral; famílias; seniores.

Ainda que se reconheça que a tipologia “público geral” está desatualizada no seio dos museus, uma vez que estes procuram caracterizar os seus públicos segmentando-os em subcategorias específicas, utilizou-se esta denominação para diferenciar os que assim o fazem dos restantes.

Analisando a **Fig. 114**, percebe-se que o público escolar continua a ser o público-alvo para o qual os Serviços Educativos mais trabalham, seguindo-se os seniores se não se contar com a tipologia “público geral” uma vez que esta comporta as restantes. Já com a tipologia famílias verifica-se que é o segmento de público com o qual os Serviços Educativos menos trabalham.

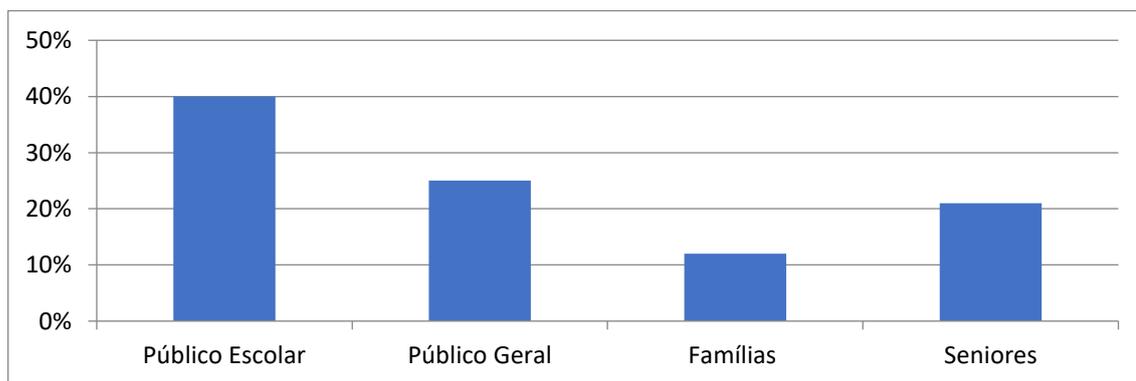


Fig. 114 – Variação percentual sobre a tipologia de públicos a que se destinam as atividades dos Serviços Educativos dos museus RPM.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS**(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)**

Em termos de tutelas o público escolar continua a predominar como sendo a tipologia para a qual os Serviços Educativos mais trabalham. Assim como se verifica que o “público geral” corresponde a uma percentagem na ordem dos 20% em todas. O mesmo acontece com a tipologia seniores, com exceção nos museus de tutela privada. Por sua vez a tipologia famílias, à semelhança do panorama geral, é a que apresenta percentagens mais baixas (**Fig. 115**).

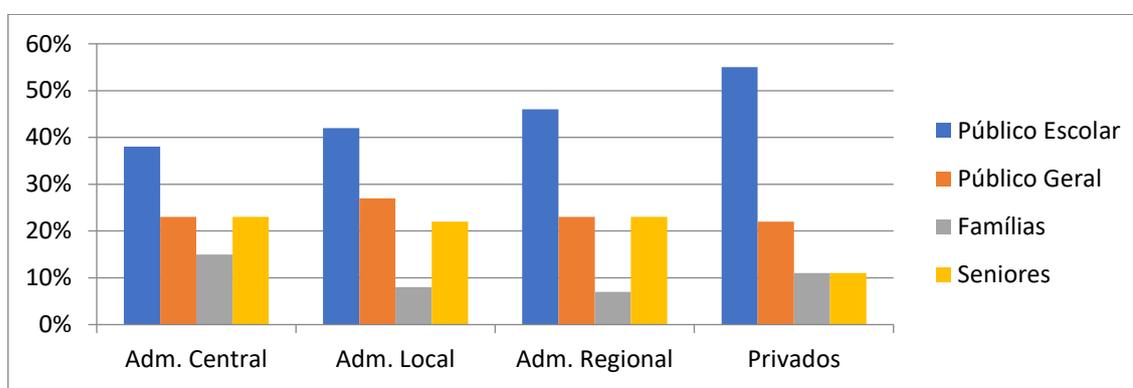


Fig. 115 – Variação percentual sobre a tipologia de públicos a que se destinam as atividades dos Serviços Educativos dos museus RPM por tutela.

Fazendo-se uma avaliação por regiões não se registam grandes alterações em relação ao panorama geral ou à variação por tutelas. Deve-se destacar, todavia, que nos museus da Madeira os serviços Educativos trabalham em igual percentagem para o público escolar e para os seniores. O mesmo acontece nos museus do Algarve, mas em relação ao público escolar e geral, assim como entre as tipologias famílias e seniores (**Fig. 116**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

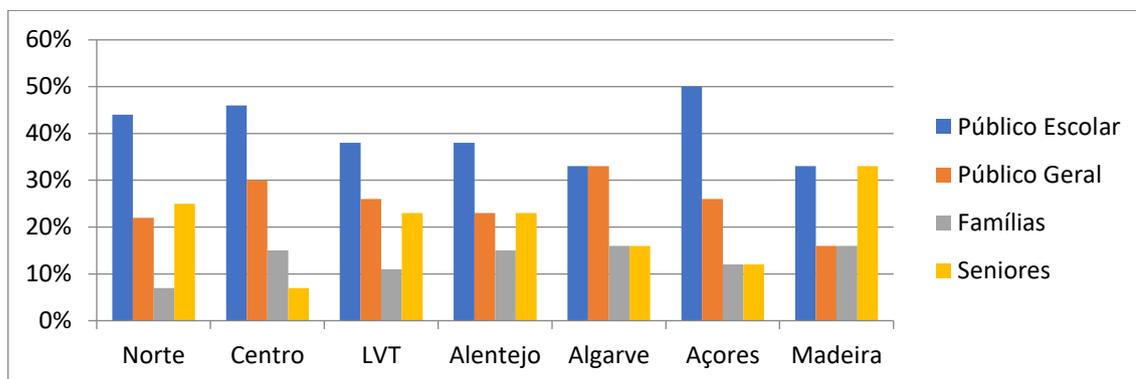


Fig. 116 – Variação percentual sobre a tipologia de públicos a que se destinam as atividades dos Serviços Educativos dos museus RPM por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P42: Indique, em média, quantas atividades os serviços educativos realizam por ano.

De um modo geral pode verificar-se que, em média, a maioria dos Serviços Educativos dos museus RPM realizam entre uma a cem atividades por ano, numa percentagem acima dos 60%. Entre cento e uma a duzentas cerca de 20% e mais de duzentas e uma na ordem dos 15% (Fig. 117).

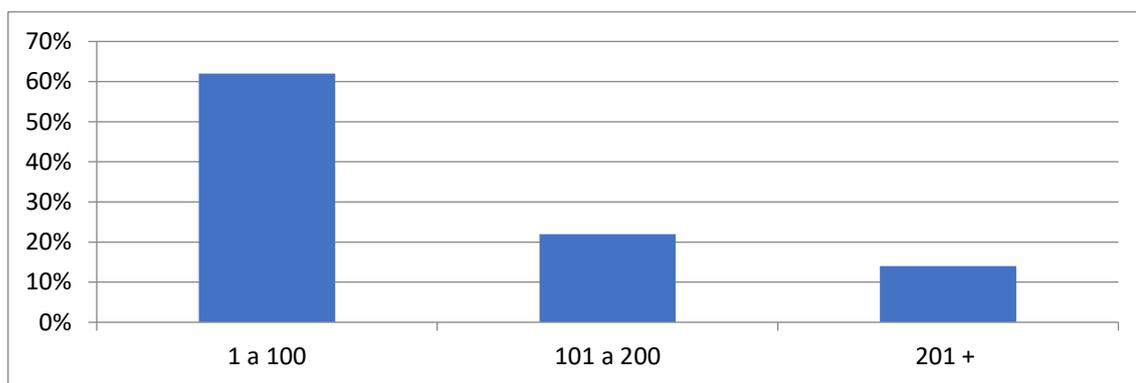


Fig. 117 – Variação percentual sobre o número de atividades desenvolvidas por ano pelos Serviços Educativos dos museus RPM.

Relativamente à variação percentual sobre o número de atividades desenvolvidas por ano pelos Serviços Educativos dos museus RPM na sua distribuição por tutelas verifica-se que, uma vez mais, a grande maioria se situa entre a uma atividade realizada e as cem. Deve-se, no entanto, destacar os museus de tutela privada que indicam realizar, em 37% dos casos, mais de duzentas e uma atividades (Fig. 118).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

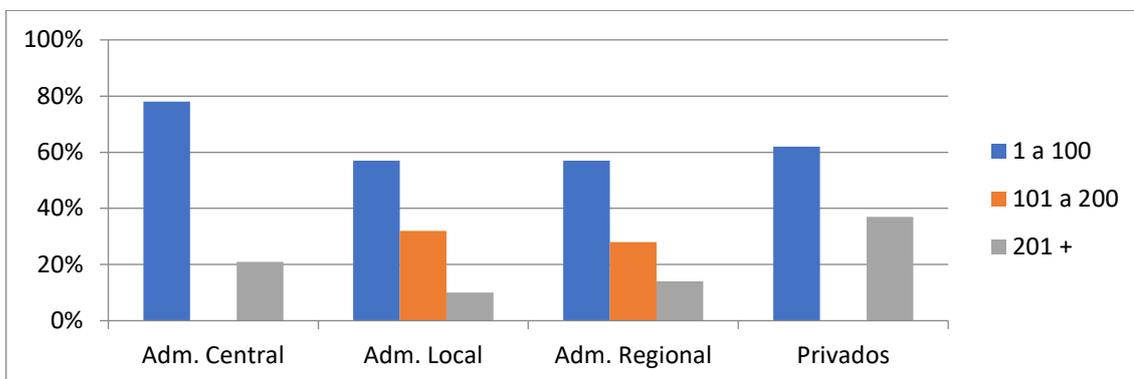


Fig. 118 – Variação percentual sobre o número de atividades desenvolvidas por ano pelos Serviços Educativos dos museus RPM por tutela.

Para os museus da Madeira e do Algarve a realidade é diferente do panorama geral, uma vez que, respetivamente, apresentam para a variação de entre cento e uma atividade realizadas e duzentas percentagens de 100% e de 75%. Nas restantes regiões verifica-se uma consonância com a distribuição por tutelas, com destaque para os museus no Alentejo onde em 100% dos casos as atividades realizadas se centram entre uma e cem (**Fig. 119**).

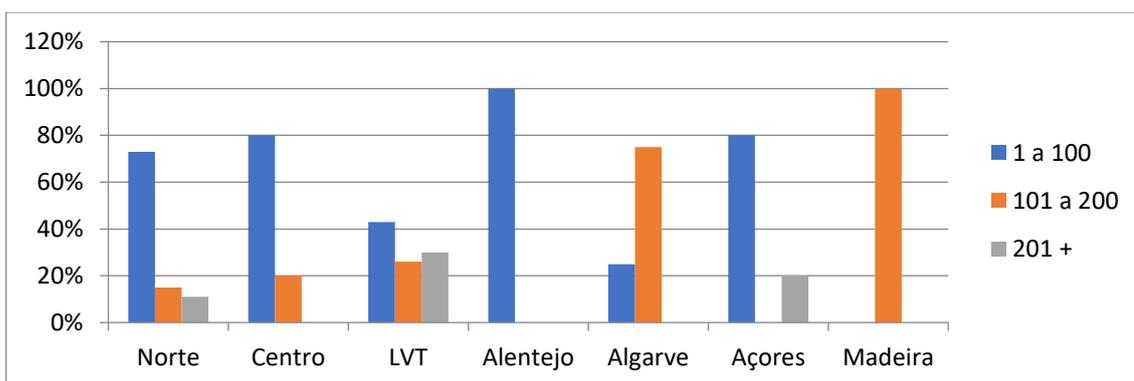


Fig. 119 – Variação percentual sobre o número de atividades desenvolvidas por ano pelos Serviços Educativos dos museus RPM por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P43: Indique, em média, o número de público que participa nas atividades dos serviços educativos por ano.

Pelas respostas obtidas não se conseguiu fazer uma contabilização sobre o volume de público que participa nas atividades dos Serviços Educativos dos museus RPM por ano. A maior parte dos museus não respondeu a esta questão e os que o fizeram apresentaram valores demasiado dispares para que se achasse uma forma razoável em os apresentar. Fica, portanto, apenas este registo sem que se faça uma apresentação gráfica sobre os mesmos.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

GESTÃO

P44: O financiamento orçamental do museu provém exclusivamente da entidade tutelar?

A análise da **Fig. 120** é bastante elucidativa sobre a forma como os museus RPM são financiados nos seus orçamentos. Em 80% dos casos provém exclusivamente da entidade tutelar.

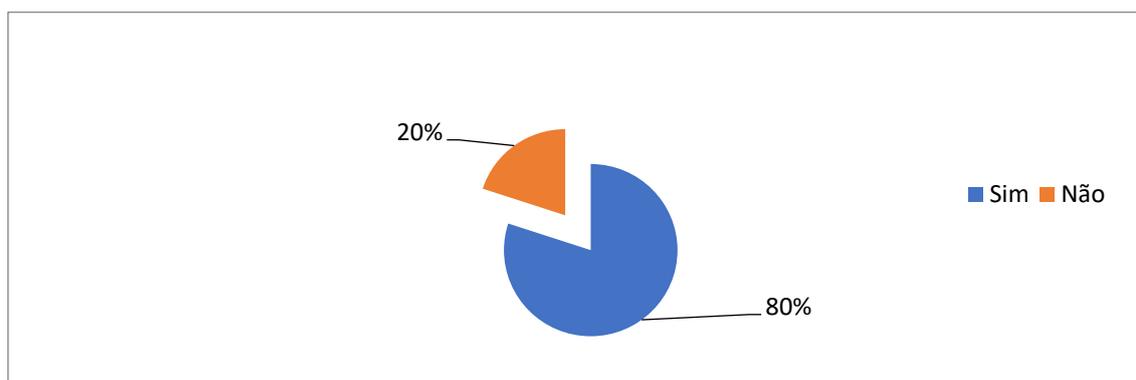


Fig. 120 – Variação percentual sobre o financiamento orçamental dos museus RPM.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS**(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)**

Existe, porém, a situação dos museus de tutela privada em que se verifica um maior equilíbrio na proveniência dos financiamentos. Cerca de 39% indicam outras fontes de financiamento. Já para as restantes entidades tutelares a dependência orçamental das tutelas situa-se nos 80% (**Fig. 121**).

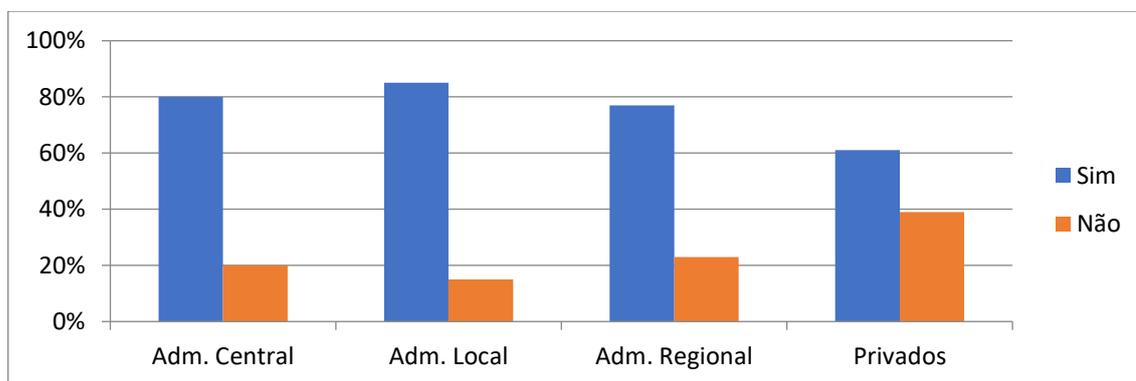


Fig. 121 – Variação percentual sobre o financiamento orçamental dos museus RPM por tutela.

Deve-se, também, referir que nos museus da Região Autónoma da Madeira o financiamento orçamental para o funcionamento do museu se encontra dividido em 50%, entre a entidade tutelar e outras fontes de financiamento. Em contrapartida os museus do Alentejo e do Algarve dependem na totalidade da entidade tutelar (**Fig. 122**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

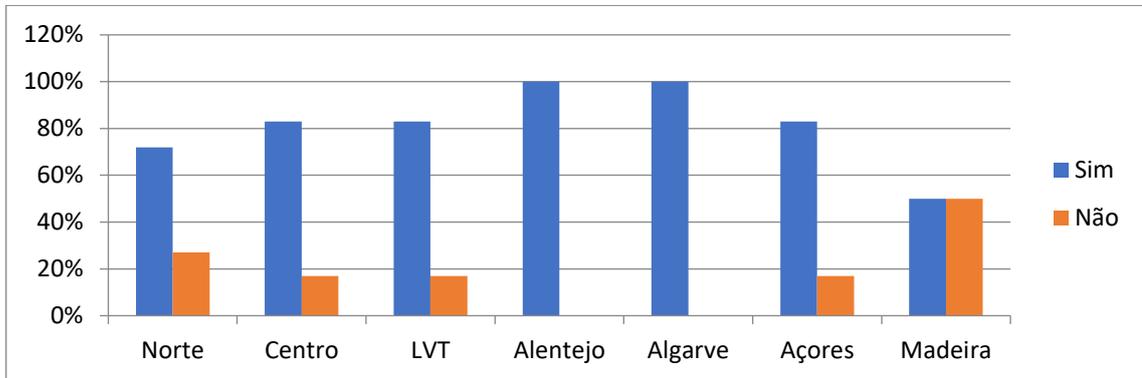


Fig. 122 – Variação percentual sobre o financiamento orçamental dos museus RPM por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P45: Em caso de haver outras fontes de financiamento especifique quais.

Uma vez mais esta foi uma das questões que se revelou não quantificável. À semelhança da questão “P11”, que também interfere com questões financeiras, os inquiridos optaram por não responder. Seja por uma postura deontológica de quem responde; seja por indicação expressa da tutela que impede que a informação se divulgue; o que importa aqui deduzir é que todas as questões que estão relacionadas com valores de ordem financeira não são suscetíveis de tratamento estatístico nas respostas recebidas. Essa situação merecerá uma análise mais pormenorizada no ponto seguinte do presente estudo.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P46: Considera que o orçamento anual do museu é suficiente para que este cumpra com a sua missão?

Verifica-se que 69% dos museus RPM considera o orçamento anual que lhes é atribuído insuficiente para que estes cumpram com a sua missão. Deve-se, no entanto, referir que a Lei-quadro dos Museus Portugueses indica na Secção II, artigo 48º, ponto 1, “o museu deve dispor de recursos financeiros especialmente consignados, adequados à sua vocação, tipo e dimensão, suficientes para assegurar a respetiva sustentabilidade e o cumprimento das funções museológicas” (Fig. 123).

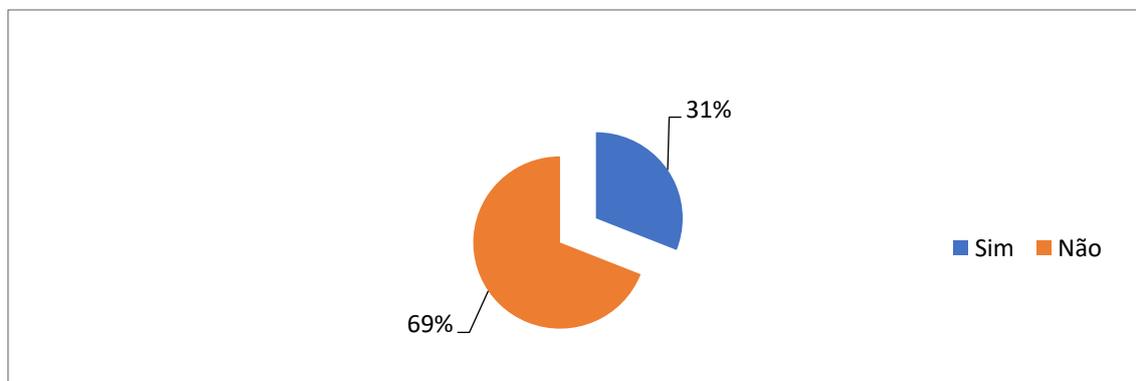


Fig. 123 – Variação percentual sobre se o orçamento anual dos museus RPM é suficiente para que estes cumpram com a sua missão.

Verifica-se nos museus de Administração Central uma maior carência em termos orçamentais. Por sua vez, os museus de tutela privada mostram ser os que dispõem de maiores recursos financeiros uma vez que 53% considera que o seu orçamento é suficiente. Também os

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

museus de Administração Local, em cerca de 40% dos casos, referem que o orçamento é suficiente (**Fig. 124**).

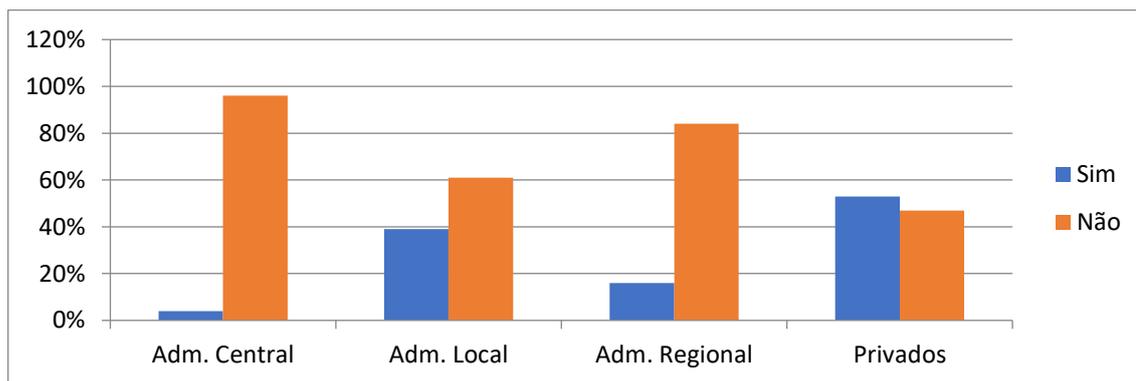


Fig. 124 – Variação percentual sobre se o orçamento anual dos museus RPM é suficiente para que estes cumpram com a sua missão por tutela.

Fazendo-se a análise por regiões conclui-se que os museus do Alentejo e do Algarve apresentam resultados considerados positivos, uma vez que em 57% e 75% dos casos, respetivamente, indicam que o seu orçamento anual também é suficiente para que estes cumpram com a sua missão. Nas restantes regiões verifica-se uma completa inversão dos resultados dado que a indicação de carência ultrapassa em larga escala os 60% (**Fig. 125**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

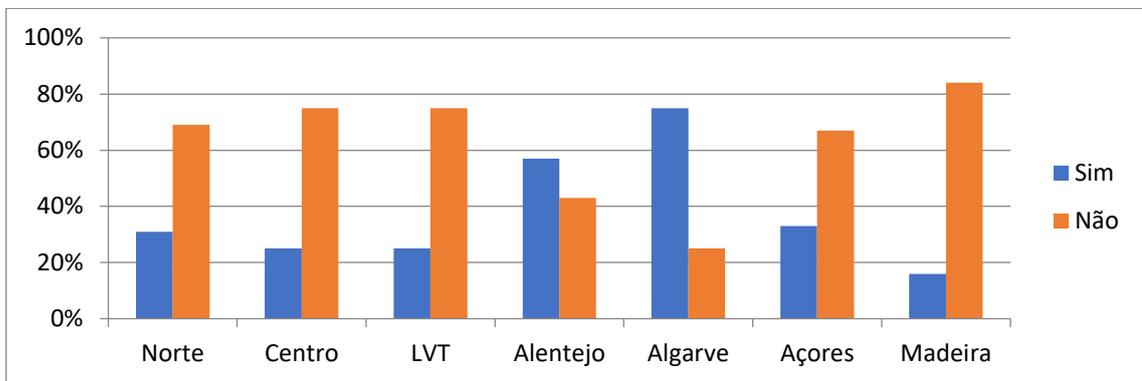


Fig. 125 – Variação percentual sobre se o orçamento anual dos museus RPM é suficiente para que estes cumpram com a sua missão por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P47: Indique se o museu que dirige possui orçamento próprio para a gestão das despesas correntes.

Relativamente a esta questão, sobre se os museus RPM possuem orçamento próprio para a gestão das suas despesas correntes, pode-se verificar que 76% indicam que não (**Fig. 126**).

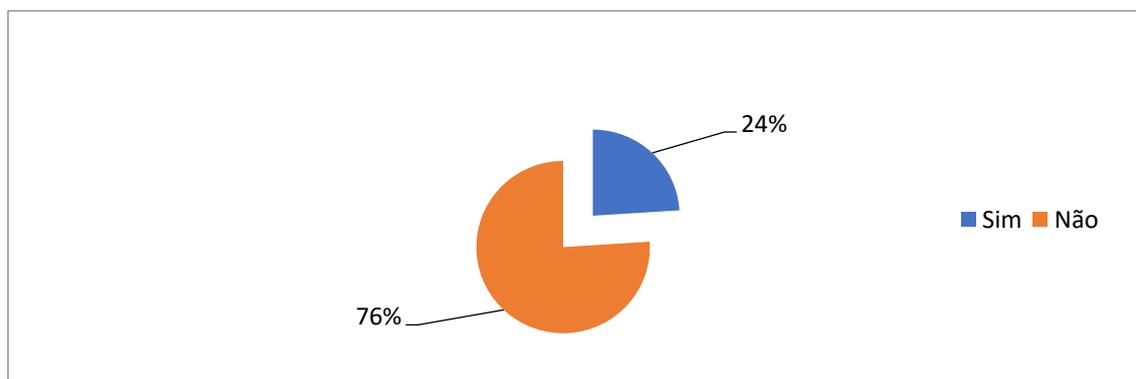


Fig. 126 – Variação percentual sobre a existência de orçamento próprio nos museus RPM.

Deve-se, todavia, salientar que no caso dos museus de tutela privada há 53% que indicam ter orçamento próprio. Situação inversa regista-se nas restantes tutelas. Na Administração Local, em concreto, verifica-se uma ausência de orçamento próprio na ordem dos 90% (**Fig. 127**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

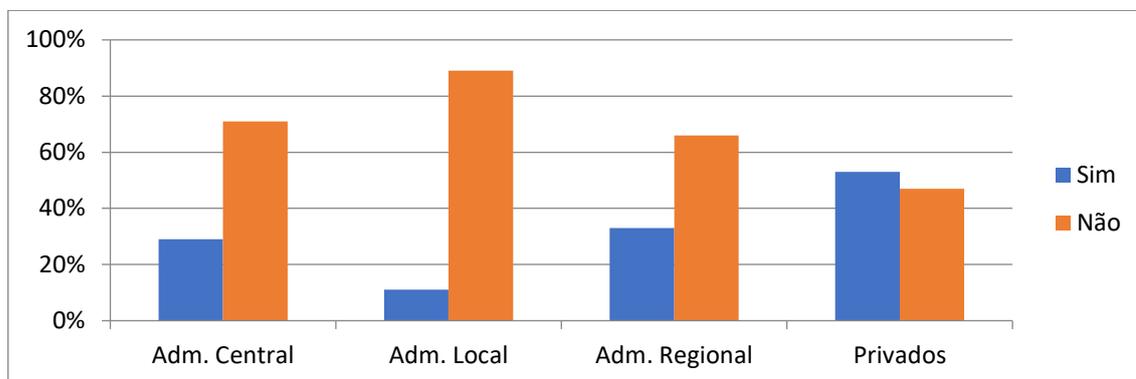


Fig. 127 – Variação percentual sobre a existência de orçamento próprio nos museus RPM por tutela.

Olhando para esta questão na sua variação por regiões verifica-se que nos Açores 83% dos museus possuem orçamento próprio para a gestão das suas despesas correntes. Por sua vez, na Madeira em 100% dos casos os museus não possuem orçamento próprio. Para as restantes regiões a carência de orçamento regista-se entre os 71% e 91% (**Fig. 128**).

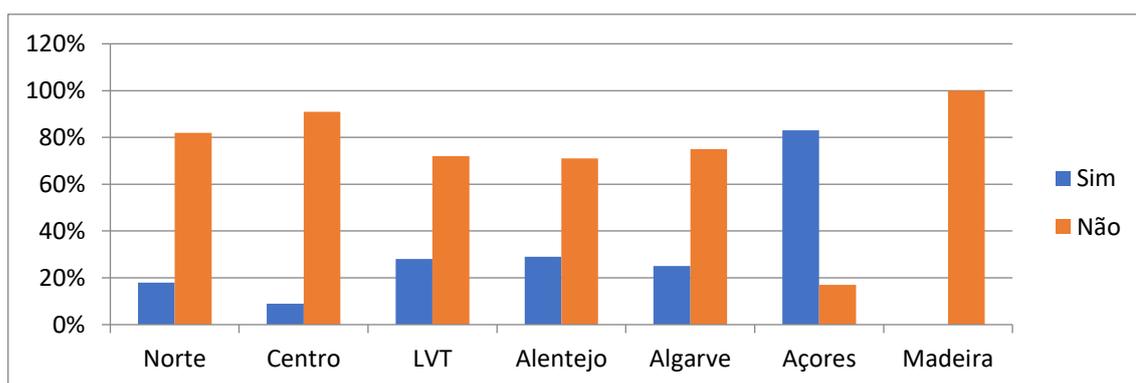


Fig. 128 – Variação percentual sobre a existência de orçamento próprio nos museus RPM por região.

P48: Nos últimos três anos o museu estabeleceu alguma parceria de colaboração com entidades externas?

Verifica-se pela análise da **Fig. 129** que os museus RPM estabelecem, em grande escala, parcerias de colaboração com entidades externas. Em 89% dos casos indicam fazê-lo.

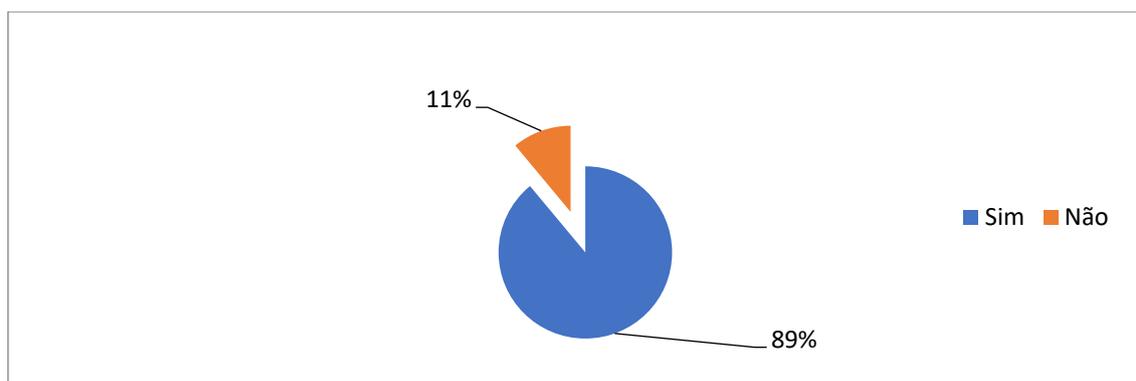


Fig. 129 – Variação percentual sobre o estabelecimento de parcerias de colaboração com entidades externas.

Em termos de tutelas são os museus da Administração Central que mais o realizaram nos últimos três anos, com 100% dos respondentes a manifestarem essas mesmas parcerias. Mesmo nas restantes entidades tutelares as percentagens apresentadas podem ser consideradas elevadas, situando-se entre os 77% e os 89% (**Fig. 130**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

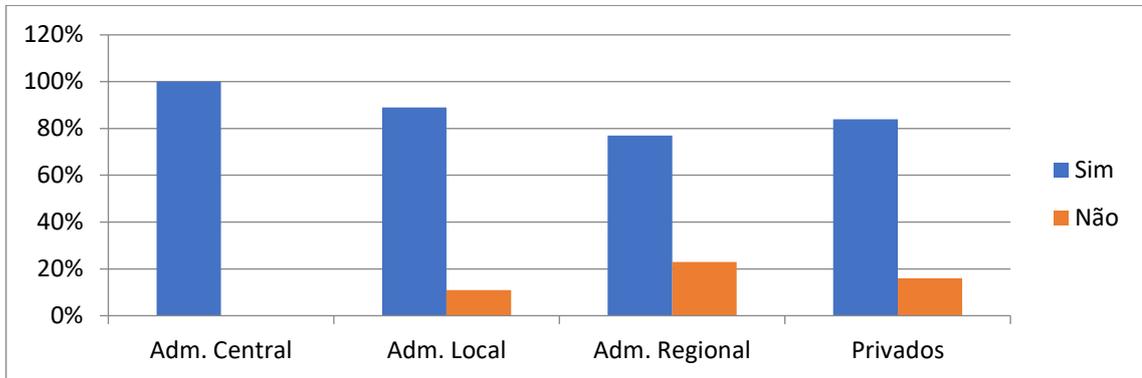


Fig. 130 – Variação percentual sobre o estabelecimento de parcerias de colaboração com entidades externas por tutela.

Por regiões verifica-se que no Centro e no Alentejo também 100% dos respondentes alegam ter estabelecido parcerias de colaboração com entidades externas. Por sua vez, na Região Autónoma da Madeira há um menor número de museus a realizarem essas mesmas parcerias, uma vez que 67% dos museus indicam não terem efetuado qualquer parceria. As restantes regiões apresentam resultados consonantes com o verificado no panorama geral (**Fig. 131**).

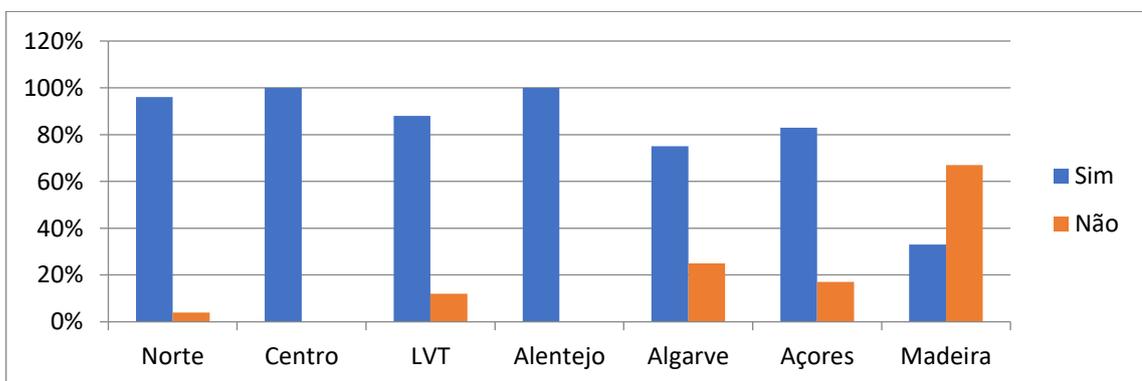


Fig. 131 – Variação percentual sobre o estabelecimento de parcerias de colaboração com entidades externas por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P49: Em caso afirmativo indique quantas.

A análise da figura seguinte permite verificar que, grandemente, as parcerias de colaboração com entidades externas promovidas pelos museus RPM se centram entre uma e dez, em 73% dos casos. Nas restantes variações não chega aos 15% (**Fig. 132**).

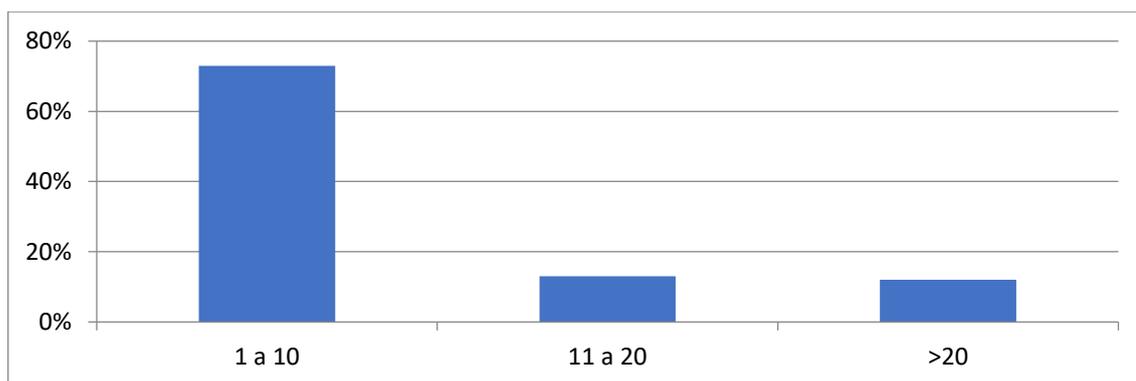


Fig. 132 – Variação percentual sobre a quantidade de parcerias de colaboração estabelecidas pelos museus RPM com entidades externas.

Ao fazer-se a avaliação por tutelas verifica-se que nos museus de Administração Local em 94% dos casos existe uma consonância com o panorama geral. Já os museus de tutela privada são os que mostram estabelecer um maior número de parcerias com entidades externas uma vez que em 40% dos casos, respetivamente, estabeleceram entre uma a dez e entre onze e vinte. Assim como, em 20% dos casos, estabeleceram mais de vinte parcerias (**Fig. 133**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

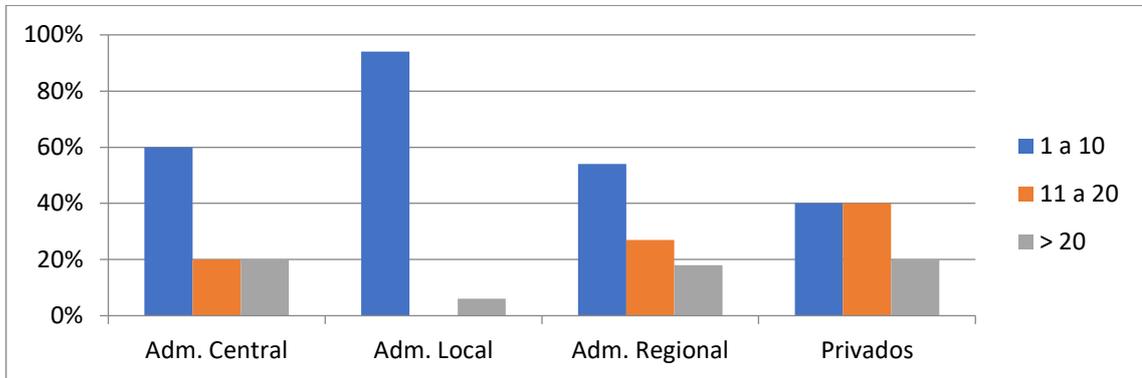


Fig. 133 – Variação percentual sobre a quantidade de parcerias de colaboração estabelecidas pelos museus RPM com entidades externas por tutela.

Avaliando esta questão pela sua variação por regiões verifica-se que no Algarve e na Madeira em 100% dos casos as parcerias de colaboração estabelecidas se centram entre uma e dez. Para as restantes regiões as variações não são significativas, devendo-se destacar, no entanto, os museus dos Açores com uma tendência na ordem dos 20% nas restantes variáveis (**Fig. 134**).

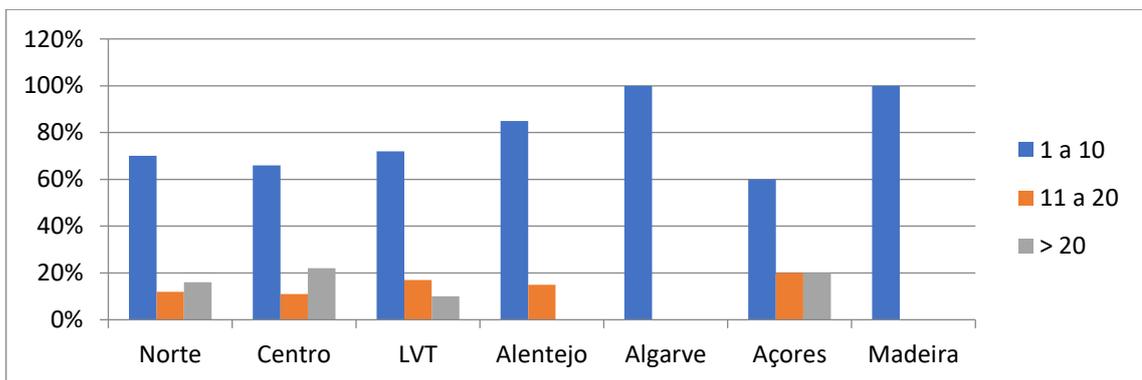


Fig. 134 – Variação percentual sobre a quantidade de parcerias de colaboração estabelecidas pelos museus RPM com entidades externas por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P50: Indique se nos últimos três anos o museu estabeleceu alguma parceria de colaboração com outro museu da rede portuguesa de museus.

Como se pode observar pela **Fig. 135**, 55% dos museus RPM estabeleceram parcerias de colaboração entre eles nos últimos três anos.

Deve-se, no entanto, fazer uma conclusão que se afigura imediata: os museus RPM estabelecem mais parcerias com entidades externas do que propriamente entre eles. Contrariando, assim, um dos princípios fundadores identificados na criação da RPM que era precisamente o trabalhar em rede.

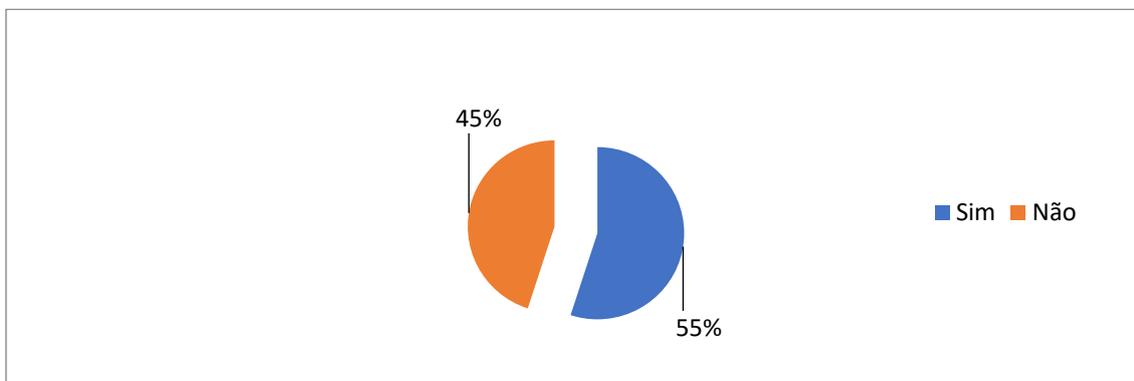


Fig. 135 – Variação percentual sobre o estabelecimento de parcerias de colaboração entre museus RPM.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS**(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)**

Situação que se verifica com maior incidência nos museus de tutela privada e nos museus de Administração Central, 76% e 57% respetivamente. Já para os museus de Administração Local e Regional tais parcerias só se verificam em 50% dos casos (**Fig. 136**).

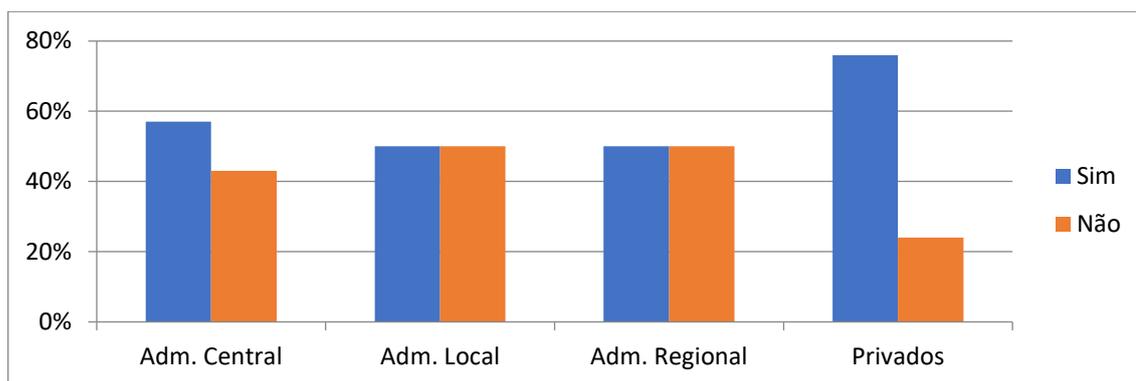


Fig. 136 – Variação percentual sobre o estabelecimento de parcerias de colaboração entre museus RPM por tutela.

Avaliando pela sua distribuição geográfica conclui-se que os museus a norte do Alentejo, inclusive, são os que mais parcerias de colaboração estabeleceram entre eles. Situação inversa verifica-se na Região Autónoma da Madeira com 84% dos museus respondentes a indicarem que não foi estabelecida qualquer parceria de colaboração com outro museu RPM nos últimos três anos. No Algarve e nos Açores o número de parcerias realizadas centra-se em 50% (**Fig. 137**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

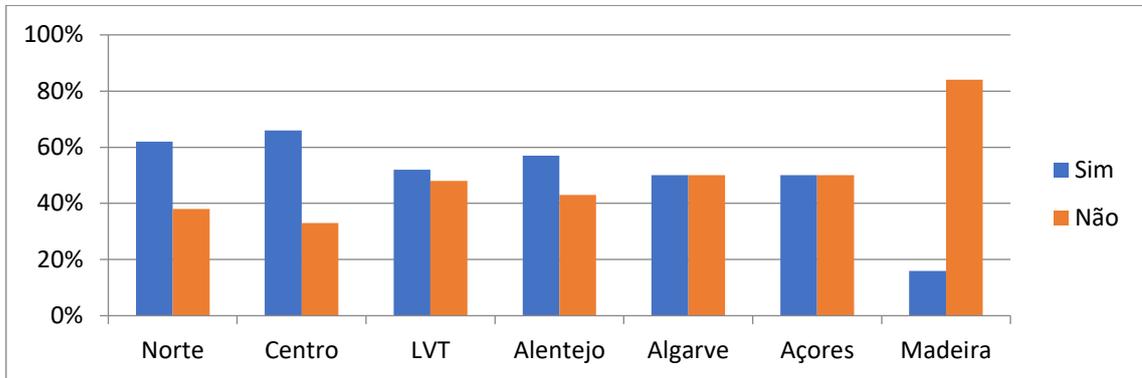


Fig. 137 – Variação percentual sobre o estabelecimento de parcerias de colaboração entre museus RPM por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P51: Em caso afirmativo indique quantas.

Relativamente ao número de parcerias de colaboração estabelecidas entre os museus RPM verifica-se que a grande maioria se centra entre uma e dez. Havendo apenas um valor residual de 4% dos que estabeleceram entre onze e vinte parcerias de colaboração com outros museus RPM. Sem que se tenha registado um valor superior a vinte parcerias realizadas (**Fig. 138**).

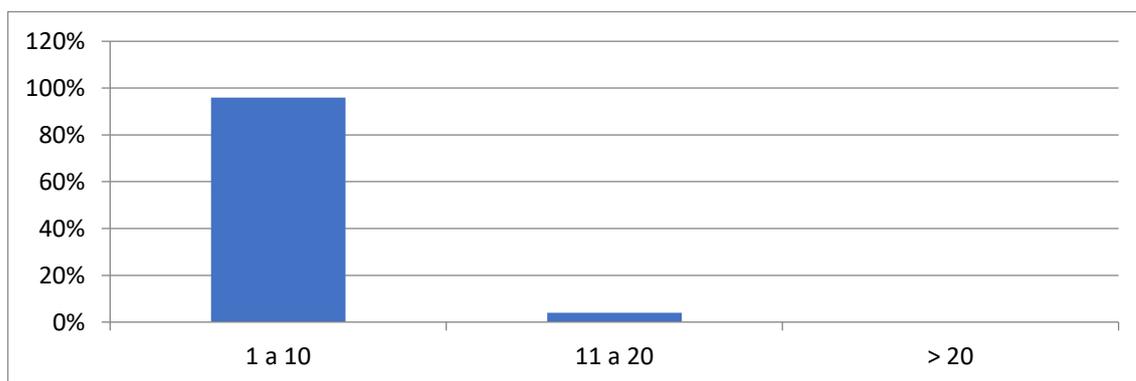


Fig. 138 – Variação percentual sobre o número de parcerias de colaboração estabelecidas entre os museus RPM.

Em termos de distribuição por tutelas, com exceção dos museus de Administração Local e Regional, o número de parcerias estabelecidas entre museus RPM é em 100% dos casos entre uma e dez (**Fig. 139**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

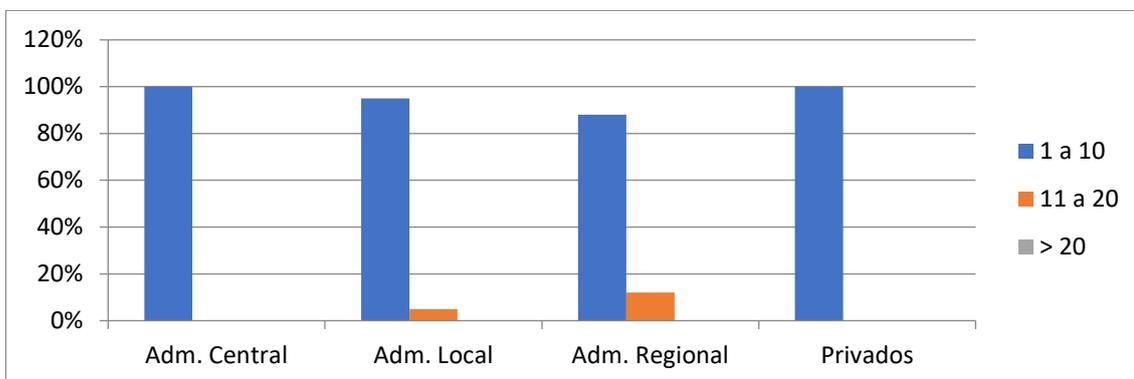


Fig. 139 – Variação percentual sobre o número de parcerias de colaboração estabelecidas entre os museus RPM por tutela.

Na avaliação por regiões verifica-se que a Norte e em Lisboa e Vale do Tejo há um valor residual de museus que indicam ter realizado entre onze e vinte parcerias com outros museus RPM. No entanto, para as restantes regiões a tendência é a realização de uma a dez parcerias em 100% dos casos (**Fig. 140**).

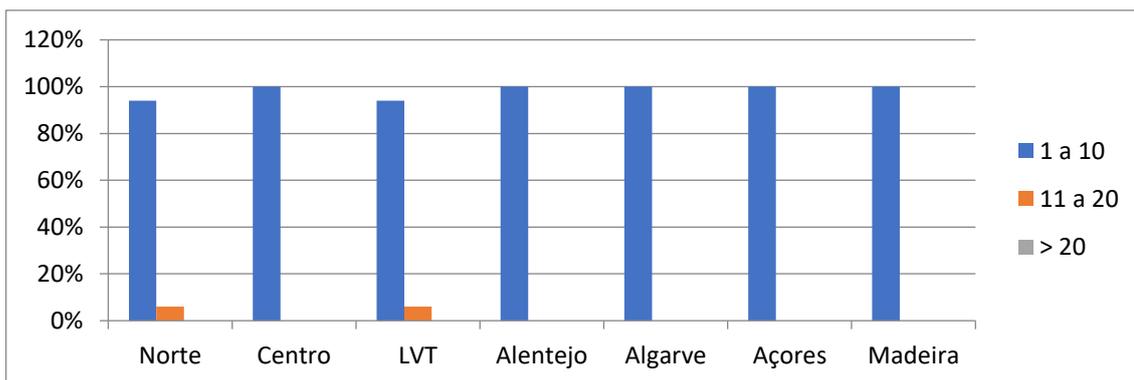


Fig. 140 – Variação percentual sobre o número de parcerias de colaboração estabelecidas entre os museus RPM por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P52: Indique se nos últimos três anos o museu desenvolveu alguma atividade de cariz social junto da comunidade local.

De uma maneira geral pode-se considerar que os museus RPM desenvolveram nos últimos três anos atividades de cariz social junto da sua comunidade local. Pelo menos 61% dos respondentes indicaram que sim (**Fig. 141**).

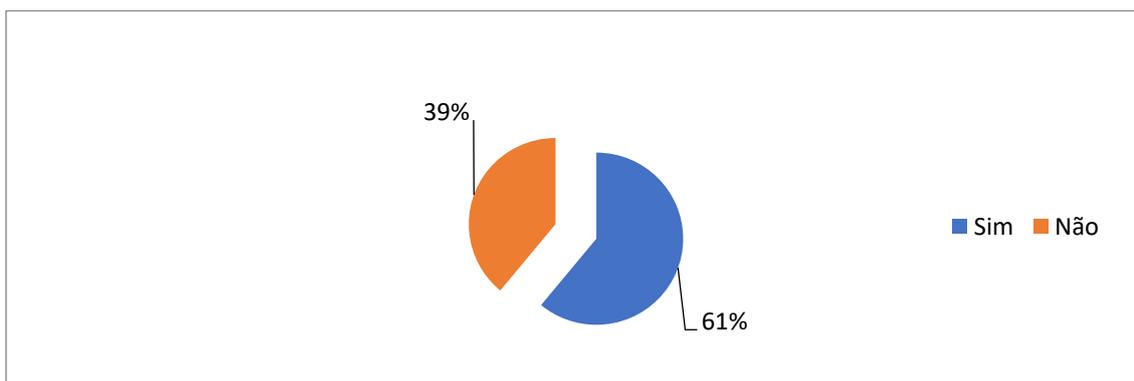


Fig. 141 – Variação percentual sobre o número de atividades de cariz social desenvolvidas pelos museus RPM junto da comunidade local.

Em termos de tutelas verifica-se uma variação positiva sobre todas elas, com maior destaque para os museus Privados e para os de Administração Central, com percentagens na ordem dos 76% e 71%, respetivamente (**Fig. 142**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

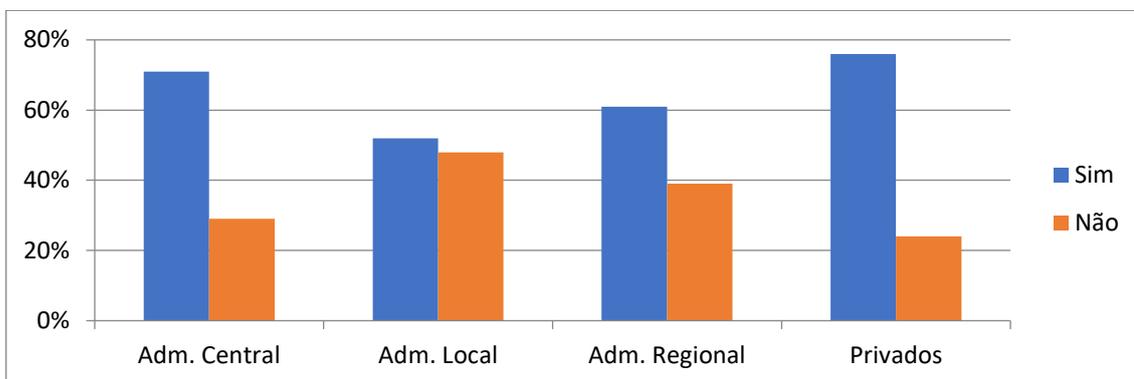


Fig. 142 – Variação percentual sobre o número de atividades de cariz social desenvolvidas pelos museus RPM junto da comunidade local por tutela.

No que diz respeito à variação por regiões apurou-se que são os museus da região Centro e os da Região Autónoma dos Açores que acabaram por desenvolver mais atividades a este nível, com percentagens acima dos 80%. Em contraste encontram-se os museus da Região Autónoma da Madeira uma vez que 84% indica não o ter feito. Ou os museus do Algarve que indicam ter realizado em apenas 50% dos casos (**Fig. 143**).

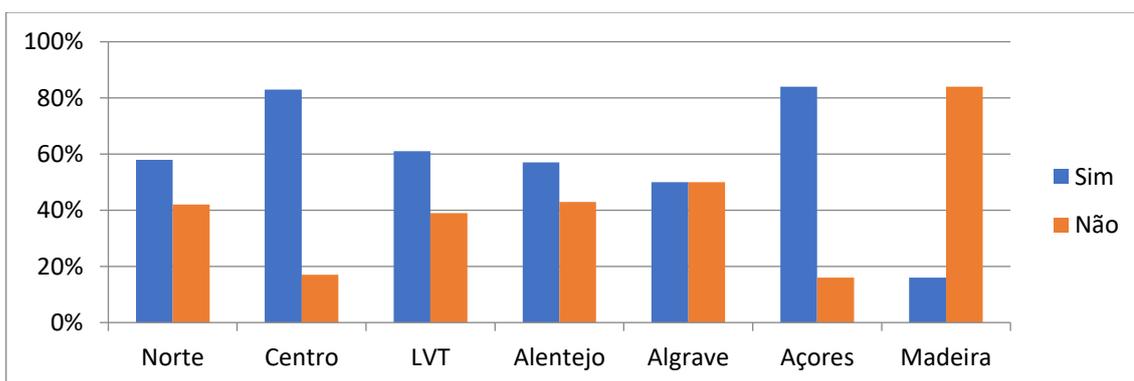


Fig. 143 – Variação percentual sobre o número de atividades de cariz social desenvolvidas pelos museus RPM junto da comunidade local por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P53: Em caso afirmativo especifique quantas.

A análise das respostas alcançadas sobre esta questão é imediata. Uma vez que 96% dos museus indicam que realizaram entre uma a dez atividades de cariz social junto da sua comunidade local nos últimos três anos. Portanto, a sua esmagadora maioria (**Fig. 144**).

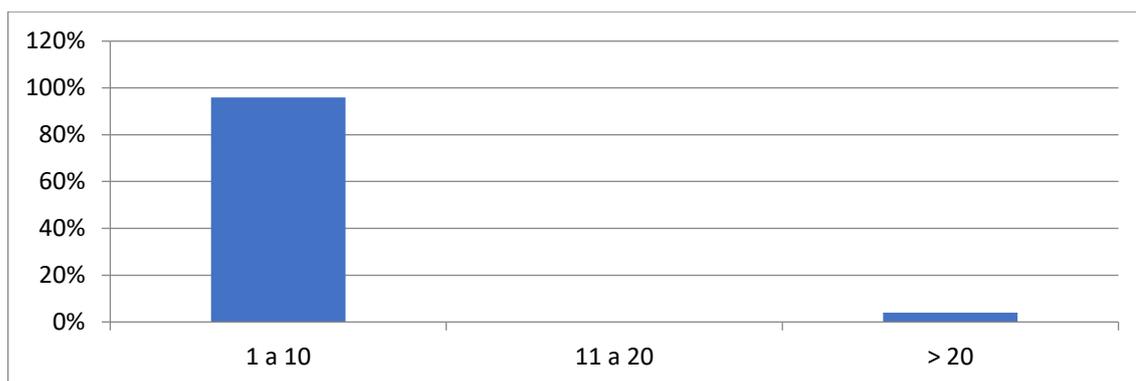


Fig. 144 – Variação percentual sobre o número de atividades de cariz social desenvolvidas pelos museus RPM junto da comunidade local nos últimos três anos.

Nos museus da Administração Local regista-se que em 6% dos casos realizaram-se mais de vinte atividades de cariz social junto da comunidade local nos últimos três anos. Nas restantes tuteladas os valores centram-se nos 100% na variação de uma a dez atividades (**Fig. 145**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

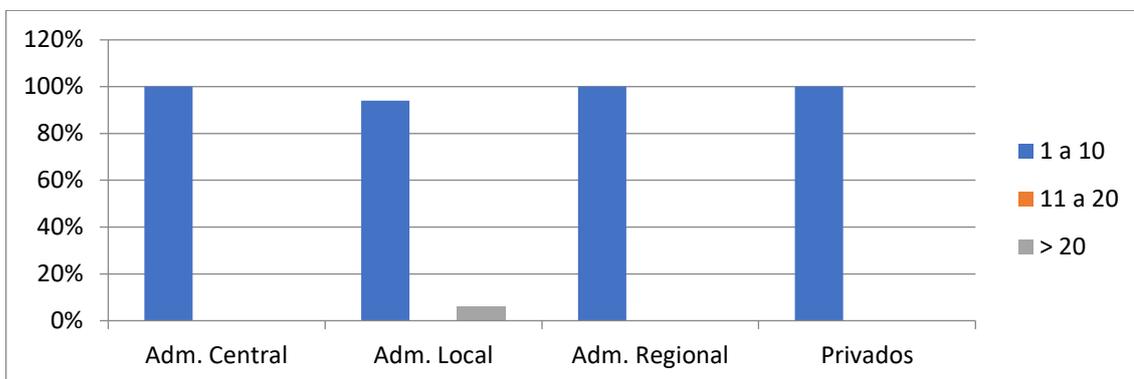


Fig. 145 – Variação percentual sobre o número de atividades de cariz social desenvolvidas pelos museus RPM junto da comunidade local nos últimos três anos por tutela.

Sendo nos museus a norte que se verificou a realização desse maior número de atividades em relação ao panorama geral (**Fig. 146**).

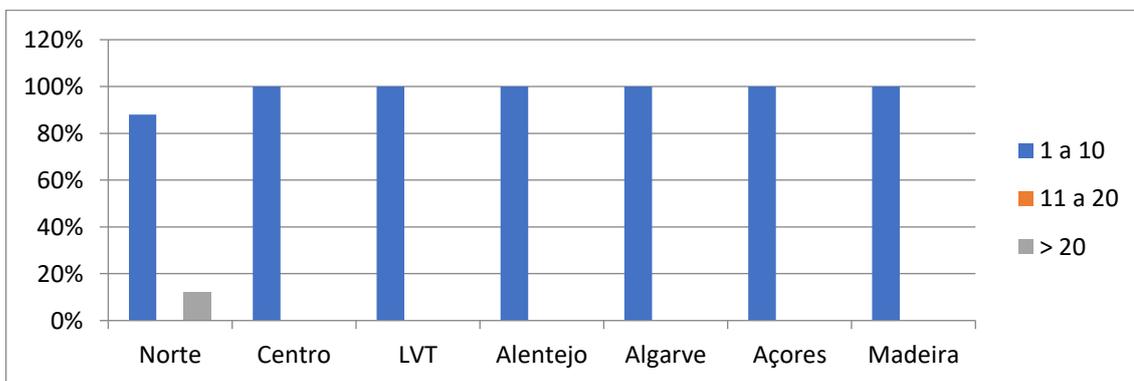


Fig. 146 – Variação percentual sobre o número de atividades de cariz social desenvolvidas pelos museus RPM junto da comunidade local nos últimos três anos por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P54: Indique se as áreas técnicas de serviço estão devidamente equipadas para que o museu dê cumprimento às suas funções museológicas.

Sobre a questão de as áreas técnicas de serviço estarem devidamente equipadas para que os museus RPM cumpram devidamente com as suas funções museológicas 68% dos museus indicaram que sim (**Fig. 147**).

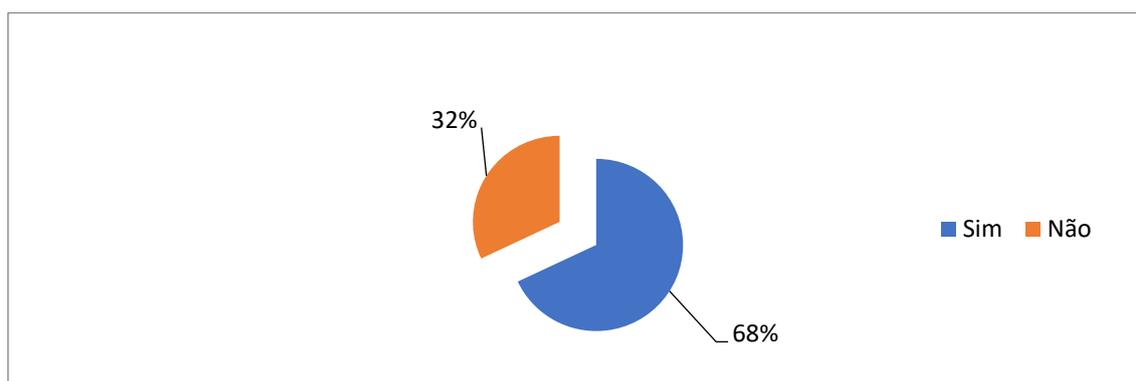


Fig. 147 – Variação percentual sobre se as áreas técnicas dos museus RPM estão devidamente equipadas para que estes cumpram com as suas funções museológicas.

Na sua análise por entidades tutelares verifica-se que são os museus Privados e os de Administração Local que alegadamente se encontram melhor equipados, com percentagem na ordem dos 92% e 75%, respetivamente. Por sua vez, os museus de Administração Regional apresentam mais carências a este nível com uma variação negativa de 62% (**Fig. 148**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

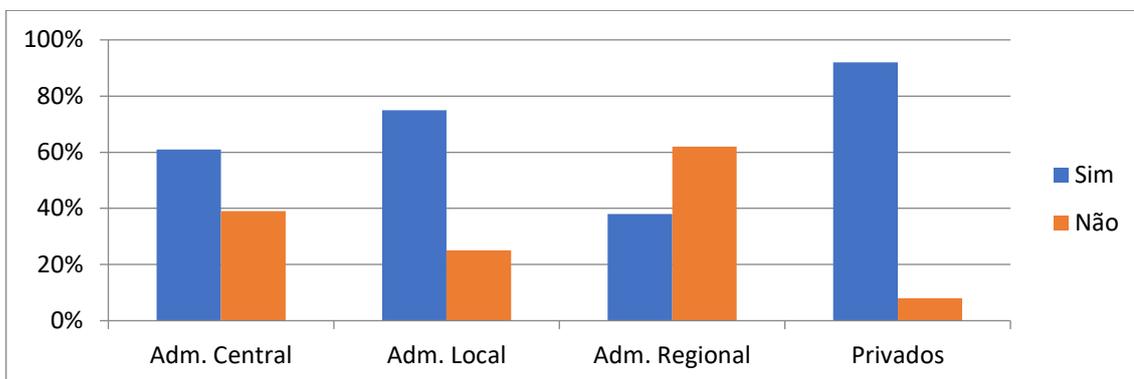


Fig. 148 – Variação percentual sobre se as áreas técnicas dos museus RPM estão devidamente equipadas para que estes cumpram com as suas funções museológicas por tutela.

Em termos da sua distribuição por regiões os museus respondentes do Algarve, 100%, indicam que estão devidamente equipadas de forma a darem o melhor cumprimento ao desenvolvimento das suas funções museológicas. Enquanto que nos museus pertencentes às Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira tal só se verifica em 50% dos casos (**Fig. 149**).

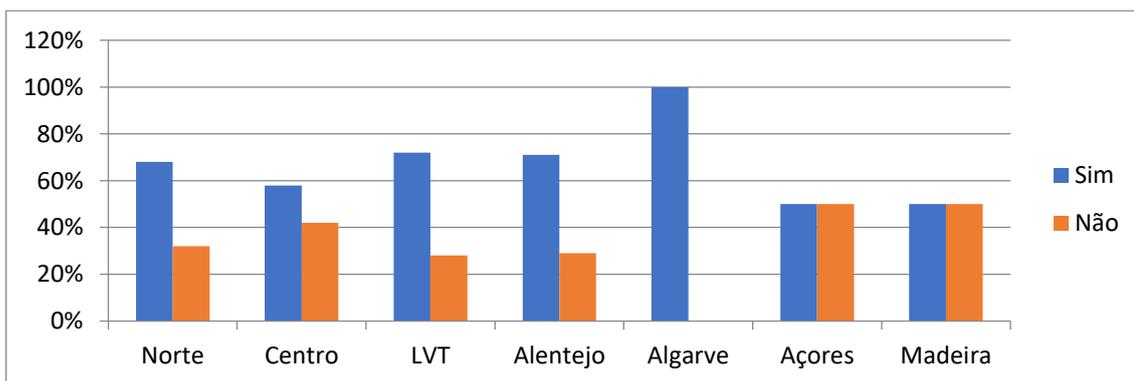


Fig. 149 – Variação percentual sobre se as áreas técnicas dos museus RPM estão devidamente equipadas para que estes cumpram com as suas funções museológicas por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P55: Dentro dos seguintes serviços de acolhimento ao público indique aqueles que o museu possui: auditório; biblioteca/centro de documentação; cafetaria/restaurante; espaços exteriores (jardins, esplanadas, parques); ligação wi-fi gratuita; loja; quiosque internet; sala multimédia /audiovisuais.

Dos vários serviços de acolhimento ao público que constam dos museus RPM os mais comuns são a loja, os espaços exteriores, a biblioteca e o auditório. Sendo que a loja é, de todos, o serviço de acolhimento que se mostra mais transversal tanto na análise geral como na sua variação por tutelas ou por regiões (**Fig. 150**).

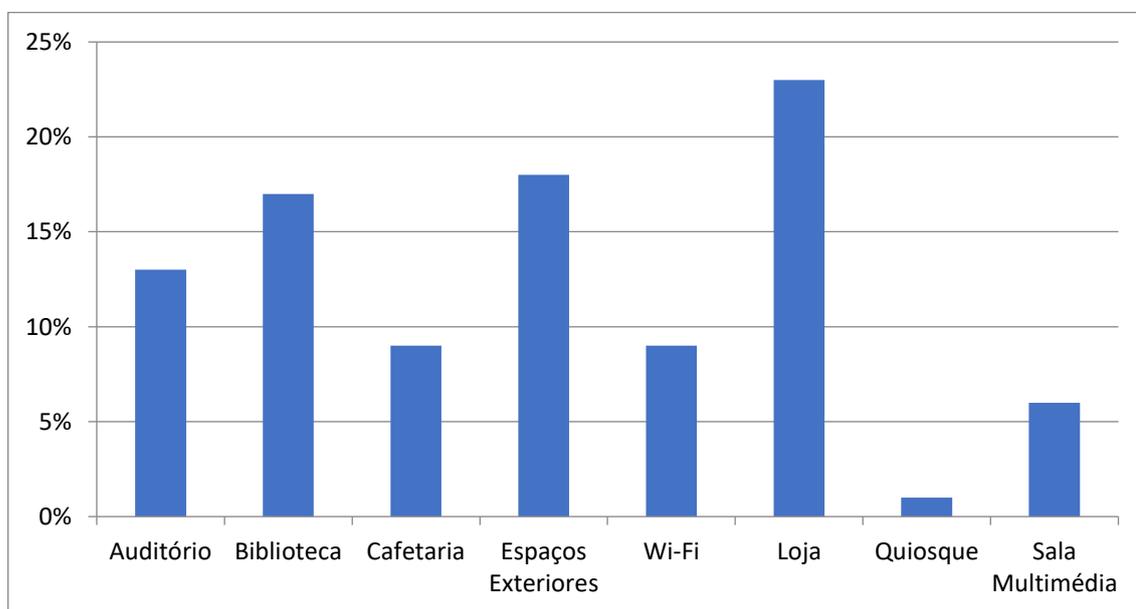


Fig. 150 – Variação percentual sobre os diferentes serviços de acolhimento ao público disponíveis nos museus RPM.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

A leitura que se fez no panorama geral é válida também para a sua distribuição por tutelas (**Fig. 151**)

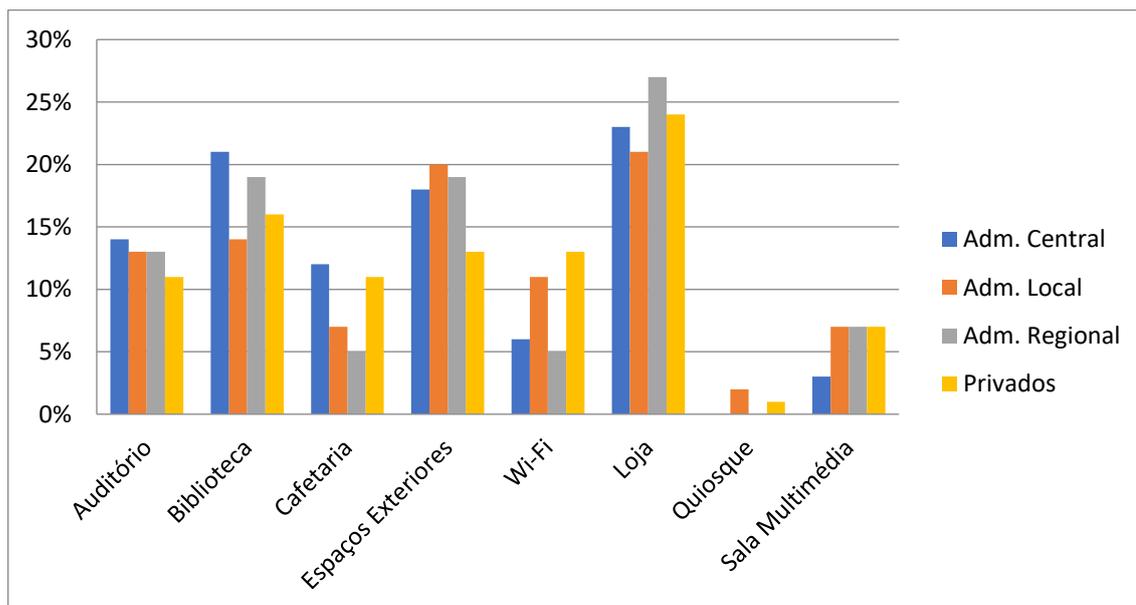


Fig. 151 – Variação percentual sobre os diferentes serviços de acolhimento ao público disponíveis nos museus RPM por tutela.

O mesmo se poderá dizer em relação à distribuição por regiões uma vez que não se encontram variações significativas a este nível (**Fig. 152**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

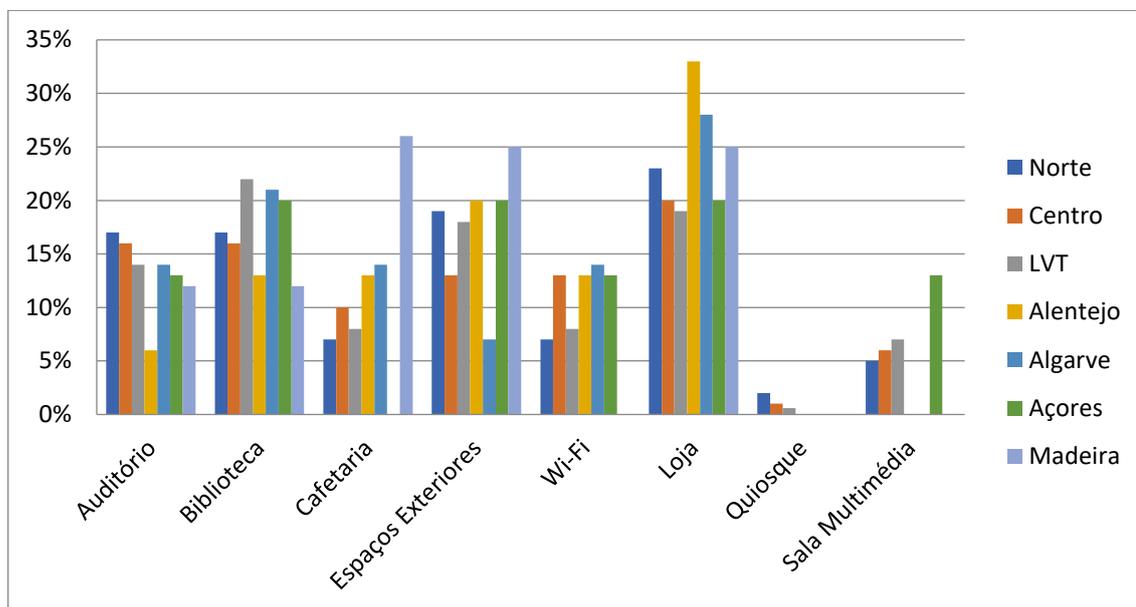


Fig. 152 – Variação percentual sobre os diferentes serviços de acolhimento ao público disponíveis nos museus RPM por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P56: Considera que o atual quadro de pessoal do museu é suficiente em número para que este desempenhe a sua missão?

Dentro das respostas obtidas a esta questão verifica-se que 74% dos museus RPM indicam que o seu quadro de pessoal é insuficiente em número para que estes desempenhem condignamente a sua missão (**Fig. 153**).

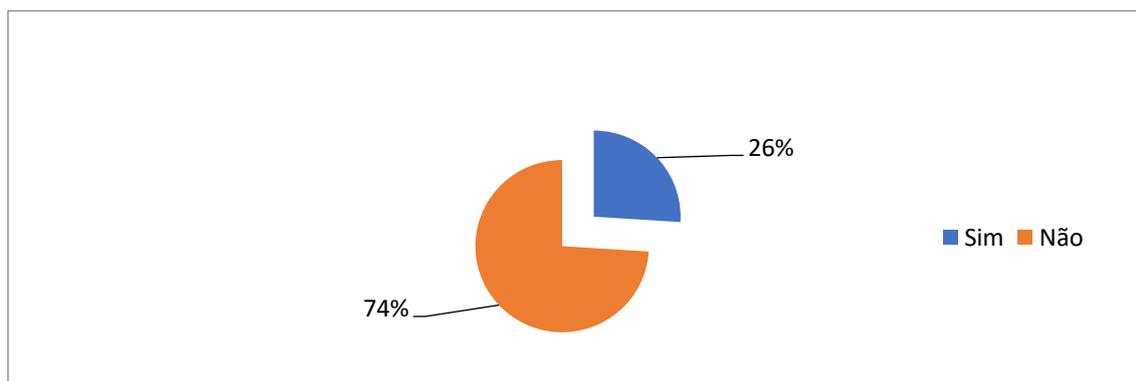


Fig. 153 – Variação percentual sobre se o quadro de pessoal dos museus RPM é suficiente para que estes desempenhem a sua missão.

Estes números de carência permanecem acentuados quando se faz uma análise por tutela. Sendo os museus de Administração Regional e os de Administração Central que apresentam piores resultados. Salvam-se, no entanto, os museus Privados uma vez que 61% considera que o seu quadro de pessoal é suficiente para o desempenho das suas missões (**Fig. 154**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

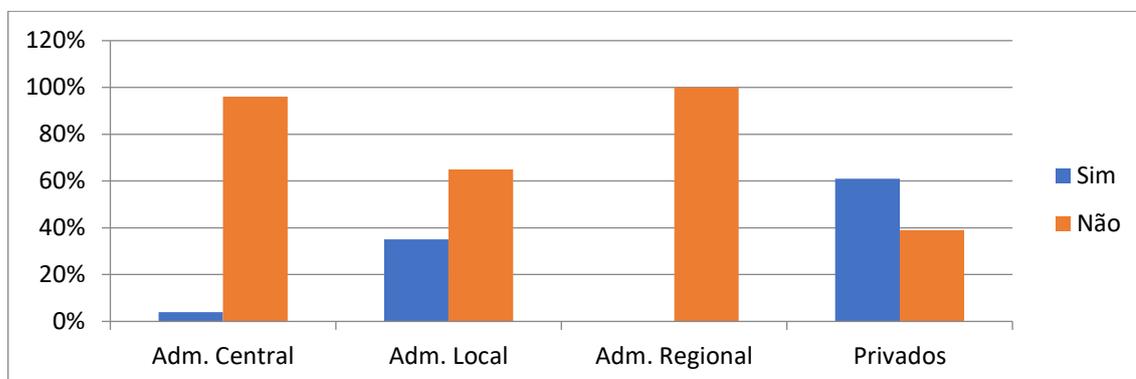


Fig. 154 – Variação percentual sobre se o quadro de pessoal dos museus RPM é suficiente para que estes desempenhem a sua missão por tutela.

Analisando por regiões verifica-se que os museus das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira são os que indicam quadros de pessoal mais carenciados. Contrastando com os museus do Algarve que, por sua vez, referem que os seus quadros de pessoal estão devidamente preenchidos por um número de funcionários para o desenvolvimento das suas missões (**Fig. 155**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

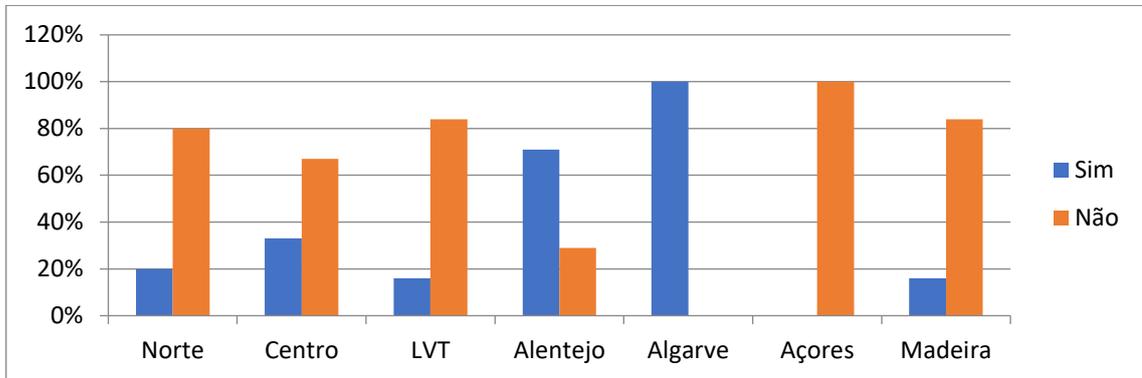


Fig. 155 – Variação percentual sobre se o quadro de pessoal dos museus RPM é suficiente para que estes desempenhem a sua missão por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P57: Indique o número total de funcionários/colaboradores do museu.

No seguimento da questão anterior, ainda sobre o quadro de pessoal dos museus RPM, pode observar-se na **Fig. 156** que 49% dos museus indicam possuir nos seus quadros de pessoal entre um a dez funcionários/colaboradores, a maioria destes, portanto. 31% indicam ter entre onze e vinte funcionários e em apenas 20% se verifica a existência de mais de 20 colaboradores.

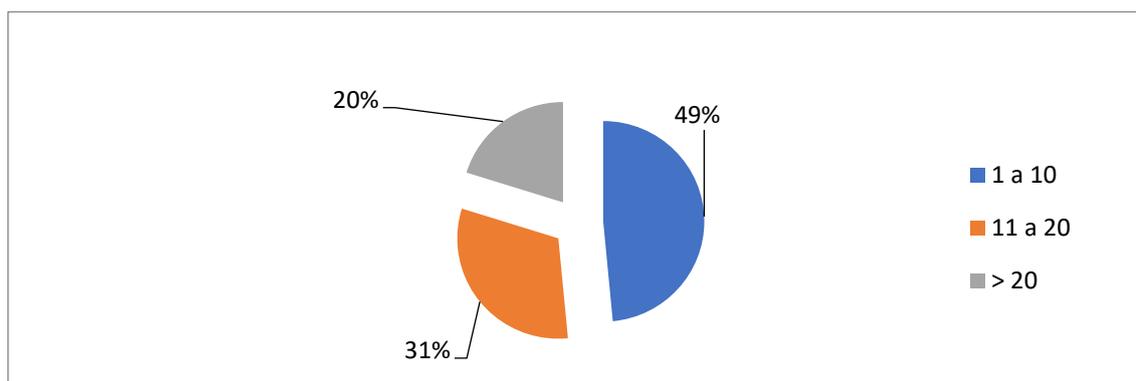


Fig. 156 – Variação percentual sobre o número de funcionários/colaboradores dos museus RPM.

Quando se observam estes valores pela sua distribuição por tutelas verifica-se que são os museus de Administração Central que comportam quadros de pessoal mais alargados, com 47% a indicarem mais de vinte funcionários/colaboradores. Em sentido oposto encontram-se os museus de Administração Local uma vez que 64% refere ter entre um e dez funcionários/colaboradores. Já os museus de Administração Regional apresentam a maior variação, 57%, entre onze e vinte funcionários. (**Fig. 157**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

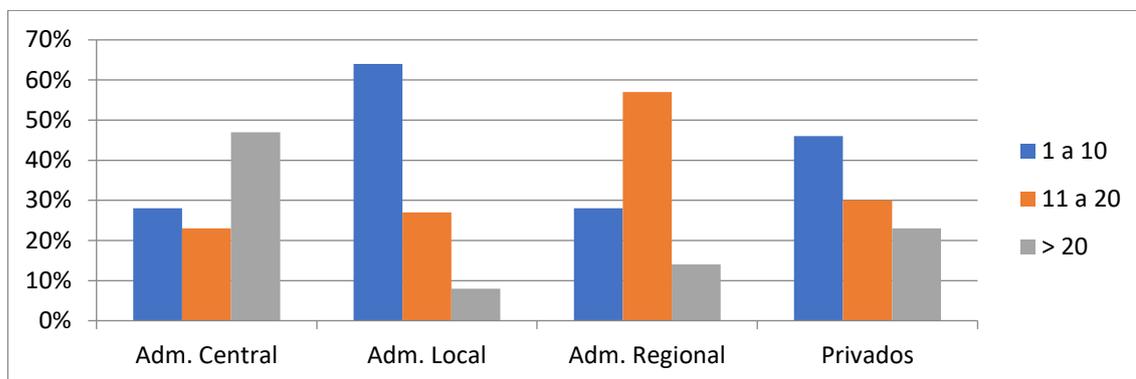


Fig. 157 – Variação percentual sobre o número de funcionários/colaboradores dos museus RPM por tutela.

Em termos de distribuição por regiões, também no seguimento dos resultados da questão anterior, é no Algarve que se encontra a maior percentagem de quadros de pessoal com mais de vinte funcionários/colaboradores com 50% dos museus desta região a darem essa indicação. A Norte a percentagem mais elevada é entre um e dez funcionários. No Centro é entre onze e vinte. E em Lisboa e Vale do Tejo é onde se verifica um maior equilíbrio entre as três variações equacionadas (**Fig. 158**).

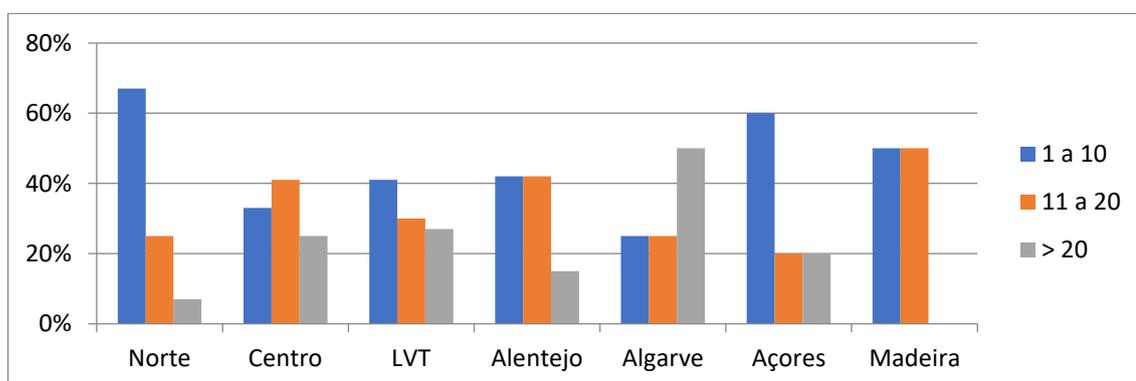


Fig. 158 – Variação percentual sobre o número de funcionários/colaboradores dos museus RPM por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P58: Caso considere o atual quadro de pessoal do museu insuficiente indique quantos funcionários/colaboradores seriam necessários a mais.

Os resultados apresentados na **Fig. 159** são bastante elucidativos sobre as carências dos museus RPM no que à necessidade de aumento nos seus quadros de pessoal em termos de funcionários/colaboradores diz respeito. Uma vez que 96% referem que necessitavam de um incremento entre um e dez.

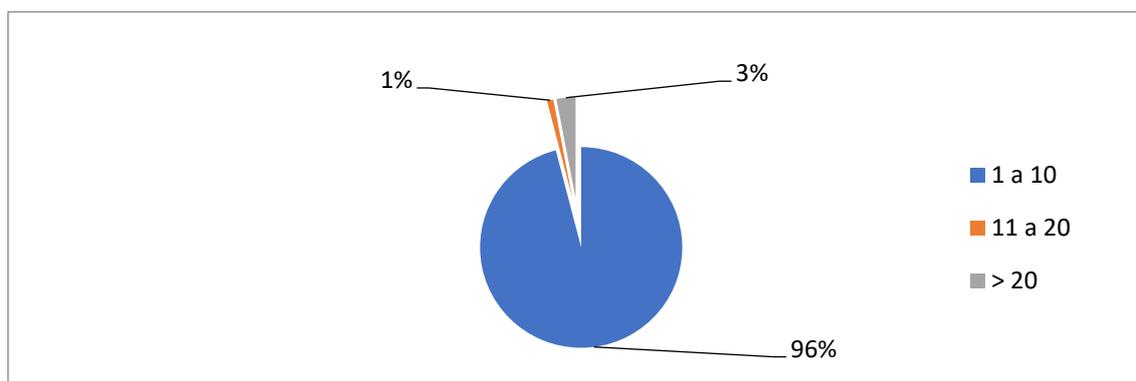


Fig. 159 – Variação percentual sobre as necessidades dos museus RPM em número de funcionários/colaboradores nos seus quadros de pessoal.

É na Administração Central que estas carências se fazem sentir com maior impacto uma vez que estes indicam necessitarem de um maior número de funcionários/colaboradores. Respetivamente 10% e 5% para mais de vinte e entre onze e vinte (**Fig. 160**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

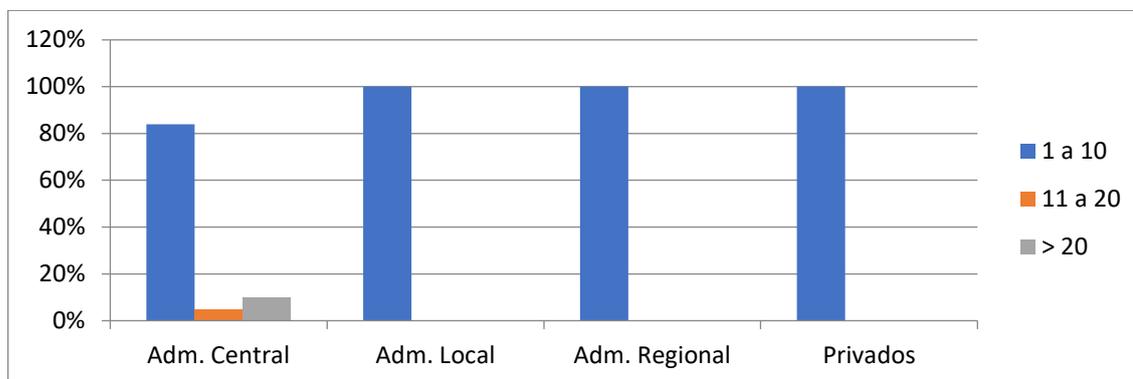


Fig. 160 – Variação percentual sobre as necessidades dos museus RPM em número de funcionários/colaboradores nos seus quadros de pessoal por tutela.

Em termos de regiões é no Centro e em Lisboa e Vale do Teja que há maior necessidade de um incremento de funcionários/colaboradores nos museus RPM. Devendo-se destacar, uma vez mais, que os museus do Algarve consideram os seus quadros de pessoal suficientemente preenchidos uma vez que não há referência por nenhum deles de um valor que careçam (**Fig. 161**).

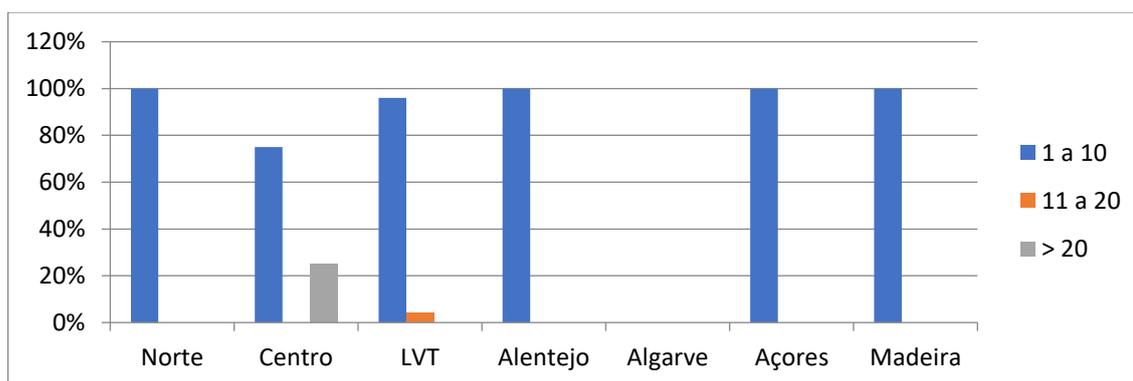


Fig. 161 – Variação percentual sobre as necessidades dos museus RPM em número de funcionários/colaboradores nos seus quadros de pessoal por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P59: Prevê que nos próximos três anos haja um aumento de funcionários/colaboradores no quadro de pessoal do museu?

A previsão de um aumento de funcionários/colaboradores nos próximos três anos no quadro de pessoal dos museus RPM é de 20%. Portanto, em 80% dos casos não se prevê qualquer aumento (**Fig. 162**).

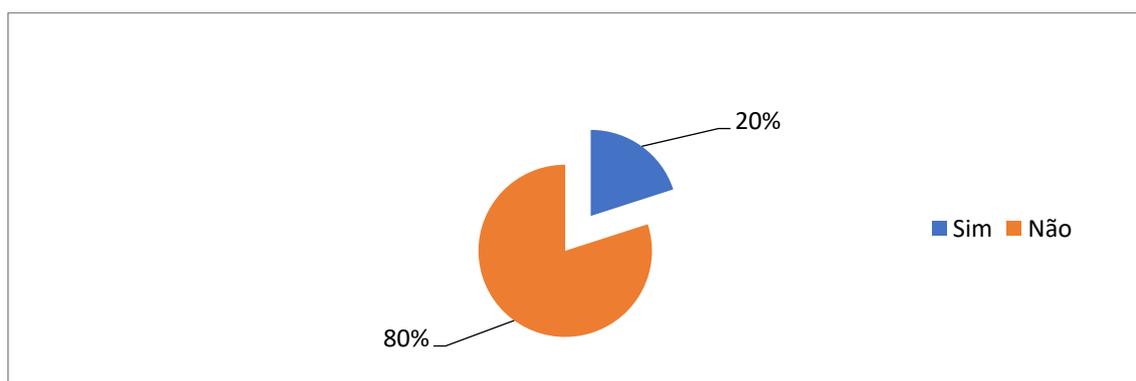


Fig. 162 – Variação percentual sobre a previsão de aumento do número de funcionários/colaboradores nos museus RPM para os próximos três anos.

Esta ausência de aumento do número de funcionários/colaboradores é comum pelas várias tutelas verificando-se com maior incidência nos museus Privados e de Administração Local, 93% e 88%, respetivamente (**Fig. 163**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

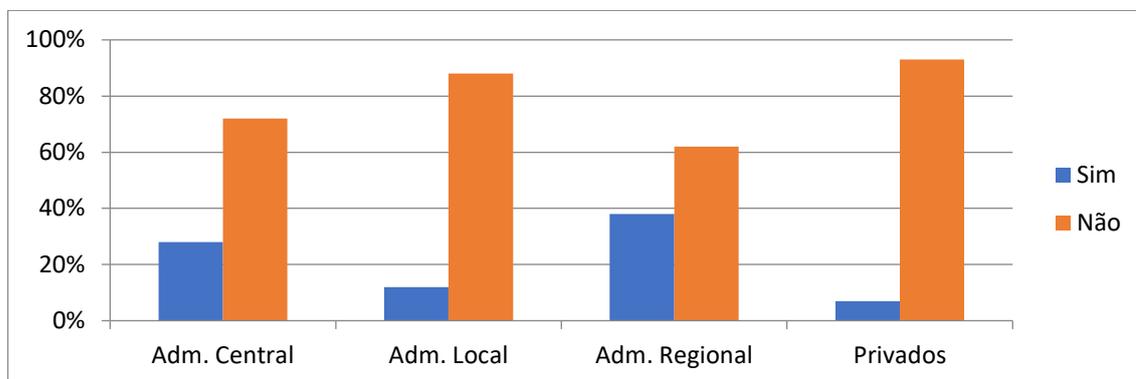


Fig. 163 – Variação percentual sobre a previsão de aumento do número de funcionários/colaboradores nos museus RPM para os próximos três anos por tutela.

O contraste a esta tendência surge nos museus da Região Autónoma dos Açores uma vez que 66% preveem que haja um incremento de funcionários/colaboradores. Uma vez mais deve-se mencionar o caso dos museus do Algarve, dado que 100% não prevê qualquer aumento no seu quadro de pessoal. Situação que se afigura em consonância com os resultados obtidos nas questões anteriores (**Fig. 164**).

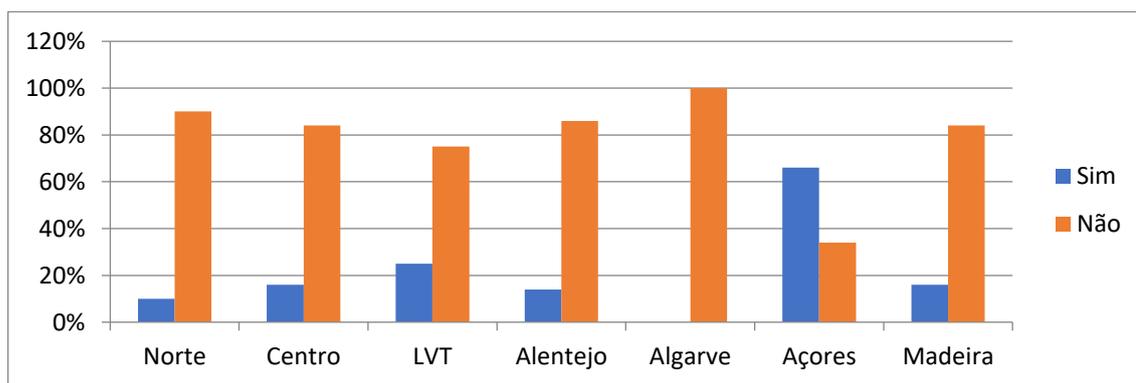


Fig. 164 – Variação percentual sobre a previsão de aumento do número de funcionários/colaboradores nos museus RPM para os próximos três anos por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P60: Prevê que nos próximos três anos haja uma redução de funcionários/colaboradores no quadro de pessoal do museu?

No sentido inverso à questão anterior, de se prever uma redução no quadro de pessoal dos museus RPM, 26% dos museus indicam que sim: preveem uma redução no número de funcionários/colaboradores (**Fig. 165**).

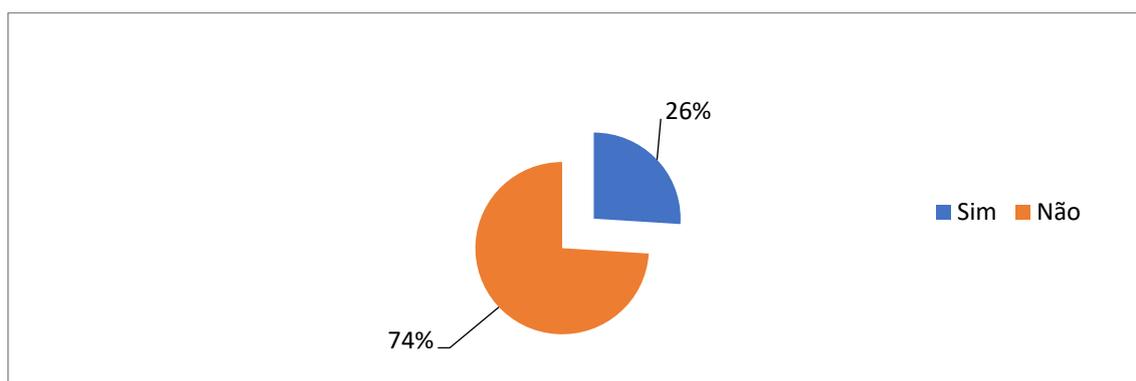


Fig. 165 – Variação percentual sobre a previsão de redução do número de funcionários/colaboradores nos museus RPM para os próximos três anos.

A avaliar pelas respostas alcançadas sobre esta questão são os museus de Administração Central que indicam uma redução mais acentuada, 57%. No oposto encontram-se os museus Privados uma vez que 100% não prevê qualquer redução no seu quadro de pessoal nos próximos três anos (**Fig. 166**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

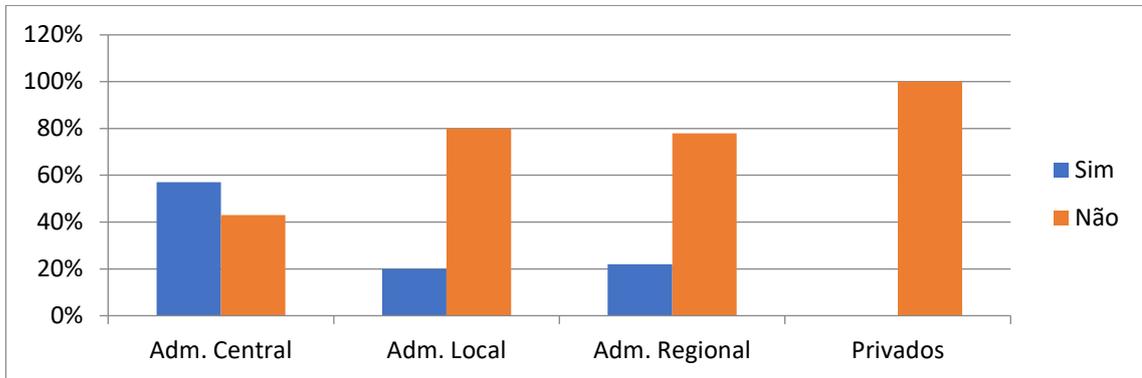


Fig. 166 – Variação percentual sobre a previsão de redução do número de funcionários/colaboradores nos museus RPM para os próximos três anos por tutela.

A verificar-se uma redução no quadro de pessoal por regiões é no Centro e em Lisboa e Vale do Tejo que esta se fará sentir com maior impacto uma vez que 41% e 38%, respetivamente, dos museus destas regiões consideram esse cenário possível (**Fig. 167**).

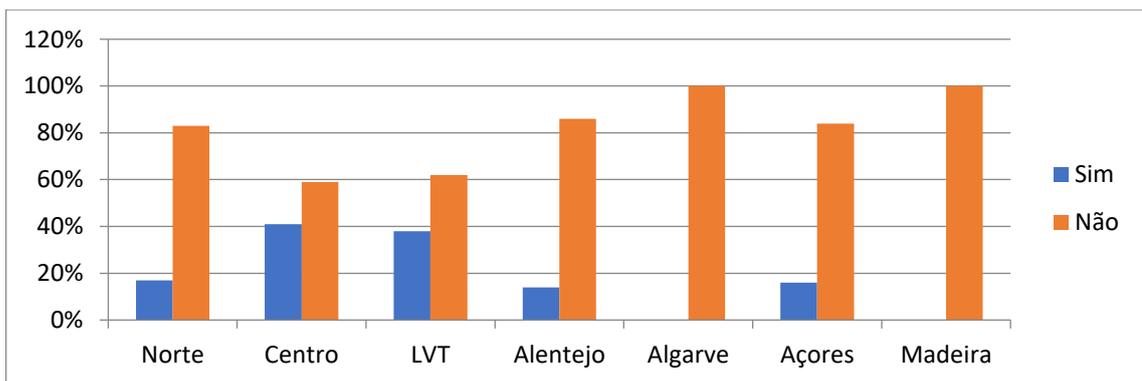


Fig. 167 – Variação percentual sobre a previsão de redução do número de funcionários/colaboradores nos museus RPM para os próximos três anos por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P61: Considera que o atual quadro de pessoal do museu é devidamente qualificado para que este desempenhe a sua missão?

No que diz respeito à qualificação do quadro de pessoal dos museus RPM verifica-se que 71% consideram que sim. Que este é devidamente qualificado para que a missão que lhes está adstrita seja desempenhada em conformidade com o que está estatuído (**Fig. 168**).

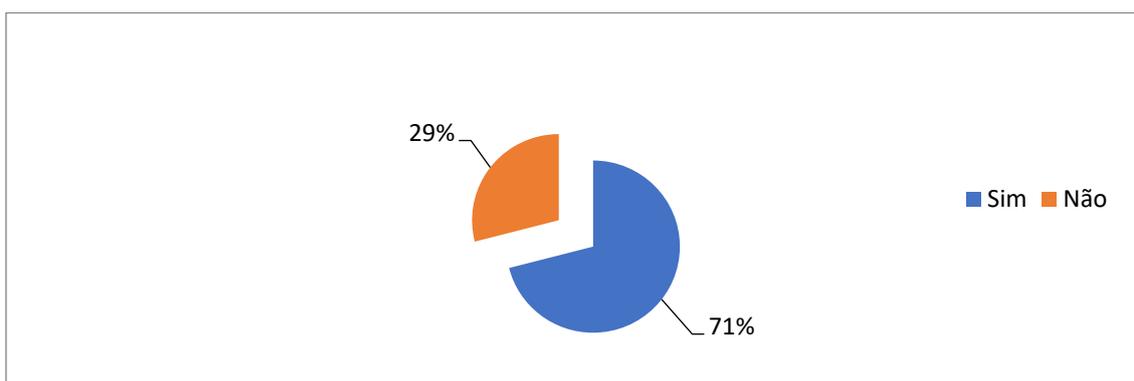


Fig. 168 – Variação percentual sobre a qualificação do quadro de pessoal dos museus RPM.

Em termos de variação por tutelas percebe-se que 93% dos museus Privados e 76% dos museus de Administração Central consideram o seu quadro de pessoal devidamente qualificado. Contrariamente, 45% dos museus de Administração Regional indicam que o seu quadro de pessoal não é convenientemente qualificado (**Fig. 169**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

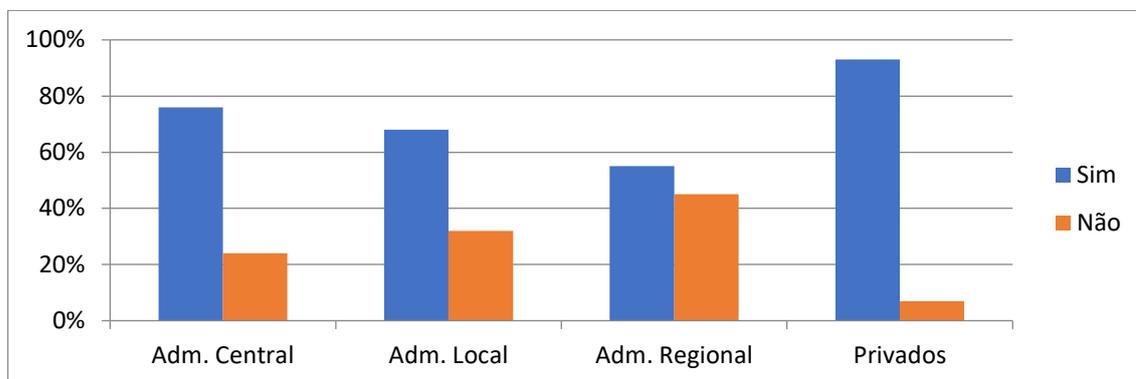


Fig. 169 – Variação percentual sobre a qualificação do quadro de pessoal dos museus RPM por tutela.

Quanto à variação por regiões é no Centro que se observam valores menos favoráveis uma vez que 50% dos respondentes também consideram o seu quadro de pessoal pouco qualificado. De referir ainda que 100% dos museus do Algarve indicam um quadro de pessoal devidamente qualificado (**Fig. 170**).

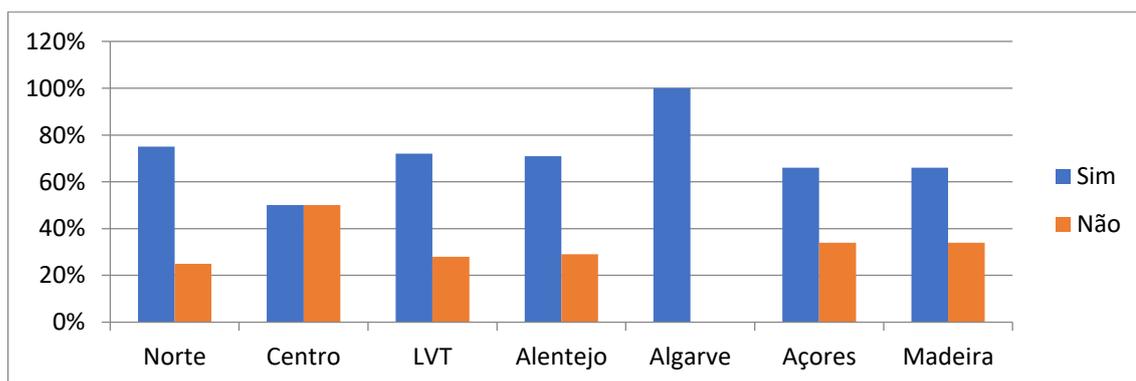


Fig. 170 – Variação percentual sobre a qualificação do quadro de pessoal dos museus RPM por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P62: De entre as seguintes tipologias indique o número de funcionários/colaboradores que compõem o quadro de pessoal do museu: técnicos superiores; assistentes técnicos; assistentes operacionais; voluntários.

De entre as tipologias consideradas nesta questão verificou-se que os museus RPM são compostos por 37% de Assistentes Técnicos, 31% de Técnicos Superiores, 24% de Assistentes Operacionais e 6% de Voluntários (**Fig. 171**).

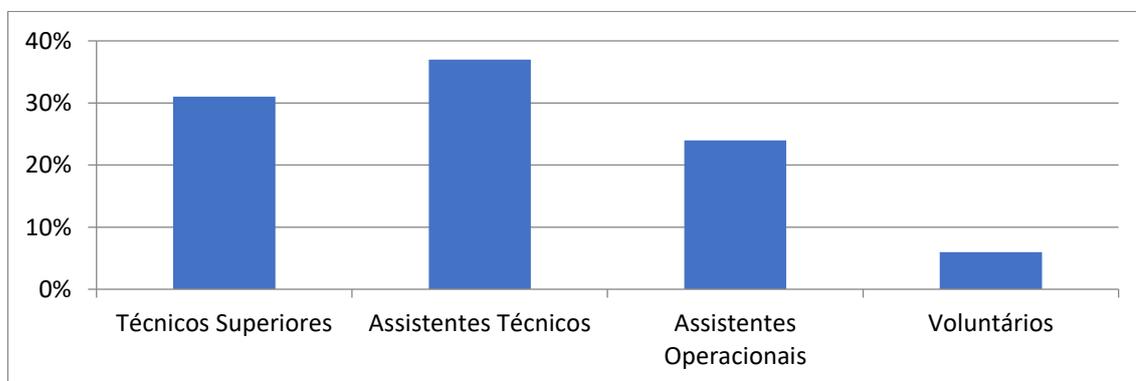


Fig. 171 – Variação percentual sobre a tipologia de funcionários/colaboradores que compõem o quadro de pessoal dos museus RPM.

Os museus de Administração Central e os museus de Administração Regional são os que apresentam um maior número de Assistentes Técnicos nos seus quadros de pessoal. Por sua vez os museus de Administração Local apresentam um maior número de Técnicos

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Superiores. Já os museus de tutela Privada são compostos maioritariamente por Assistentes Operacionais. No que diz respeito aos Voluntários estes têm maior incidência nos museus de Administração Central, 13%, sendo que nos museus Privados o número de voluntários não se faz registar (**Fig. 172**).

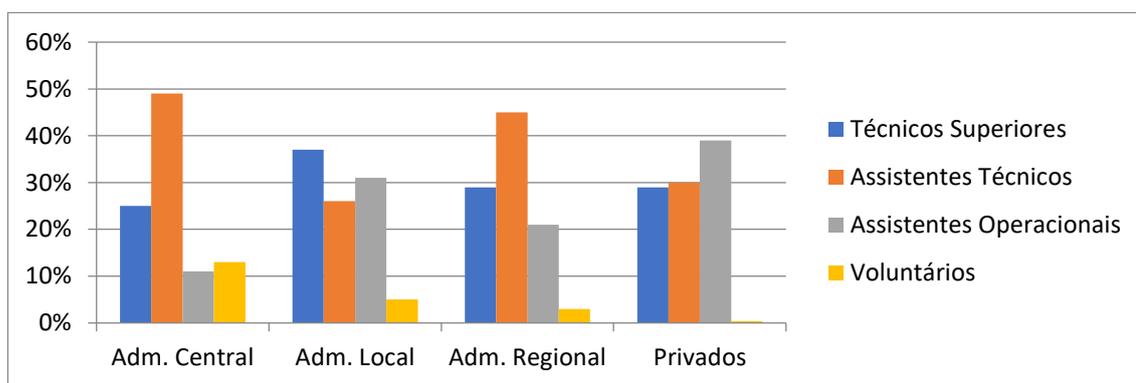


Fig. 172 – Variação percentual sobre a tipologia de funcionários/colaboradores que compõem o quadro de pessoal dos museus RPM por tutela.

Quanto à distribuição por regiões deve-se salientar que no Norte e em Lisboa e Vale do Tejo são as regiões onde se verifica um maior número de Voluntários e que os museus do Algarve são os que apresentam mais Técnicos Superiores nos seus quadros de pessoal. Nas restantes regiões a predominância vai para os Assistentes Técnicos (**Fig. 173**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

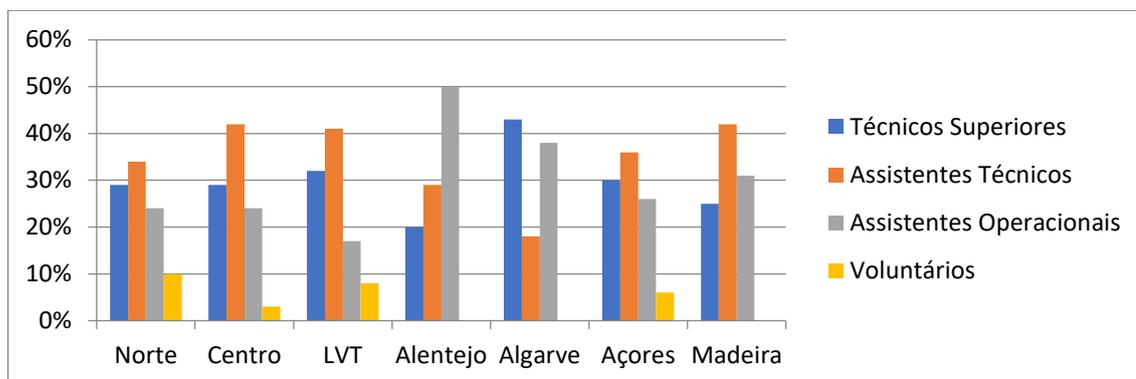


Fig. 173 – Variação percentual sobre a tipologia de funcionários/colaboradores que compõem o quadro de pessoal dos museus RPM por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P63: Indique se o museu possui no seu quadro de pessoal colaboradores especializados em comunicação/marketing.

A leitura das respostas alcançadas sobre esta questão faz-se de forma linear. Uma vez que 81% dos museus RPM não possuem nos seus quadros de pessoal colaboradores especializados nas áreas da Comunicação/Marketing (**Fig. 174**).

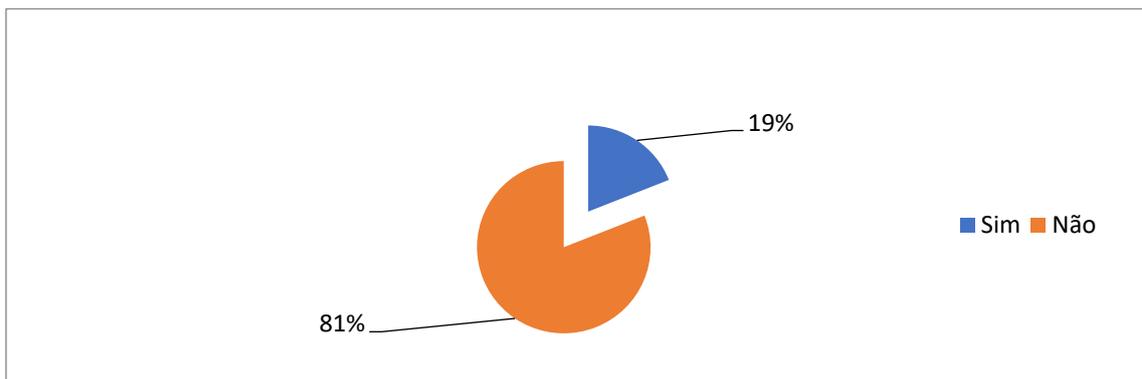


Fig. 174 – Variação percentual sobre a existência de colaboradores especializados nas áreas da Comunicação/Marketing nos museus RPM.

São os museus Privados que, no entanto, apresentam resultados dissemelhantes da realidade geral uma vez que em 46% dos casos indicam existir colaboradores especializados nestas áreas. Assim como os museus de Administração Central com uma percentagem ligeiramente acima dos 20% (**Fig. 175**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

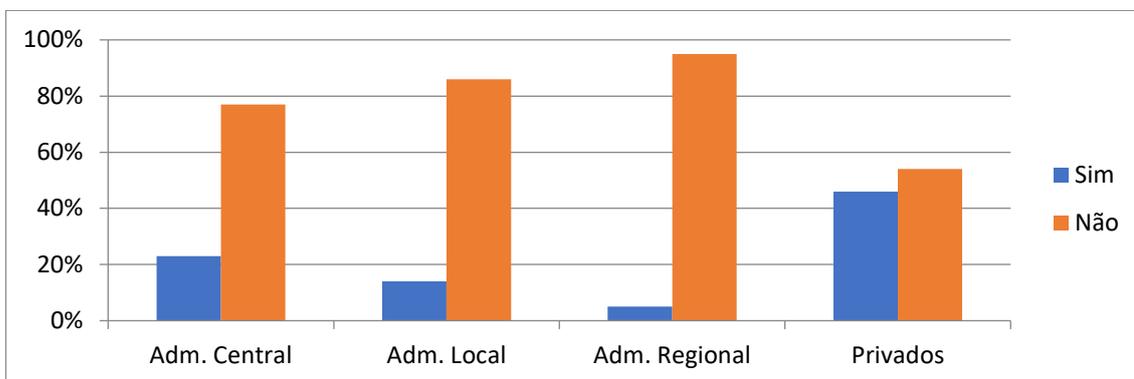


Fig. 175 – Variação percentual sobre a existência de colaboradores especializados nas áreas da Comunicação/Marketing nos museus RPM por tutela.

Quando analisada esta questão pela sua variação regional verifica-se que nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira em 100% dos museus respondentes não existem colaboradores da área da Comunicação/Marketing a desempenharem funções nos seus quadros de pessoal. Nas restantes regiões a existência situa-se entre os 14% e os 25% (**Fig. 176**).

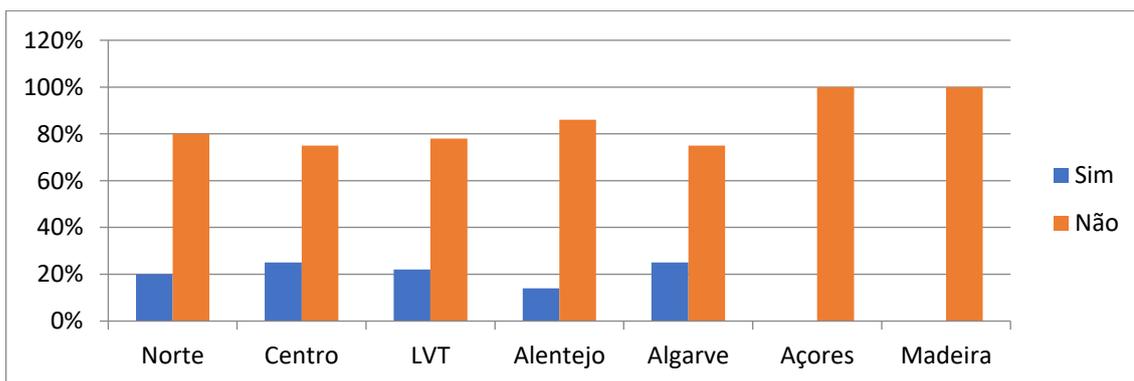


Fig. 176 – Variação percentual sobre a existência de colaboradores especializados nas áreas da Comunicação/Marketing nos museus RPM por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P64: Como classifica o facto do museu que dirige pertencer à rede portuguesa de museus: positivo; negativo; indiferente.

Quanto ao facto de os museus pertencerem à Rede Portuguesa de Museus, 90% destes consideram que é positivo. Havendo 9% que consideram a sua integração em “rede” indiferente e 1% que indicam ser negativo (**Fig. 177**).

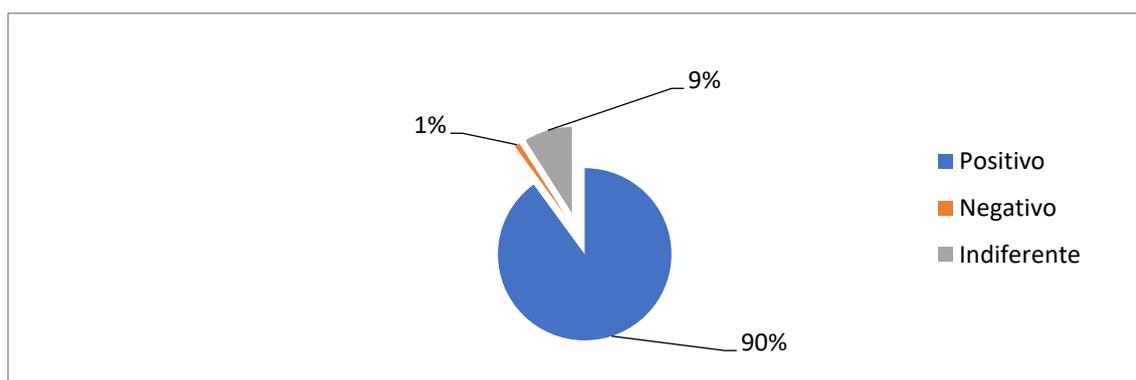


Fig. 177 – Variação percentual sobre o grau de satisfação dos museus pertencerem à RPM.

São os museus de Administração Central que mais enfatizam essa indiferença com 20% dos casos. Por sua vez são os museus de Administração Regional que mais consideram a integração na RPM negativa, 5% (**Fig. 178**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

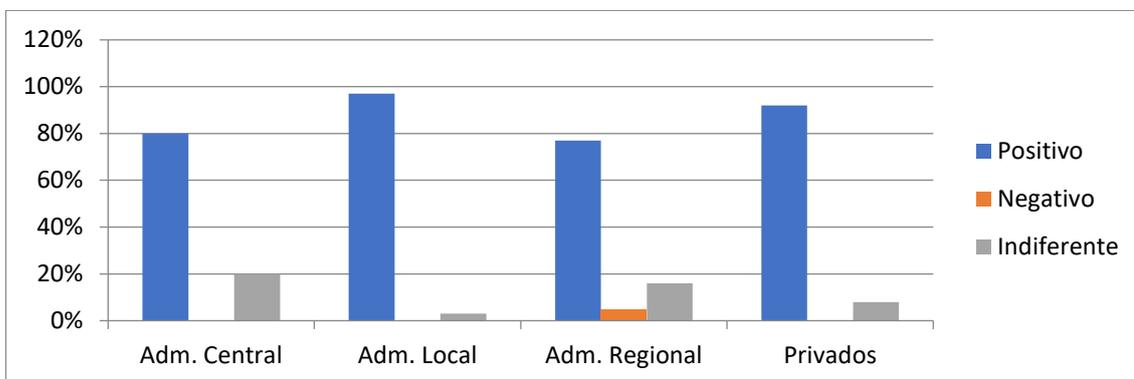


Fig. 178 – Variação percentual sobre o grau de satisfação dos museus pertencerem à RPM por tutela.

Em termos de distribuição por regiões verifica-se que os museus da Região Autónoma da Madeira são os que apresentam maior descontentamento com o facto de pertencerem à RPM, uma vez que para 33% é indiferente a sua integração e em 16% dos casos é considerada como negativa. No Continente é nos museus da região Centro e de Lisboa e Vale do Tejo que se verifica uma maior indiferença com 17% e 12%, respetivamente (**Fig. 179**).

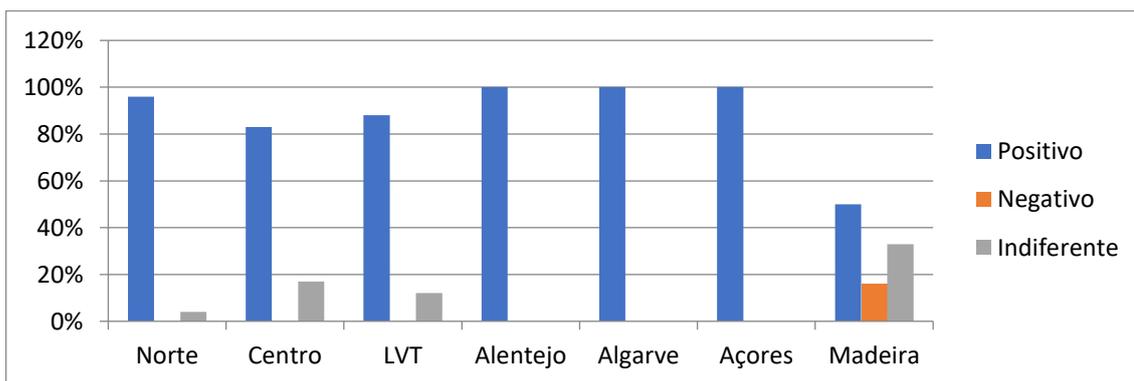


Fig. 179 – Variação percentual sobre o grau de satisfação dos museus pertencerem à RPM por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P65: Indique se o museu possui uma associação/grupo de amigos.

Sobre a existência de uma Associação ou Grupo de Amigos nos museus RPM 56% indicam não possuir. Por conseguinte, são 44% os que têm (**Fig. 180**).

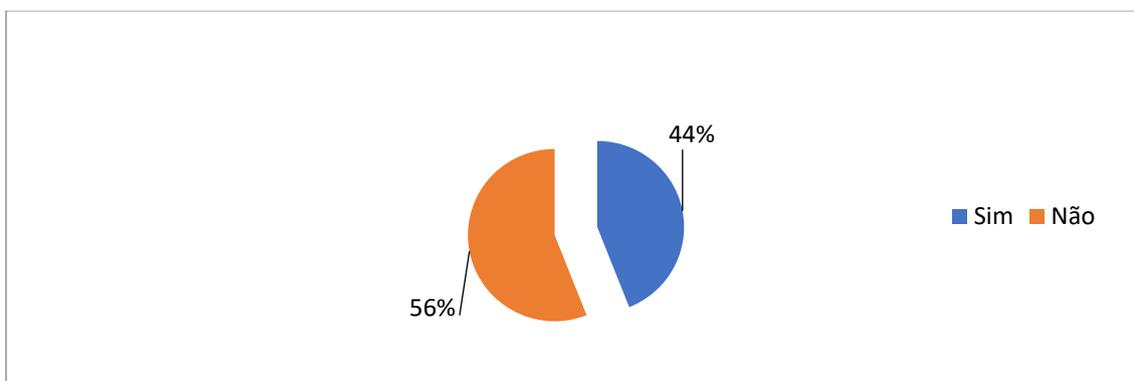


Fig. 180 – Variação percentual sobre a existência de uma Associação/Grupo de Amigos nos museus RPM.

Destes, são os museus de Administração Central e Regional que apresentam os melhores resultados, 66% e 61%, respetivamente. No sentido oposto estão os de Administração Local, uma vez que 71% alega não ter qualquer tipo de Associação ou Grupo de Amigos (**Fig. 181**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

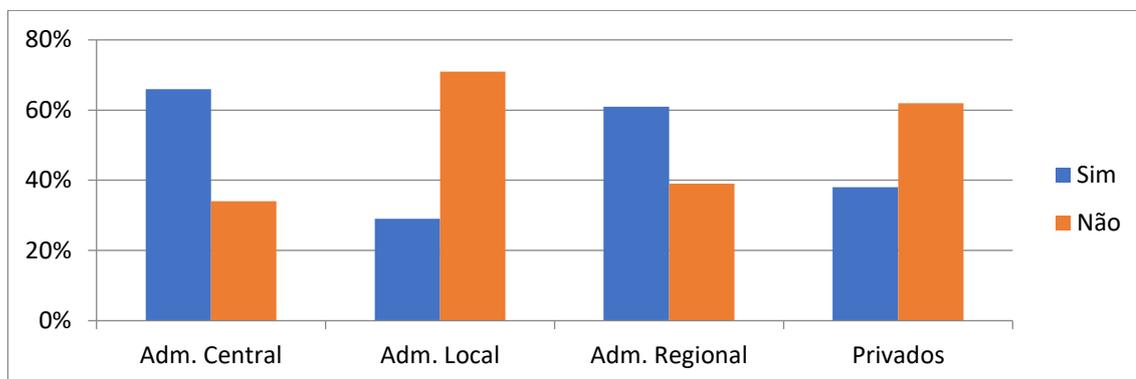


Fig. 181 – Variação percentual sobre a existência de uma Associação/Grupo de Amigos nos museus RPM por tutela.

Na sua variação por regiões percebe-se que é a Norte e no Centro que existe um maior número de Associações ou Grupo de Amigos nos museus RPM (**Fig. 182**).

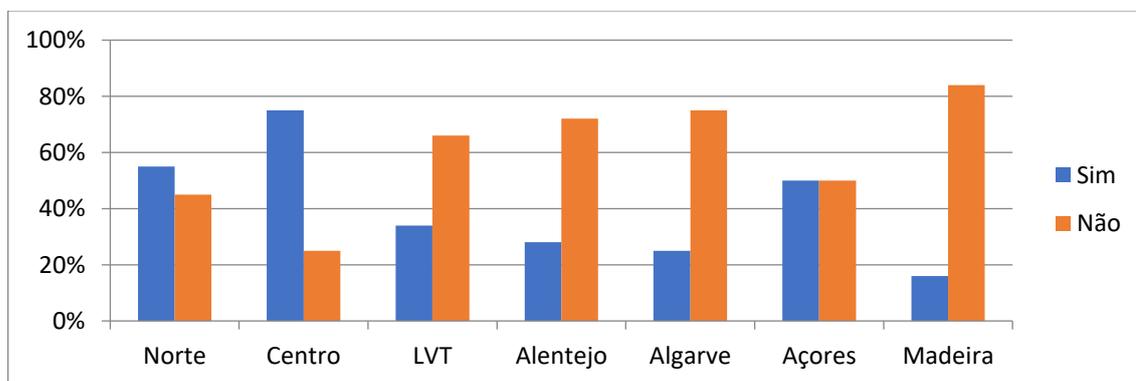


Fig. 182 – Variação percentual sobre a existência de uma Associação/Grupo de Amigos nos museus RPM por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P66: Indique se nos últimos três anos o museu realizou algum estudo de público.

Relativamente aos museus RPM terem realizado um estudo de público nos últimos três anos conclui-se que 43% indicam que sim e 57% que não. São, portanto, em maioria os museus que não realizaram qualquer estudo de público nos últimos três anos (**Fig. 183**).

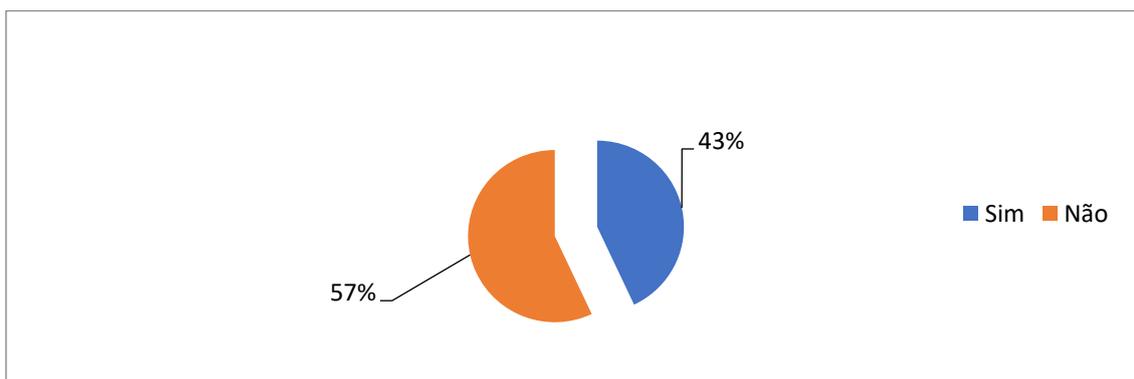


Fig. 183 – Variação percentual sobre a realização de um estudo de público nos museus RPM nos últimos três anos.

De entre as várias tutelas são os museus de Administração Central e os Privados que apresentam uma percentagem mais elevada de estudos de público realizados, 77% e 54%, respetivamente (**Fig. 184**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

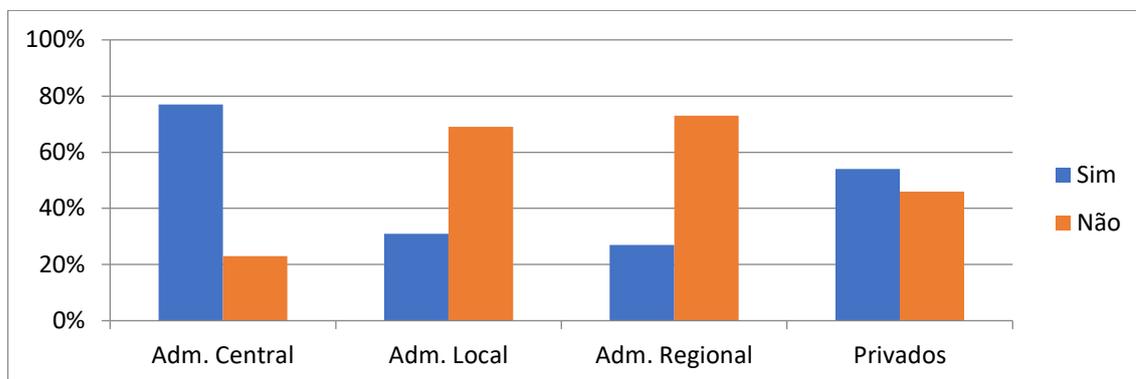


Fig. 184 – Variação percentual sobre a realização de um estudo de público nos museus RPM nos últimos três anos por tutela.

Em termos de distribuição por regiões é no Centro e em Lisboa e Vale do Tejo que se verifica uma maior acentuação de estudos de público, com 58% e 63% em cada um dos casos (**Fig. 185**).

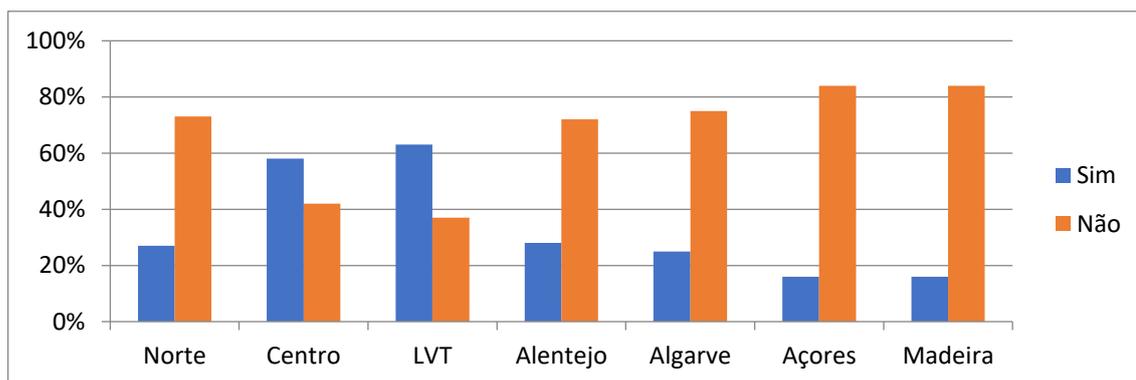


Fig. 185 – Variação percentual sobre a realização de um estudo de público nos museus RPM nos últimos três anos por região.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

3.3 ANÁLISE DE RESULTADOS

Por diversas vezes já se fez referência que um dos propósitos desta investigação passa, também, por se fazer uma confrontação entre o que em teoria se estipula sobre o que é ser museu e o que na prática acontece. Depois de se apresentarem os resultados obtidos no inquérito dirigido aos museus RPM importa agora que se faça a sua análise. Uma vez que são estes resultados que permitirão inferir sobre o atual panorama museológico português. E, simultaneamente, que se faça uma confrontação com o que está estabelecido em três dos principais documentos que se consideraram basilares no que à teoria sobre os mesmos diz respeito. Neste caso em concreto a Lei-quadro dos museus portugueses, o Despacho Normativo nº 3/2006 que apresenta os princípios orientadores que os museus devem cumprir para se credenciarem na RPM e o Código Deontológico do ICOM para museus.

Como também já se teve oportunidade de referir, as primeiras cinco questões que integram o inquérito que se fez aos museus RPM serviram, de um modo geral, para caracterizar as instituições de forma meramente introdutória. Portanto não carecerão de ser analisadas neste ponto uma vez que já se fez a sua observação no ponto anterior.

Neste caso, a análise que se segue centrar-se-á, essencialmente, nas quatro funções museológicas que se identificaram como sendo as primordiais para que as instituições museológicas possam ser identificadas como tal. Por último, far-se-á uma análise sobre a gestão museológica, numa visão mais alargada, uma vez que esta é parte integrante também deste estudo.

Sente-se como oportuno fazer-se aqui uma breve recapitulação sobre o que já foi anunciado previamente no ponto, **2.4 Desempenho de funções museológicas**, para facilitar a

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

compressão da comparação que se está a fazer entre a teoria e a prática. É, portanto, uma repetição deliberada.

3.3.1 SOBRE A INVESTIGAÇÃO

A Lei-quadro dos museus portugueses, na sua Secção II, Artigo 9º, indica que “o museu promove e desenvolve atividades científicas, através do estudo e da investigação dos bens culturais nele incorporados ou incorporáveis”. Assim como, segundo o Artigo 10º, “o museu (deve) utilizar recursos próprios e estabelecer formas de cooperação com outros museus com temáticas afins e com organismos vocacionados para a investigação, designadamente estabelecimentos de investigação e de ensino superior”.

Por sua vez, pode-se ler no Despacho Normativo nº 3/2006 que para integrarem a RPM os museus devem apresentar na sua candidatura os principais estudos promovidos pelo museu nos últimos três anos anteriores à fase de serem credenciados. Ou ainda, devem apresentar projetos de investigação que se encontrem em fase de desenvolvimento.

Também se pode reforçar esta ideia de que compete aos museus produzirem investigação através da definição de museu do ICOM, nela está, de forma bem clara, que essa é uma das suas diretrizes.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Portanto, ficou devidamente esclarecido que, em teoria, compete aos museus investigar e promover a cooperação com outras entidades, quer de âmbito museológico, universitário ou outros, no sentido de darem a conhecer as suas coleções através do estudo das mesmas.

Fazendo-se agora a confrontação com os resultados obtidos no inquérito dirigido aos museus RPM verifica-se que apenas 62% dos museus indicam ter um projeto de investigação em curso (**Fig. 21**). Ou, pela observação da **Fig. 12**, pode-se ainda constatar que nos últimos três anos apenas 52% dos museus RPM publicaram um projeto de investigação que tenham desenvolvido. Percebe-se que o facto de não ter havido lugar a publicação não significa que não se tenha promovido investigação. Todavia, também não deixa de ser pertinente que se indiquem estes valores uma vez que um dos objetivos de se investigar uma coleção é precisamente de a dar a conhecer aos seus públicos. E a edição de catálogos, por exemplo, é um veículo comum para o efeito.

Pode-se observar também que 60% dos museus de tutela privada indicaram que, à data em que responderam ao inquérito, não existia nenhum projeto de investigação em curso. O mesmo aconteceu com os museus de Administração Regional, com 40% e os de Administração Central e Local com valores acima dos 30% (**Fig. 22**).

Quando se faz uma análise em termos de regiões verifica-se que na Região Autónoma dos Açores a percentagem de museus sobre os quais não existe nenhum projeto de investigação em curso situa-se bem acima dos 60%. E na região Centro ou na Região Autónoma da Madeira os valores atingem os 50%. Ou seja, apenas metade dos museus respondentes estão a cumprir com a função museológica de investigarem as suas coleções. Mesmo na região de Lisboa e Vale do Tejo a percentagem, ainda que menor, situa-se nos 40% (**Fig. 23**).

Por outro lado, quando inquiridos sobre a previsão de nos próximos três anos haver um projeto de investigação em curso, os museus RPM indicaram numa percentagem de 76% que sim (**Fig. 30**). Um valor que se pode considerar bem mais aceitável, mas que não deixa de ser uma previsão. Com toda a subjetividade inerente.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Todavia, quando se olha para esta questão na sua distribuição por regiões verifica-se que apenas os museus do Algarve indicam uma previsão de 100% sobre a possibilidade de surgir o desenvolvimento de projetos de investigação num futuro próximo. Situando-se os restantes, com exceção também para os dos Açores, abaixo dos 80% (**Fig. 32**).

Relativamente à forma como os projetos de investigação são conduzidos verifica-se uma distribuição bastante homogénea entre as modalidades que se apresentaram no inquérito. Cabendo, no entanto, a maior percentagem aos técnicos/investigadores da instituição, 35%. Não se pode deixar, todavia, de referir que a cooperação com outros museus se verifica em apenas 19% dos casos (**Fig. 33**).

Pode-se, assim, concluir que o desempenho da função museológica “investigação”, que está devidamente identificada pelos documentos legais e que é parte integrante da missão dos museus, não está a ser desenvolvida por grande parte dos museus RPM. Cumulativamente pode-se considerar que são os museus de Administração Central e Local que mais projetos de investigação estão a desenvolver, ambos acima dos 60%, sobretudo os localizados na região Norte e Alentejo (**Fig. 22 e 23**). Ainda que o facto de ser acima dos 60% não se possa considerar um valor positivo. Significa que 40% não está a desempenhar com esta função que se pode considerar como sendo primária.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

3.3.2 SOBRE A INCORPORAÇÃO

Segundo o Artigo 12º, Secção III, da Lei-quadro dos Museus Portugueses, estes “devem formular e aprovar, ou propor para aprovação da entidade de que dependam, uma política de incorporações, definida de acordo com a sua vocação e consubstanciada num programa de atuação que permita imprimir coerência e dar continuidade ao enriquecimento do respetivo acervo de bens culturais”. Pode-se dizer também que, segundo o estipulado no Artigo 13º da mesma Lei-quadro, “a incorporação representa a integração formal de um bem cultural no acervo do museu”.

Por outro lado, através do Despacho Normativo nº 3/2006, que determina os princípios da credenciação na RPM, e na mesma linha do estipulado na Lei-quadro dos Museus Portugueses, estes devem deter uma política de incorporação adotada pelo museu em consonância com a sua vocação que permita um enriquecimento coerente do acervo.

Relativamente ao estipulado pelo Código Deontológico do ICOM, “em cada museu, a autoridade de tutela deve adotar e tornar público um documento relativo à política de aquisição, proteção e utilização de acervos” (ICOM, 2009, p. 14).

Olhando agora para os resultados práticos sobre esta temática pode-se verificar que os museus RPM cumprem, de uma maneira geral, com esta função museológica uma vez que 85% indicam ter realizado incorporações nos seus acervos nos últimos três anos (**Fig. 36**). O maior desfasamento em relação ao plano geral verifica-se, por um lado, nos museus de tutela privada, uma vez que 24% não realizou qualquer incorporação no período de tempo considerado e, por outro lado, nos museus pertencentes às regiões do Algarve e da Madeira onde apenas 50% dos museus o alegam fazer (**Fig. 37 e 38**). De entre as modalidades que estão consignadas na Lei-quadro para que os museus façam as suas incorporações, a mais usual é a doação. Ainda que a

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

compra, o legado, a recolha, o achado e a transferência se pratiquem com regularidade nos museus RPM (**Fig. 42**).

Agora sobre a existência de uma política de incorporações formalizada em documento próprio e se a mesma foi revista ou atualizada nos últimos três anos o caso já se afigura bem diferente. Uma vez que, para o primeiro caso, apenas 76% dos museus indicam ter (**Fig. 48**). Na sua avaliação por tutelas verifica-se, em concreto, que nos casos dos museus de Administração Central, Regional e os Privados, existe uma falta de uma política de incorporações que ronda os 30% (**Fig. 49**). Ou, ainda, no caso dos museus da região Centro em que se verifica que o desfasamento da teoria com a prática é maior uma vez que só em 50% dos casos é que existe essa documentação (**Fig. 50**).

Para o segundo caso, sobre a revisão ou atualização da política de incorporações nos últimos três anos, verifica-se que apenas 32% dos museus RPM o fizeram (**Fig. 51**). E, excetuando os museus de tutela privada que se encontram acima dos 50% como o tendo feito, os restantes apresentam um saldo bastante negativo. Como é o caso dos museus de Administração Regional em que mais de 80% dos museus revela que não foi realizada qualquer atualização ou revisão na sua política de incorporações no referido período de tempo (**Fig. 52**). Analisando por regiões comprova-se que no Centro, nos Açores e na Madeira também é ultrapassado os 80% de não revisão ou atualização. Tendo como exceção os museus de Lisboa e Vale do Tejo que ficam nos 50% (**Fig. 53**). Valores, mesmo assim, uma vez mais desconformes com o que teoricamente deveria acontecer.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

3.3.3 SOBRE A CONSERVAÇÃO

É comumente aceite que cabe aos museus a responsabilidade de protegerem o seu acervo tanto em termos de conservação, como também em termos de segurança. Assim como devem elaborar um plano de conservação preventiva que, à imagem do que são as medidas profiláticas na saúde, ajude a estabelecer os cuidados de conservação em permanência de modo a permitir maximizar a durabilidade das suas coleções. Observando-se, também, o que determina a Lei-quadro dos Museus Portugueses encontra-se lá bem patente o que compete aos museus cumprir dentro desta função museológica. Assim, pelo estipulado na Secção V, no Artigo 27º, pode ler-se que “o museu conserva todos os bens culturais nele incorporados”. Ou ainda, pelo Artigo 29º, que “as condições de conservação abrangem todo o acervo de bens culturais, independentemente da sua localização no museu”. Também o Artigo 30º versa sobre esta questão estabelecendo que “o museu deve possuir reservas organizadas, de forma a assegurar a gestão das coleções tendo em conta as suas especificidades”.

No que diz respeito à segurança, também pelo que está estipulado na Lei-quadro, verifica-se que, segundo os Artigos 32º e 33º, da Secção VI, “o museu deve dispor das condições de segurança indispensáveis para garantir a proteção e a integridade dos bens culturais nele incorporados...”, assim como, “cada museu deve dispor de um plano de segurança periodicamente testado em ordem a garantir a prevenção de perigos e a respetiva neutralização”.

Fazendo-se agora uma comparação sobre esta realidade teórica com os resultados práticos obtidos através do inquérito direcionado aos museus RPM verifica-se que 90% dos museus possuem um plano de conservação preventiva. Um valor que se afigura satisfatório em relação às duas funções museológicas já analisadas. Deve-se, todavia, destacar que no caso dos

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

museus do Alentejo já se verificam valores diferentes uma vez que tal só se averigua em apenas 70% dos casos (**Fig. 54 e 55**).

Quanto à questão de os museus RPM possuírem um plano de conservação preventiva que abranja a totalidade do acervo dos mesmos o valor fixa-se nos 81% (**Fig. 57**). Sendo os museus de Administração Regional que apresentam os valores mais baixos, com 60% (**Fig. 58**). Por região, o caso dos museus dos Açores é o mais preocupante uma vez que mais de 60% indicam que o seu plano de conservação preventiva não abrange a totalidade dos seus acervos (**Fig. 59**).

Relativamente há existência de um plano de segurança nos museus RPM verifica-se que 85% dos museus possuem. Todavia, nos museus da Região Autónoma dos Açores tal situação apenas se verifica em 50% dos casos (**Fig. 60 e 62**). No entanto, sobre se o mesmo foi testado nos últimos três anos, os resultados afiguram-se bastante negativos. Uma vez que em 61% dos museus RPM não se realizou qualquer teste neste período de tempo (**Fig. 63**). Em termos de tutelas a única inversão que se registou foi nos museus Privados, dado que 60% dos casos o fizeram. Mas deve-se destacar que, por exemplo, nos museus de Administração Central em mais de 70% dos casos não houve qualquer teste sobre o plano de segurança (**Fig. 64**). As regiões em que se verificam melhores resultados são as do Algarve e dos Açores, mas mesmo assim só em 50% dos casos (**Fig. 65**). E não se pode considerar que apenas metade de uma realidade cumpra com a sua missão como algo positivo.

Sobre se os museus RPM possuem uma reserva organizada, adaptada à vocação do museu e se a mesma garante as devidas condições de segurança e de conservação verifica-se que, em larga escala, sim. Pelo menos em 84% dos casos (**Fig. 66**). Exceção apenas nos museus de Administração Regional, que baixa a média geral para os 60% e nos museus do Centro e das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, que se fixam ligeiramente acima, também, dos 60% (**Fig. 67 e 68**).

Quanto há existência de técnicos de conservação nos quadros de pessoal dos museus RPM, verifica-se que em 53% dos casos não existem. A exceção vai para os museus do Algarve,

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

uma vez que estes, em 100% dos casos, indicam ter, valor que se reflete também nos museus de Administração Central dado que são os únicos a apresentarem uma variação positiva com 60% (**Fig. 69, 70 e 71**). No entanto, verifica-se que em 77% dos museus o número de funcionários afetos à conservação anda entre um a dois elementos. Só nos museus Privados é que se registam valores mais elevados com uma percentagem na ordem dos 60% a indicarem possuir cinco ou mais colaboradores da área da conservação (**Fig. 72 e 73**).

3.3.4 SOBRE A COMUNICAÇÃO

Pode-se considerar que a comunicação nos museus RPM, de um modo geral, não está a ser desenvolvida de forma profissional. Não obstante do empenho que cada responsável coloque no seu dia-a-dia. Chega-se a esta conclusão na medida em que quando inquiridos sobre a existência de um departamento de marketing, 77% dos museus indicaram que possuíam (**Fig. 105**). Todavia, ao se questionar sobre a existência de colaboradores especializados na área do marketing nos seus quadros percebe-se que em 81% dos casos não existem (**Fig. 174**).

Esta situação, por certo, influenciará o facto de ainda que 70% dos museus indicarem que estão inscritos em Redes Sociais – esse “novo” veículo da comunicação – em 69% dos casos só se verifica estarem inscritos em uma (**Fig. 96 e 99**). Um valor que se entende baixo dada a quantidade de Redes Sociais disponíveis. Existem, naturalmente, casos de exceção, como se pode verificar pela leitura da **Fig. 100**. Todavia, em nenhum caso se verifica valores acima dos 20% de inscrição em três ou mais plataformas.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

A não profissionalização da comunicação nos museus RPM também determina os meios de comunicação utilizados. Quando questionados sobre as modalidades utilizadas infere-se que as três mais usuais são a página web da tutela, o uso de *mailing list* e *flyers/cartazes*. Em detrimento de, por exemplo, aplicações para dispositivos móveis, códigos QR, *mupis* ou *outdoors* (**Fig. 102**). Ainda que esta leitura não pode ser dissociada do facto de os museus RPM também, em 69% dos casos, indicarem que o orçamento que lhes é atribuído não é suficiente para que estes cumpram com a sua missão (**Fig. 123**). Ou ainda, que em 79% dos casos não existe orçamento próprio (**Fig. 126**). Situação que associada à falta de profissionais especializados nas áreas do marketing condicionará, e muito, que a comunicação seja feita de acordo com aquilo que é espectável.

Em 91% dos museus RPM verifica-se que existe uma coleção permanente visitável (**Fig. 75**). No entanto, nos museus de Administração Regional, este valor baixa para os 80% (**Fig. 76**). Situação que está associada ao facto de nos museus da Região Autónoma da Madeira, em mais de 60% dos casos, não existir essa mesma coleção permanente visitável segundo os dados apurados na **Fig. 77**.

Por sua vez, quando inquiridos sobre a existência de um catálogo editado sobre a exposição, verifica-se que em 72% dos casos ele existe (**Fig. 78**). Todavia, uma vez mais, nos museus de Administração Regional, ultrapassa os 40% os museus que indicam não possuir (**Fig. 79**). Valores motivados, novamente, pelos museus da Região Autónoma da Madeira, dado que ultrapassa os 80%, os que indicam não ter um catálogo editado (**Fig. 80**). É coerente, portanto, uma vez que se verificou que é a região em que o maior número de museus indicou não possuírem uma coleção permanente visitável.

Sobre o suporte em que o catálogo, quando existe, está editado verifica-se que em 86% dos casos é em papel (**Fig. 81**). Situação que se mostra coesa com o facto de os museus RPM indicarem que em 70% dos casos utilizam o papel como suporte para editarem os seus projetos de investigação, tal como se observa pela **Fig. 18**.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Relativamente aos museus possuírem um espaço destinado à realização de exposições temporárias verifica-se que em 93% dos casos sim, este espaço existe (**Fig. 87**). No entanto, é nos museus de Administração Central e Regional que se encontram maiores discrepâncias em relação à percentagem geral. Repercutindo-se esses valores nos museus de Lisboa e Vale do Tejo e na Madeira (**Fig. 88 e 89**)

Dentro dos que possuem um espaço para exposições temporárias apura-se que 50% realizaram entre uma e dez exposições nos últimos três anos (**Fig. 90**). Já os museus de tutela Privada, também em 50% dos casos, realizaram entre onze e vinte exposições no mesmo período de tempo considerado (**Fig. 91**).

3.3.5 SOBRE A GESTÃO

Porque só se conseguirá fazer uma conclusão cabal sobre o desempenho de funções museológicas analisando os museus RPM da forma mais completa possível, então sentiu-se pertinente elaborar um conjunto de questões que permitisse, precisamente, inferir o seu desempenho de forma mais alargada. A análise que se segue prende-se com questões mais genéricas, mas que permitirão, no capítulo seguinte, traçar um panorama mais sólido sobre o estado em que se encontra a atuação dos museus RPM.

Em termos orçamentais, uma questão sempre candente, 80% dos orçamentos derivam da entidade tutelar (**Fig. 120**). Os montantes, como já se teve oportunidade de ver anteriormente

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

nunca são revelados. Também como já se teve oportunidade de ver em 69% dos casos os orçamentos são considerados insuficientes (**Fig. 123**). Situação apenas contrariada pelos museus de tutela privada uma vez que a variação dos que consideram ter um orçamento capaz para que os seus museus cumpram devidamente com a sua missão ultrapassa os 50% (**Fig. 124**). Para agudizar esta situação ainda se verifica que em 79% dos casos os museus estão privados de terem orçamento próprio (**Fig. 126**). Ou seja, de gerarem e gerirem as suas próprias receitas. Situação que a acontecer permitiria, acredita-se, um melhor desempenho das instituições.

A forma que os museus encontram para contrariar esta tendência de escassez nos seus orçamentos é estabelecerem parcerias com entidades externas, situação que se verifica em 89% dos casos (**Fig. 129**). Mas estas parcerias acontecem mais com outras instituições do que propriamente entre museus da RPM. Um dos objetivos, também, de estarem ligados em rede era o de permitir que estes trabalhassem precisamente nesse conceito. Mas apenas 45% dos casos indica terem estabelecido parcerias com outros museus RPM nos últimos três anos (**Fig. 135**). E dos que o fizeram a grande maioria situa-se entre uma a dez parcerias. Não se registando nenhum caso em que tenha havido mais de vinte parcerias estabelecidas (**Fig. 138**).

Porque uma das diretrizes de atuação dos museus se prende, também, com a integração da comunidade local, sem se querer forçar aqui uma conclusão desconexa, quando confrontados com o desenvolvimento de atividades de cariz social junto da comunidade local nos últimos três anos, tal situação só ocorreu em 61% dos casos (**Fig. 141**). E dos que realizaram este tipo de atividades o número situa-se em cerca de 90% dos casos entre uma a dez atividades (**Fig. 144**). Não estará aqui, subjacente, que a falta de orçamento também condiciona uma das funções basilares da missão do museu, a integração da comunidade local? Acredita-se que sim, que condiciona.

As principais carências nos museus RPM não se registam apenas nas questões financeiras. Ainda que esta interfira com a grande maioria das outras. No que diz respeito ao quadro de pessoal também se encontram algumas dificuldades que prejudicam os museus a cumprirem eficazmente com a sua missão. Mas ainda antes de se analisarem os números relativos aos funcionários deve-se referir que 68% dos museus considera que as áreas técnicas

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

de serviço estão devidamente equipadas para que estes possam cumprir com a sua missão (**Fig. 147**). Mas não será 32%, valor dos que indicam não possuir essas mesmas áreas técnicas equipadas convenientemente, elevado? Sem as devidas condições acredita-se que não será possível desempenhar um bom trabalho. Aliás, afigura-se mesmo uma condição *sine qua non*.

Relativamente, então, ao quadro de pessoal em 74% dos casos verifica-se que estes o consideram insuficiente (**Fig. 153**). Sendo que em 49% dos casos os museus são constituídos entre um e dez funcionários (**Fig. 156**). Ainda que, quando confrontados sobre quantos mais colaboradores seriam necessários, as carências centram-se, também, em 96% dos casos, entre mais um e dez (**Fig. 159**). Pode-se considerar preocupante é que em 80% dos casos não se prevê um aumento no quadro de pessoal para os próximos três anos (**Fig. 162**). E, 29%, considera possível uma redução do mesmo (**Fig. 165**). Muito provavelmente devido a um quadro de pessoal envelhecido em que se venha a verificar a aposentação dos seus colaboradores.

Associado a esta precariedade do quadro de pessoal ainda há uma realidade que se afigura também preocupante uma vez que 29% dos museus RPM considera que o mesmo não é devidamente qualificado para o desempenho da sua missão (**Fig. 168**).

Há, ainda, duas referências que se afiguram relevantes de serem feitas. Por um lado, é o facto de os museus credenciados na RPM considerarem 9% e 1%, respetivamente, a sua inscrição indiferente e negativo (**Fig. 177**). Sobretudo, quando o processo de adesão começa por ser voluntário.

Por outro lado, é o facto de 57% dos museus RPM não terem realizado nenhum estudo de público nos últimos três anos (**Fig. 183**). Sem a existência de um estudo de público torna-se mais difícil um pleno desempenho da missão que lhes é inerente.

Humberto Filipe Simões Rendeiro

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

CAPÍTULO 4:

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

OS PARADIGMAS, OS RESULTADOS E AS PERSPETIVAS

Ao longo da presente investigação, por diversas vezes, já se fez referência aos três documentos que constituem a base orientadora dos museus em Portugal. São eles a Lei-quadro dos Museus Portugueses, o Despacho Normativo nº 3/2006 e o Código Deontológico do ICOM para Museus. Foi a partir destes documentos que se procurou estabelecer os fundamentos teóricos sobre o que se espera que os museus, neste caso em concreto os museus RPM, cumpram ao desempenharem a sua missão. No mínimo, especula-se que a ação dos museus RPM seja em consonância com o estipulado nos princípios legais que os estatuem enquanto instituições museológicas.

Por outro lado, existem duas obras fundamentais que nos mostram a evolução sobre o quadro museológico português na primeira década do século XXI. *O Inquérito aos Museus em Portugal*, do ano 2000, e *O panorama museológico em Portugal*, de 2013.

Por sua vez, o inquérito que corporiza a presente investigação visa analisar a ação dos museus RPM num período de tempo que se centra entre 2013 e 2018. Dado que, o mesmo foi desenvolvido em 2015, mas na maioria das questões inquiriu-se sobre a ação desenvolvida por estes nos três anos precedentes e sobre o que se perspetiva em relação aos três anos futuros.

Desta forma, tendo-se, por um lado, as diretrizes de ação em teoria, e, por outro lado, os resultados práticos sobre o que é a ação concreta dos museus RPM, pode-se aspirar à realização de se traçar um novo panorama museológico nacional. Tendo, inclusivamente, os dois estudos anteriormente mencionados como base comparativa.

É o que, na realidade, visa o presente capítulo. Com a pretensão de, também, se encontrarem linhas de ação futura que se possam perspetivar e, naturalmente, apresentar.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

4.1 O ATUAL PANORAMA MUSEOLÓGICO NACIONAL

Ao procurar-se traçar aqui uma atualização sobre o panorama museológico nacional deve-se ter em linha de conta dois fatores. Em primeiro lugar, os valores que se apresentarem dos estudos anteriores, ainda que sirvam de termo de comparação, devem ser lidos no contexto específico do próprio estudo a que se referem, dado que os vetores que serviram de base para os alcançar são diferentes dos que se usaram para esta investigação. Desde logo eles dizem respeito ao universo dos museus existentes em Portugal no seu todo. Em segundo lugar, para reforçar a questão anterior, para este estudo equacionaram-se sessenta e seis questões que formaram o inquérito dirigido aos museus RPM. Logo, nem todas as questões encontram termo de comparação nos estudos homólogos. Uma vez que, naturalmente, são diferentes. Ainda que haja, em algumas delas pontos em comum. E, sobretudo, estas questões centram-se exclusivamente nos museus RPM.

Assim, sempre que possível, utilizar-se-ão os valores correspondentes que se considerarem pertinentes para uma comparação, valores referentes aos anteriores estudos. Quando tal não for praticável, far-se-á uma enumeração isolada dos valores que agora se conhecem com base no inquérito realizado.

De modo a seguir a mesma coerência na apresentação irá respeitar-se a ordem pela qual as temáticas surgem no referido inquérito. Observando-se cada uma delas à luz dos valores que se conhecem. Permitindo assim que, no final, se faça um apanhado geral sobre aquele que se considera ser o atual panorama museológico português.

Sobre se os museus portugueses possuem projetos de investigação em curso e sobre eles recair o desempenho da função museológica análoga, verifica-se que em 2007 registavam-

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

se 59,8% de casos em que tal acontecia. Por sua vez, em 2010, este valor sofria um ligeiro decréscimo, dado que os valores que se conhecem apontam para os 57,5% dos casos (DGPC, 2013, p. 174). Já em 2015, os resultados voltam a ser mais animadores registando-se, nos museus RPM, 62% de casos em que existem projetos de investigação em curso (**Fig. 21**).

Sobre a forma como os mesmos são conduzidos, pode-se considerar que houve uma inversão. Uma vez que em 2000, 79% dos estudos de investigação desenvolvidos no seio dos museus portugueses estava sob a responsabilidade de investigadores externos e entregues a Universidades (IPM, 2000, p. 131). Realidade similar em 2007, com 80% dos casos (DGPC, 2013, p. 75). Mas que em 2015 sofreu uma diminuição acentuada uma vez que nos museus RPM tal só se verifica em 46% dos casos. Sendo que o restante fica à responsabilidade dos técnicos da instituição e à colaboração com outros museus (**Fig. 33**).

Em relação há existência de uma política de incorporações formalizada em documento próprio verifica-se que, em 2007, 33,7% dos museus portugueses indicavam ter. E que em 2010 esse valor era de 38,8% (DGPC, 2013, p. 171). Por sua vez, nos museus RPM, em 2015, apurase que em 76% dos casos existe esse documento devidamente formalizado (**Fig. 48**). Um aumento que se pode considerar significativo.

Quanto à devida revisão e atualização do mesmo, pode-se concluir que em 2007 eram 26,5% dos museus portugueses que cumpriam com este normativo. Valor que sofria um ligeiro aumento em 2010, com 28,1% dos casos a indicar fazê-lo (DGPC, 2013, p. 172). No que diz respeito aos museus RPM, verifica-se que em 2015 tal situação ocorria em 32% dos casos (**Fig. 51**).

Também sobre as principais modalidades com que as incorporações são realizadas nos museus portugueses pode-se constatar que, tanto em 2000, como em 2015, não se registou alteração. A doação, a aquisição e a recolha são as que se verificam em maior percentagem (**Fig. 42**) (IPM, 2000, p. 101).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

No que diz respeito há existência de um plano de conservação preventiva verifica-se que em 44,8% dos museus portugueses, em 2007, tal plano existia. E que em 2010 esse valor sobe para os 50,9% (DGPC, 2013, p. 171). Já em 2015, os museus RPM apresentam um valor bastante superior uma vez que o mesmo se centra nos 90% (**Fig. 54**).

Sobre a existência de um plano de segurança formalizado em documento próprio os valores são bastante similares. Em 2007 registava-se em 49,7% dos casos e em 2010 em 54% (DGPC, 2013, p. 171). No que diz respeito aos museus RPM, para 2015, o valor é de 85% (**Fig. 60**).

Relativamente ao facto de o plano de segurança estar atualizada e ser devidamente testado com regularidade verifica-se que em 2007 tal situação ocorria em 34,3% dos casos e que em 2010 os valores eram de 40% (DGPC, 2013, p. 172). Valor ligeiramente abaixo verifica-se nos museus RPM para 2015 uma vez que este se situa nos 39% (**Fig. 63**).

Deve-se ainda referir que, em 2000, em 18,3% dos museus portugueses não existia qualquer tipo de conservação e que esta era apontada como uma das principais dificuldades por 42,5% dos casos (IPM, 2000, p. 154 e 143).

E, também, que em 30% dos museus portugueses em 2000 não existia qualquer sistema de segurança (IPM, 2000, p. 72).

Pelos valores avançados já se pode traçar um primeiro quadro geral sobre a evolução dos museus portugueses ao longo dos quinze anos de existência da RPM. A leitura da **Fig. 186** ajudará nessa interpretação, ainda que o período aqui considerado compreenda apenas os anos entre 2007 e 2015. Também ficou de fora deste quadro geral as questões relativas à comunicação por não se terem encontrado valores comparáveis em consonância com os que agora aqui se apresentam.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS**(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)**

Pode-se, então, verificar que cumulativamente houve uma variação bastante positiva nos museus portugueses nos últimos anos no que a estas funções museológicas diz respeito. Muito embora estes dados não sejam suficientes para se traçar um panorama geral sobre a realidade museológica, até porque há outras variáveis que ainda serão consideradas para análise, pode-se concluir que no que diz respeito à existência de uma política de investigação; a um plano de incorporações devidamente identificado; a um plano de conservação preventiva e a um plano de segurança, os museus de um modo geral estão mais capazes do que em anos anteriores.

	2007	2010	2015
Sobre os projetos de investigação em curso	59,8%	57,5%	62%
Sobre o plano de incorporações	33,7%	38,8%	76%
Sobre o plano de conservação	44,8%	50,9%	90%
Sobre o plano de segurança	49,7%	54%	85%

Fig. 186 – Variação percentual sobre a evolução registada nos museus RPM.

Olhando agora para a comunicação e para a educação pode-se verificar o seguinte. Em termos de Serviços Educativos, em 2000, apenas 44,2% dos museus portugueses possuíam este tipo de oferta aos seus públicos. Valor que veio a registar uma evolução bastante positiva ao

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

longo dos últimos anos. Em 2007 passou para 58,3% e em 2009 para 61,8% (DGPC, 2013, p. 82). Atualmente, em 94% dos museus RPM está implementado o Serviço Educativo (**Fig. 108**).

Outra evolução que se pode considerar positiva prende-se com a existência de pelo menos um catálogo editado sobre a exposição permanente. Valores que em 2000 eram na ordem dos 34% e que em 2007 evoluíram para os 45%, centram-se agora, em 2015, nos museus RPM, em 72% (**Fig. 78**) (DGPC, 2013, p. 87).

Também a realização de exposições temporárias sofreu um aumento ao longo do tempo, muito embora se tenha registado um ligeiro decréscimo entre 2007 e 2009. Assim, para o ano 2000 eram 56,6% os museus que promoviam este tipo de exposições. Em 2007 verificou-se um aumento, valor que se centrou nos 62,1%. Caindo, então, para 59,9% em 2009 (DGPC, 2013, p. 86). Por sua vez, em 2015, os museus RPM registam um valor de 93% (**Fig. 87**).

Segundo os resultados apurados em 2000 o marketing e a publicidade eram praticados em cerca de 40% dos museus portugueses (IPM, 2000, p. 131). Havia, no entanto, 22,3% dos museus que identificavam a sua promoção/divulgação como sendo uma das suas principais dificuldades (IPM, 2000, p.143). Sem que haja um valor absoluto que se possa utilizar para comparar com estes que se apresentam relativamente a 2015, sabe-se que agora os museus estão mais ativos no que à comunicação diz respeito. O acesso às redes sociais é um dos veículos impulsionadores desse processo. Deve-se, todavia, fazer referência que em apenas 23% dos museus RPM existe implementado um departamento de marketing (**Fig. 105**). E que só em 19% dos casos é que existem colaboradores especializados nesta área (**Fig. 174**). Como já se teve oportunidade de concluir anteriormente a comunicação e o marketing, ainda que exista nos museus, não está a ser desenvolvida de forma profissional.

Em termos de serviços de acolhimento ao público, no ano de 2000, os principais que se identificavam era os Espaços Exteriores, com cerca de 40%; a Biblioteca, com cerca de 35%; e a Loja, com cerca de 30% (IPM, 2000, p. 65). Pegando nos resultados obtidos pelo inquérito

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

em 2015, verifica-se uma inversão significativa no que diz respeito à Loja. Atualmente é o mais referenciado como um serviço disponível no acolhimento ao público, seguindo-se os Espaços Exteriores e a Biblioteca (**Fig. 150**). Deve-se, também, referir que, em 2000, 27,4% dos museus portugueses não dispunham de qualquer serviço de acolhimento ao público (IPM, 2000, p. 154).

Fazendo-se agora uma análise pelas principais dificuldades apresentadas pelos museus portugueses em 2000 e a devida comparação pelos valores obtidos aqui em 2015, verifica-se o seguinte:

- A falta de recursos financeiros era de 55,1% em 2000 (IPM, 2000, p. 143), passando para 69% em 2015 (**Fig. 123**).
- A falta sentida com recursos humanos era de 50,2% em 2000 (IPM, 2000, p. 143), passando para 74% em 2015 (**Fig. 153**).
- A falta de orçamento próprio era de 61,8% em 2000 (IPM, 2000, p. 154), passando para 76% em 2015 (**Fig. 126**).

Por outro lado, pode-se considerar que houve uma evolução positiva nos seguintes casos:

- Em 2000, 44,5% dos museus portugueses alegavam encontrar dificuldades nas suas instalações (IPM, 2000, p. 143), valor que veio a melhorar em 2015, passando para os 32% nos museus RPM (**Fig. 147**).
- Em 2000, 32,1% dos museus portugueses identificavam falta de formação nos seus quadros (IPM, 2000, p. 143), valor que diminuiu para 29% dos museus RPM em 2015 (**Fig. 168**).
- Em 2000, em 20,7% dos casos, havia museus que não possuíam qualquer Técnico Superior nos seus quadros (IPM, 2000, p. 154), situação que veio a melhorar, uma vez que em 2015, em 30% dos casos, passa a existir pelo menos um Técnico Superior no quadro de pessoal dos museus RPM (**Fig. 171**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Deve-se ainda referir que o estabelecimento de parcerias com entidades externas também veio a evoluir nos últimos anos. Talvez esta situação esteja intimamente ligada às dificuldades financeiras que os museus indicam ter, e encontrem nesta medida um caminho para suprimir os alegados constrangimentos. Em 2000 eram 44,6% os museus que indicavam estabelecer parcerias de colaboração com entidades externas, valor que subiu para os 55,7% em 2007 (DGPC, 2013, p. 74). Em 2015, os museus RPM, indicaram proceder de acordo com o mencionado em 89% dos casos (**Fig. 129**).

Os grupos ou associações de amigos dos museus também vieram a ganhar corpo nos últimos anos. Uma vez que em 2007, foram registados apenas 16,2% de casos (DGPC, 2013, p. 76). Situação que evoluiu para 44% nos museus RPM em 2015 (**Fig. 180**).

Por último deve-se registar uma prática que se considera que ainda não está devidamente disseminada nos museus portugueses e que deveria constituir a base por onde se precisava começar. Está-se a fazer referência aos estudos de público. No ano de 2007 eram 31,3% os museus que indicavam ter realizado um estudo de público e em 2010, 31,4% (DGPC, 2013, p. 171). Por sua vez, em 2015, esta prática registou-se em 43% dos museus RPM. Longe, portanto, de valores que se possam considerar no mínimo razoáveis.

Fazendo-se agora uma leitura isolada aos resultados gerais obtidos no inquérito, e tendo como parâmetros que apenas as percentagens iguais ou acima dos 80% serão consideradas como aceitáveis a um bom desempenho, apura-se o seguinte panorama:

Apenas 52% dos museus RPM realizaram um projeto de investigação que tenha sido editado nos últimos três anos e só em 62% dos casos se verificam projetos de investigação em curso (**Fig. 12 e 21**).

Ainda que em 85% dos museus RPM tenha ocorrido incorporações de bens nas suas coleções nos últimos três anos, apenas em 76% dos casos existe uma política de incorporações

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

formalizada em documento próprio. E, pior, só em 32% dos museus é que a mesma foi revista ou atualizada nos últimos três anos (**Fig. 36, 48 e 51**).

Pode-se considerar positivo que em 90% dos museus RPM exista um plano de conservação preventiva e que o mesmo em 81% dos casos abranja a totalidade do acervo do museu (**Fig. 54 e 57**).

Assim como a existência de um plano de segurança formalizado em documento próprio em 85% dos casos (**Fig. 60**). Todavia o mesmo apenas foi testado nos últimos três anos em 39% dos casos (**Fig. 63**).

Quanto há existência de uma reserva organizada e adaptada à vocação do museu ela existe em 84% dos casos (**Fig. 66**).

No que diz respeito há existência de técnicos de conservação nos quadros de pessoal dos museus RPM verifica-se um valor de 47% (**Fig. 69**).

Relativamente à comunicação verifica-se que 91% dos museus RPM possuem uma coleção permanente visitável (**Fig. 75**). Todavia, apenas em 72% dos casos existe um catálogo editado sobre a mesma (**Fig. 78**). E, quando existe, o mesmo está em 86% dos casos editado em papel (**Fig. 81**).

Ainda sobre a comunicação observa-se que em 93% dos museus RPM existe um espaço destinado à realização de exposições temporárias e que em 94% dos museus estão implementados Serviços Educativos (**Fig. 87 e 108**).

No entanto, apenas 63% dos museus RPM possuem uma página web própria e só 70% estão presentes em redes sociais. E, dos que estão inscritos, 69% só o fazem em uma rede social (**Fig. 93, 96 e 99**). Assim como só 23% dos museus possuem um departamento de comunicação e marketing, dos quais só 19% o fazem com pessoal especializado na área (**Fig. 105 e 174**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Em termos mais gerais, com base na gestão, verifica-se que apenas 69% dos museus consideram o seu orçamento anual suficiente (**Fig. 123**) e que somente 24% possuem orçamento próprio (**Fig. 126**).

Também em apenas 45% dos casos verificou o estabelecimento de parcerias entre museus RPM (**Fig. 135**). E só 39% destes é que realizam atividades de cariz social (**Fig. 141**).

Só 68% dos museus consideram possuir áreas técnicas de trabalho devidamente equipadas (**Fig. 147**). E apenas em 26% dos casos consideram suficiente o seu quadro de pessoal (**Fig. 153**). Registrando-se ainda que apenas em 20% dos casos se prevê um aumento do mesmo nos próximos três anos (**Fig. 162**). Deve-se ainda mencionar que apenas 71% dos museus RPM consideram o seu quadro de pessoal devidamente qualificado (**Fig. 168**).

Por último, verificou-se que 90% dos museus consideram a sua integração na RPM como sendo positiva. No entanto, não se pode deixar de referir que 10% consideram indiferente ou negativo (**Fig. 177**). Valores que se estranham uma vez que é voluntária a sua integração.

Fazendo-se uma análise geral por tutelas e por regiões conclui-se que, cumulativamente, são os museus de Administração Local, a Norte, que produzem mais investigação.

Por sua vez, em termos de incorporação, a distribuição é mais homogénea dado que se pode considerar os museus de Administração Central, Local e Privados, nas regiões Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve como os que mais incorporações realizaram.

Relativamente à conservação esta ganha maior relevância também nos museus de Administração Central, Local e Privados, mas apenas nas regiões Centro e Algarve.

Por último, sobre a comunicação, são os museus de Administração Central e Privados nas regiões Centro e Algarve que melhor desempenho mostram ter.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Pode-se ainda concluir, na perspetiva inversa, que são os museus de Administração Regional, sobretudo na Região Autónoma dos Açores e da Madeira onde o desempenho de funções museológicas é mais deficitário.

4.2 PERSPETIVAS DE AÇÃO FUTURA

Não existe uma fórmula mágica que se possa apontar como caminho a seguir para os museus RPM. Ou para os museus em geral. Nem soluções que visem melhorar os museus no seu todo. As medidas que se venham a elencar podem ser válidas e exequíveis para uma realidade em concreto e não se acharem pertinentes para outros casos. Talvez o principal problema da gestão museológica comece, precisamente, por generalizar realidades díspares. Basta olhar para o conceito de museu para se perceber a subjetividade que o mesmo acarreta em si. Logo, é necessário formular caminhos e soluções, assim, no plural, que se adaptem ao maior número possível de situações. Uma vez que o para todos não existe.

O contrário, acha-se. Carências. Carências comuns à generalidade dos museus. E é sobre as mesmas que primeiro se começa. Por as elencar de acordo com o que se concluiu no inquérito realizado. Para depois se procurar estabelecer uma ordem de ideias que permitam dirimi-las ou, pelo menos, atenuá-las.

São três as dificuldades capitais que os museus enfrentam. Falta de condições técnicas de serviço. Falta de um quadro de pessoal qualificado e em número suficiente. E dificuldades

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

financeiras. Estas três carências condicionam, naturalmente, o bom desempenho da sua missão e, por conseguinte, o bom desempenho das suas funções museológicas. É às diversas entidades tutelares que se deve imputar, grandemente, o estado precário em que os museus atuam. Mas não só. Deve-se, também, responsabilizar os que estão à frente da gestão/direção do museu caso o seu desempenho não vise procurar contrariar esta tendência. Há muito que a direção de um museu não pode apenas ser encarada na sua visão mais clássica e conservadora, que é a redutora de ação. Compete hoje aos diretores de museu, também, motivarem e levarem à ação os seus colaboradores e encontrarem junto da comunidade os melhores parceiros que permitam recuperar o desempenho das instituições que dirigem. Esta postura não visa desresponsabilizar as entidades tutelares, porque, reitera-se, é a estas que compete assegurar as melhores condições de funcionamento dos seus museus. Serve, antes, como complemento face às efetivas dificuldades que os museus enfrentam. Naturalmente que o ideal seria que estas questões não se colocassem e que o bom funcionamento imperasse em todos. Mas tendo em conta que não é esse o cenário, então, cabe aos diretores de museu, nem que seja por uma questão de profissionalismo, auxiliarem na ação quem os devia apoiar.

No mínimo surpreende que, por exemplo, cerca de 95% dos museus de Administração Central indiquem que o seu orçamento é insuficiente para que estes cumpram a sua missão (**Fig. 124**), quando está estatuído na Lei-quadro dos Museus Portugueses, no Capítulo III, Secção II, Artigo 48º “o museu deve dispor de recursos financeiros especialmente consignados, adequados à sua vocação, tipo e dimensão, suficientes para assegurar a respetiva sustentabilidade e o cumprimento das funções museológicas”. Ou ainda, por exemplo, no mesmo Capítulo, Secção I, Artigo 45º, fazer-se referência que “o museu dispõe de pessoal devidamente habilitado” e nos museus de Administração Regional ultrapassar os 40% dos que consideram o seu quadro de pessoal pouco qualificado (**Fig. 169**). Ou, 100% dos museus de Administração Regional e cerca de 95% dos museus de Administração Central consideraram os seus quadros de pessoal insuficientes (**Fig. 154**).

O preocupante é que estes exemplos de grande escassez não se estremam por aqui. Ao fazer-se uma comparação entre os resultados obtidos no inquérito, quer seja numa visão geral

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

ou observando-se a sua variação por tutelas e regiões, com o estabelecido na Lei-quadro encontram-se, salvo raras exceções, disparidades gritantes. E este, de facto, deve ser o primeiro caminho a seguir, o de anular estas dissemelhanças entre o que em teoria se estipula como sendo a ação a seguir e o que na realidade acontece.

Acredita-se que um dos objetivos pelo qual existe a RPM é precisamente para que os seus museus trabalhem em rede. Todavia, quando se inquire sobre se nos últimos três anos os museus estabeleceram alguma parceria de colaboração com outros museus da RPM verifica-se que em 45% dos casos não o fizeram (**Fig. 135**). E os que realizaram, em 95% dos casos, foi apenas entre uma e dez parcerias (**Fig. 138**). Ou que, por exemplo, os museus da Região Autónoma da Madeira não realizaram qualquer parceria em mais de 80% dos casos (**Fig. 137**). Ou que mais de 30% dos museus da Madeira considerem indiferente pertencerem à RPM e 10% indiquem mesmo que é negativo (**Fig. 179**).

No panorama geral de escassez de recursos humanos e financeiros, acredita-se que o estabelecimento de parcerias, seja com outras partes interessadas da sociedade, seja entre outros museus, deverá também ser um dos caminhos a seguir para fazer face a esta situação. Entende-se por parceria a contratualização de um protocolo de colaboração entre duas entidades, na procura da realização de um determinado objetivo ou projeto. Esta cooperação é feita de mútuo acordo e visa satisfazer pretensões de ambas as partes (Rendeiro, 2010, p. 51).

Outra linha de pensamento que se deve ter é que os museus não sobrevivem sem os seus públicos. É para eles que se define a sua missão. Torna-se, assim, necessário que os museus estudem para quem estão a trabalhar. Todavia, quando confrontados com esta realidade os museus RPM indicaram apenas em 45% dos casos terem realizado um estudo de público nos últimos três anos (**Fig. 183**). Em mais de 70% dos museus de Administração Regional não se realizou qualquer estudo de público (**Fig. 184**). Situação que se vê refletida nos museus das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira uma vez que ambos apresentam mais de 80% de ausências de estudos de público (**Fig. 185**).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Sem esta ferramenta fundamental da gestão é praticamente impossível que o bom desempenho da missão dos museus possa ser realizado. Passa, também, por aqui um fator que deve ser contrariado e levado em linha de conta. Sem se conhecer os seus públicos não se pode almejar realizar as funções basilares pelas quais os museus existem.

Comunicação. Os museus têm que comunicar. Entre si. Com os seus públicos. E, sobretudo, para o “não-público”. Mas comunicar não é apenas alimentar uma rede social ou criar um cartaz para uma exposição que se realize. E não pode ser realizada de forma informal, não-profissional. Esta cada vez mais terá que ganhar contornos de profissionalismo e ser a mais dinâmica, abrangente e atrativa possível. Chegou-se, também, à conclusão que os museus RPM enfrentam sérias dificuldades neste campo. Pela ausência de departamentos de comunicação nos seus organigramas e por a que está a ser realizada não se revestir de um carácter profissional. É este também um campo que deve ser intervencionado criando-se as condições necessárias de modo a que esta tendência seja contrariada. Apenas os museus de tutela privada indicaram possuir nos seus quadros de pessoal colaboradores especializados em comunicação e marketing um valor acima dos 40%. Sendo que para os restantes a ausência destas valências se situa na casa dos 80% (**Fig. 175**).

Por último deve-se fazer referência que se vive na era da tecnologia e os museus RPM ainda apresentam muitos traços na sua forma de atuação que remontam ao tradicionalismo. Por exemplo, quando confrontados sobre o tipo de suporte utilizado para a edição de catálogos sobre a exposição permanente do museu ou sobre a edição de projetos de investigação verificou-se que em 86% e 70% dos casos, respetivamente, o suporte dominante é o papel (**Fig. 81 e 18**). Nas regiões do Alentejo, Algarve, Açores e Madeira em 100% dos casos o catálogo existente sobre as respetivas exposições permanentes é em papel (**Fig. 83**). Nos museus Privados em 100% dos casos o suporte em que foram editados os projetos de investigação realizados nos últimos três anos é em papel (**Fig. 19**). Não se poderá considerar este tipo de oferta bastante limitativa tendo em conta as exigências dos públicos atuais? Públicos esses que vivem rodeados pela tecnologia no seu dia-a-dia e quando chegados a um museu se deparam com um cada vez

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

menos usual “livro”. Não obstante de se concordar ou não com esta realidade o facto é que ela existe.

Podem-se, então, apontar quatro diretrizes de ação futura que visam melhorar a ação dos museus em Portugal. Em primeiro lugar, que as tutelas se obriguem a cumprir com o que lhes está estatuído fazer por lei. Em segundo lugar, que os museus funcionem verdadeiramente em rede e que encontrem no estabelecimento de parcerias com a comunidade local ou com outros museus um equilíbrio que lhes faculte a ação. Em terceiro lugar, que a comunicação e a inovação entrem de uma vez por todo no léxico das questões museológicas. E, por último, mas não menos importante, que os museus conheçam os seus públicos e os seus não-públicos e que os procurem fidelizar.

Com os dados alcançados pelo inquérito e com o conhecimento adquirido sobre o atual panorama museológico nacional, acredita-se que se poderá traçar um diagnóstico mais compreensível usando-se, para o efeito, uma observação baseada no conceito da análise *SWOT*. A sigla *SWOT* significa Strengths (pontos fortes), Weaknesses (pontos fracos), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças), sendo que tanto os pontos fortes como os fracos correspondem à envolvente interna e as oportunidades e as ameaças à envolvente externa (Russo, 2006, pp. 137-138).

Assim podem-se identificar como “**pontos fortes**” a imagem positiva que os museus possuem na sociedade e a oportunidade de se tornarem alavancas económicas das regiões onde estão inseridos. Ou como refere a última Recomendação da UNESCO “museus, como espaços para a transmissão cultural, o diálogo intercultural, o aprendizado, a discussão e o treinamento, também desempenham um importante papel na educação (formal, informal e continuada), na promoção da coesão social e do desenvolvimento sustentável. Os museus têm grande potencial para sensibilizar a opinião pública sobre o valor do património cultural e natural, e sobre a responsabilidade de todos os cidadãos para contribuir com sua guarda e transmissão. Os museus também apoiam o desenvolvimento económico, notadamente por meio das indústrias culturais e criativas e do turismo” (UNESCO, 2017, p. 3).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Por sua vez, como “**pontos fracos**” dos museus em Portugal, identificam-se várias lacunas. A uma carência de recursos humanos especializados acresce quadros de pessoal envelhecidos sem perspetivas de entrada de novos elementos. Em termos financeiros pode-se considerar que não há um investimento no sector cultural, manifestando-se essas dificuldades em falta de equipamentos e na precariedade das condições de trabalho dos colaboradores dos museus. Assim como a falta de autonomia a este nível também se poderá considerar como um fator negativo. Ou ainda a falta de um departamento de comunicação profissional que procure dar a conhecer o melhor que existe em cada museu e assim atraia e fidelize mais públicos. Por último a inexistência de estudos de públicos regulares para que se conheça e se perceba, respetivamente, quem visita e o não-público.

Em termos de “**oportunidades**”, sendo que estas resultam da envolvente externa, pode-se considerar que o sucessivo aumento verificado no fluxo de turismo em Portugal, sobretudo nas principais cidades, pode influenciar positivamente os museus a crescerem e a se dinamizarem. A crescente aproximação às novas tecnologias de comunicação pode contrariar a lacuna existente a este nível na grande maioria dos museus nacionais.

As “**ameaças**”, também elas resultantes de uma componente externa, que se podem considerar é haver uma cada vez maior oferta cultural, o que provoca a divisão de públicos. Assim como se verificar uma retração no financiamento da cultura e, a nível nacional, ainda se fazerem sentir os efeitos da crise económica dos últimos anos.

Nenhuma análise SWOT fica completa se não se fizer uma sugestão de solução para os problemas encontrados. As soluções que se podem apontar são invariavelmente as mesmas quatro a que já se fez referência:

i) O cumprimento por parte das tutelas com o determinado em lei, ou seja, uma aproximação entre a teoria e a prática;

ii) uma maior colaboração em rede com o estabelecimento de parcerias com a comunidade ou com outros museus (nacionais ou internacionais) As parcerias não constituem

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

apenas um meio de ultrapassar a escassez financeira dos museus. Estes constituem marcas de extrema importância e a mais-valia de um acordo de cooperação também é benéfico para a outra parte ou interlocutor do acordo. Em termos estritamente económicos, nenhuma empresa se coloca em posição de perda perante outra. A questão da imagem e da comunicação para o exterior que lhes é proporcionado ao associarem-se a um museu constitui, só por si, uma vantagem. Todavia, importa reiterar na utilidade que uma abordagem cuidada possui e na proficuidade que ela seja feita por profissionais dotados de saber e diplomacia para o efeito. Ou seja, as empresas formalizam acordos desde que estes lhes sejam vantajosos, em termos financeiros, ou que lhes tragam benefícios em termos de imagem, de publicidade ou outros. Não se colocam, por conseguinte, em situação de perda antecipada ou desfavorável relativamente ao outro parceiro contratual (Rendeiro, 2010, pp. 51-52);

iii) a profissionalização da comunicação e a introdução em definitivo do *marketing* cultural. O marketing é um instrumento indispensável na gestão e define-se como um processo que envolve as atividades de análise, planeamento, implementação e controlo. Tem como principal objetivo criar, verificar e satisfazer o gosto, as virtudes e as necessidades dos consumidores, não podendo ser excluído por nenhum organismo da sociedade de consumo em que se vive. Os museus, como parte integrante desta sociedade, recorrem, cada vez mais, ao marketing no sentido de fazerem a sua própria promoção e divulgação. Convém, no entanto, salientar que existem diversos tipos de promoção e que esta deve ser sempre equacionada de forma profissional e não baseada no eventual amadorismo. Ou seja, a falta de recursos humanos e financeiros nos museus conduz a que se promova as respetivas atividades socorrendo-se dos parcos mecanismos e conhecimentos para o efeito. Esta atitude, não raras as vezes, denigre mais do que abrilhanta a sua imagem. Afigura-se, também, neste especto ser necessário encontrar um ponto de equilíbrio entre o ter com qualidade ou nada ter (Rendeiro, pp. 28-29);

iv) e uma constante avaliação e estudo de públicos. O que distingue um museu atual, que satisfaz, de forma regular, as exigências dos públicos e se pauta por uma certa contemporaneidade é a capacidade para definir, de uma forma clara, a sua missão e cumpri-la escrupulosamente. Todavia, há um outro fator determinante de sucesso que vai para além de se

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

conhecerem os fundamentos e objetivos da instituição: o estudo dos públicos. Ou seja, conhecendo os públicos, pode-se adequar a mensagem ao perfil de cada destinatário. Constitui, por isso, uma medida capital e cada vez mais comum no seio dos museus. Porém, não basta fazer um conjunto de inquéritos ou uma análise estatística para se obter um conhecimento apurado do perfil dos visitantes. Um estudo preciso e rigoroso exige muito mais do que a conjugação destes dois fatores. Ao observar-se a evolução que o conceito de público foi adquirindo ao longo da existência dos espaços museológicos compreende-se a importância que hoje lhe é atribuída. Este evoluiu de uma minoria aristocrática e/ou burguesa para uma grande massa designada por “público geral”. Esta nomenclatura, atualmente desatualizada, desembocou no que hoje se designa por tipologias de públicos. Ou seja, não há um “público geral”, mas sim uma multiplicidade de públicos com graus de exigências diversificados, e, cada vez mais elevadas, processo que acompanha a progressiva complexificação das sociedades. Neste sentido, um dos esforços dos museus incide na caracterização dos chamados público-alvo, segmentando-os por tipologias, de forma a maximizar-se o enfoque publicitário das ações promovidas. Se, por um lado, se procede à promoção de atividades e de uma vasta programação cultural a decorrer em permanência nos museus visando a captação e a fidelização dos públicos, por outro, impõe-se a necessidade de se promoverem, através dos diversos canais publicitários, essas mesmas atividades. Só conhecendo os públicos e definindo claramente a quem se destina a programação – público-alvo – se torna possível alcançar níveis de sucesso satisfatórios. Não basta, por conseguinte, reconhecer a existência de tipologias diversificadas de públicos, é necessário efetuar a sua classificação, inquiri-las, estudá-las na medida em que só dessa forma se pode satisfazer as expectativas dos visitantes (Rendeiro, 2010, pp. 21-22).

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

		ENVOLVENTE INTERNA	ENVOLVENTE INTERNA
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
		Imagem de marca dos museus	Baixa dotação orçamental
ENVOLVENTE EXTERNA	Oportunidades	Sugestões	Sugestões
	Aumento do fluxo turístico	Cumprimento do determinado em lei	Estabelecimento de parcerias
ENVOLVENTE EXTERNA	Ameaças	Sugestões	Sugestões
	Concorrência de outros espaços culturais	Profissionalização da comunicação	Maior oferta cultural

Fig. 187 – Representação gráfica da “Análise SWOT”.

Acredita-se, portanto, que a implementação destas quatro diretrizes colocaria os museus portugueses em patamares menos desconfortáveis do que aqueles que se identificaram pelo estudo realizado. Reiterando-se que a especificidade de cada museu obriga a que se faça uma análise isolada das medidas a implementar, uma vez que se defende que não existem soluções gerais válidas para todo o universo museológico.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Após todas as análises já realizadas e com base nos resultados conhecidos pelo inquérito, importa agora que se discuta sobre as quatro premissas identificadas no início desta investigação e que se infira sobre a sua veracidade:

O bom desempenho de funções museológicas está ou é condicionado pela localização geográfica do museu?

Cumulativamente, pela leitura que se faz dos resultados alcançados, quer na avaliação das quatro funções museológicas como nas questões relacionadas com a gestão, os museus pertencentes às Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira são os que apresentam piores resultados. Expondo um maior número de carências. Se esta constatação é suficiente para se concluir que o cumprimento da missão é condicionado pela localização geográfica, não, não é. Todavia, não se pode deixar de registar este facto.

Ou pela sua dimensão? Ou pela sua tutela administrativa?

Os principais museus portugueses, em termos de dimensão, são tutelados pela Administração Central e por Privados. Não se evoca aqui a coleção ou a importância que cada museu acarreta em si. Nessa perspetiva todos são de grande dimensão. Está-se a falar, regra geral, no edifício e no número de visitantes que cada um apresenta. Nesse sentido, uma vez mais a partir da análise dos resultados, verificou-se que o desempenho das suas funções museológicas é, por comparação, superior nos primeiros do que nos de Administração Local ou Regional.

O que se estipula em teoria por se ser museu é o que na realidade se vê espelhado na prática?

Esta é, sem dúvida, uma das grandes questões de partida. A confrontação entre a teoria e a prática de se ser museu. Também é a premissa que melhor se corrobora. Ficou comprovado que o que está estipulado nos principais documentos legais sobre o que cada museu deve fazer para cumprir com a sua missão, na realidade, a maior parte das vezes, não acontece. Tanto ao nível das várias tutelas, como na sua variação por regiões. A falta de recursos financeiros, a

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

carência de recursos humanos, as condições físicas de trabalho, a não adequação às exigências dos públicos atuais, a falta de departamentos de comunicação e de marketing, o não trabalharem em rede, são tudo questões que se identificaram e que se comprovaram com a investigação realizada.

Espera-se, agora, que o propósito deste estudo faça sentido. Que com esta investigação se fique a conhecer melhor o panorama museológico nacional e que outros investigadores possam dar seguimento ao que aqui se procurou mostrar.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

CONCLUSÃO

Os principais objetivos deste estudo compreendiam a atualização do conhecimento sobre o panorama museológico nacional com base nos museus RPM e a confrontação do que se estabelece em teoria sobre ser museu e o que na prática ocorre. E, desde logo, pode-se declarar que se considera que ambos foram conseguidos.

Primeiro, porque se entende que as sessenta e seis questões que compuseram o inquérito que se dirigiu aos diretores/coordenadores dos museus RPM cobriam em grande medida as principais ações a que os museus estão obrigados a desempenhar. E, uma vez que se obteve uma amostragem de 68,5% sobre o campo de análise (**Fig. 1**), deduz-se que se pode inferir com segurança sobre o mesmo. Por outro lado, tendo em conta que se utilizou o método hipotético-dedutivo, então a análise feita individualmente aos respondentes do inquérito permitiu coligir uma visão mais geral sobre o panorama museológica nacional.

Em relação à confrontação entre a teoria e a prática de se ser museu fez-se uma observação baseada no seguinte raciocínio: tendo em consideração que os museus RPM estão abrangidos pela Lei-quadro dos Museus Portugueses; passaram por um processo de credenciação que os obriga a cumprir com determinadas normas e funções museológicas; são abarcados pelo estipulado no Código Deontológico do ICOM para Museus, então acredita-se que são os que estão em melhores condições para cumprirem com a sua missão. Os resultados alcançados pelo inquérito vieram trazer ao conhecimento o que na realidade acontece.

É comumente aceite que os museus, regra geral, são espaços de referência cultural. E que estes já não se cingem a operarem para uma franja da sociedade, mas que são cada vez mais inclusivos na sua forma de atuarem. No dizer da última Recomendação da UNESCO de 2015 aos museus compete-lhes “a contribuição à ampla difusão da cultura, à educação da humanidade

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

para a justiça, a liberdade e a paz, a fundamentação da solidariedade intelectual e moral da humanidade, oportunidades plenas e iguais de educação para todos, na busca irrestrita da verdade objetiva, e no livre intercâmbio de ideias e conhecimento” (UNESCO, 2017, p. 1). Não é menos verdade que estes se constituem autênticos bastiões na preservação da memória e que, na sua maioria, guardam os traços da passagem do homem pelo tempo. Também podem e devem ser encarados como instituições impulsionadoras da economia. Pois neles se depositam marcas identitárias de um território, de uma região ou de um povo, facto que determina a circulação de pessoas para os visitarem. E é precisamente essa circulação de visitantes que ajuda a estimular a economia da comunidade em que estes estão inseridos ou vistos numa perspetiva mais global em termos nacionais, apoiam o impelir da economia do país.

Todavia, pelo que se depreende da análise aos resultados obtidos pelo inquérito desenvolvido aos museus RPM, estes não estão a cumprir cabalmente com a sua missão. Ainda que se possam apontar, em algumas situações, melhorias comparativamente sobre os resultados registados no *Inquérito aos Museus em Portugal*, há, todavia, todo um trabalho de fundo que necessita ser desenvolvido nos museus portugueses, que os elevem para patamares de modernidade. As carências mais significativas encontram-se ao nível dos recursos financeiros e orçamentais, assim como pela falta de meios técnicos e humanos. Recorde-se que 69% dos museus inquiridos indicam que os seus orçamentos não são suficientes para que estes cumpram com a sua missão (**Fig. 123**). Situação que se agudiza dado que a maioria não possui receitas próprias. Ou que, 74% dos museus tenham indicado que consideram os seus quadros de pessoal insuficientes com a agravante de em 80% dos casos não se prever um aumento de colaboradores no futuro. (**Fig. 153** e **Fig. 162**, respetivamente). Como reforça Alice Semedo “no caso dos museus, existem ainda problemas essenciais por resolver, nomeadamente os relacionados com a qualificação e aumento do número de técnicos especializados, em particular em áreas como a conservação e restauro; a abertura de lugares para a carreira de conservador / museólogo; o défice financeiro crónico” (Semedo, 2004, pp. 5-32).

Esta situação está intimamente relacionada com o desfasamento que existe entre o que em teoria se estipula como sendo a ação desejável para os museus e o que na prática acontece.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Pegando nas palavras de Judite Primo pode-se dizer que “continuamos a ter museus que reafirmam o comportamento característico do século XIX, submissos à ideologia da elite dominante, onde a valorização do passado, antigo e velho tem por base o elemento decorativo e não a busca da compreensão e transformação da realidade através da análise e da reflexão crítica e dinâmica do presente” (Primo, 1999, pp. 103-129). Verificaram-se assimetrias preocupantes que competirá às diferentes entidades tutelares procurar dirimir. Só assim, quando a teoria e a prática estiverem alinhadas no mesmo propósito se verificará um desempenho pleno da missão a que os museus estão implicados. Ainda segundo Judite Primo esclarece-se que “neste sentido, a renovação na museologia implica renovação de mentalidades, renovação das técnicas para uma melhor adequação da teoria e da prática museológica, renovação e formação dos corpos técnicos e administrativos. Somente com a renovação a ação museológica poderá refletir-se no processo de desenvolvimento, fazendo uso da interdisciplinaridade, do saber fazer, do aprendizado em comunhão, da troca de experiências, da memória coletiva e da educação de carácter libertador e dialógico” (Primo, 2008, pp. 103-147). E, naturalmente, numa visão economicista, quanto melhor for o desempenho da missão do museu mais públicos atrairá e mais receita gerará. Ainda que possa ser discutível esta questão de os museus estarem obrigados a gerar receitas. Dado que a principal missão do museu deveria ser, apenas, a da educação pela arte e a fidelização dos seus públicos numa perspetiva de deleite cultural. Não colocando de lado, reitera-se, a preservação da memória.

Um fator que também se achou como negativo e que merece ser referido é o facto de os museus estarem cada vez mais isolados, a trabalhar cada um por si. Como recorda Mário Moutinho “é certo que já nos estatutos do ICOM se fala que o museu é uma instituição ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, mas também é certo que os museus têm estado mais ao serviço de si próprios, das suas coleções e dos objetos que os seus donos (porque os museus têm donos) lhes atribuíram” (Moutinho, 2006, pp. 65-73). Na investigação que se realizou, verificou-se, por exemplo, ao nível da investigação que apenas 19% dos museus RPM cooperam com outros museus (**Fig. 33**). Ainda que na última Recomendação da UNESCO de 2015 se refira a importância que a investigação adquire no seio dos museus e se menciona que a mesma se realize em cooperação com outros museus “a pesquisa pode ser conduzida por

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

museus em colaboração com outros. Apenas por meio do conhecimento obtido de tais pesquisas, o completo potencial dos museus pode ser alcançado e oferecido ao público. A pesquisa é de extrema importância para os museus, para que se ofereçam oportunidades de reflexão sobre a história em um contexto contemporâneo, assim como para a interpretação, a representação e a apresentação de coleções” (UNESCO, 2017, p. 4). Mas ainda para reforçar a ideia de que os museus estão cada vez mais isolados e a trabalhar por si recordam-se os valores já apresentados nesta investigação que dão conta que: em 2000 79% dos projetos de investigação eram desenvolvidos por entidades externas ao museu; em 2007 a percentagem centrava-se nos 80%; sendo que em 2015 apenas 46% dos projetos se realizam com terceiros.

Por fim, e tendo em conta a especificidade da sociedade em que se vive, no que à comunicação e inovação dizem respeito, concluiu-se que os museus RPM estão ainda a trabalhar a este nível na era analógica. Faltam-lhes traços de modernidade na forma de apresentarem os seus trabalhos de investigação e as suas coleções e, sobretudo, na interação comunicacional com os seus públicos.

Ao conjugarem-se todas estas questões verifica-se que há uma interligação entre elas em forma de espiral regressiva. A falta de meios técnicos, humanos e financeiros condiciona uma melhor atuação por parte dos museus. Assim como condiciona, naturalmente, que se faça uma comunicação consonante com o que é espetável pela sociedade moderna. Tudo isto desemboca em museus menos atrativos e, por conseguinte, menos visitados. Sem os seus públicos os respetivos dividendos económicos são claramente menores. Pior situação económica determina menos investimento por parte das entidades tutelares. E é esta conjuntura que terá que ser invertida.

As tutelas terão que proporcionar as devidas condições para que os museus se tornem mais atrativos e, assim, mais visitados. E quando esta inversão se realizar, acredita-se que uma futura análise ao panorama museológico nacional apresentará resultados mais cabais.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

BIBLIOGRAFIA

Alexander, E. (1974). *Museums and how to use them*. London. Bristol Typesetting.

Anderson, D. (1997). *A Common Wealth museums and learning in the United Kingdom*. Department of National Heritage.

Azevedo, C. (coord.). (2012). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos – o desafio da inovação social*. Porto. Impulso Positivo.

Barbé, R. M. i (2008). “Práticas de gestão do Museu marítimo de Barcelona”. (pp. 273-285). *MUSEOLOGIA.PT*. Ano 2. N°2 (Lisboa). Instituto dos Museus e da Conservação.

Borrón, J., C., G. (1988). *A Filosofia e as Ciências. Métodos e Processos*. (pp.101-113). Teorema.

Boylan, P. (coord.) (2006). *Como gerir um museu: manual prático*. Paris. ICOM/UNESCO.

Brandão, J. M. (1996). “Ação cultural e educação em museus”. (pp. 58-66). *Cadernos de Sociomuseologia N°5*. Lisboa. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Brigola, J. C. (2008). “A crise institucional e simbólica do museu nas sociedades contemporâneas” (pp. 155-161). *MUSEOLOGIA.PT*. Ano 2. N°2 (Lisboa). Instituto dos Museus e da Conservação.

Bruno, M. C. (1996). “Impressões de viagem: um olhar sobre a museologia portuguesa”. (pp. 75-95). *Cadernos de Sociomuseologia N°9*. Lisboa. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Bruno, M. C. (1997). “Funções do museu em debate: preservação”. (pp. 23-34). *Cadernos de Sociomuseologia Nº10*. Lisboa. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Bruno, M. C. O. (1996). *Museologia e Comunicação*. Lisboa. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Camacho, C. F. (2002). “Rede Portuguesa de Museus – um projeto em construção”. *Atas do Fórum Internacional Redes de Museus*. (pp. 7-15). Instituto Português de Museus. Facsimile, Lda.

Camacho, C. F. (2008). “Gestão de Museus: modelos, desafios e mudanças”. (pp. 149-153). *MUSEOLOGIA.PT*. Ano 2. Nº2 (Lisboa). Instituto dos Museus e da Conservação.

Camacho, C., F. (2006). “O Panorama Museológico do Algarve e a Rede Portuguesa de Museus” (pp. 8-25). *MUSEAL*. SIG, Lda.

Camacho, C., F. (2010). “Rede Portuguesa de Museus (2000-2010): Balanço de uma Revolução Tranquila” (pp. 10-33). *MUSEOLOGIA.PT*. Lisboa. Instituto dos Museus e da Conservação.

Camacho, C., F. (2014). *Credenciação, Sistemas e Redes Nacionais de Museus – Uma Panorâmica Europeia Contemporânea*. Évora: Universidade de Évora.

Camacho, C., F. (2015). *Redes de Museus e Credenciação: uma panorâmica europeia*. Lisboa. Caleidoscópio.

Camacho, C., F., Freire-Pignatelli, C., Monteiro, J., S. (2001). *Rede Portuguesa de Museus – Linhas programáticas*. Lisboa: Instituto Português de Museus.

Cândido, M., M., D. (2013). *Gestão de Museus, um Desafio Contemporâneo: Diagnóstico Museológico e Planeamento*. Porto Alegre: Medianiz.

Carvalho, A., Mineiro, C. (2012). *Encontro Museus e Educação*. Lisboa. IPM. Facsimile.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Chagas, M. S. (1994). “O campo de atuação da Museologia”. (pp. 7-28). *Cadernos de Sociomuseologia N°2*. Lisboa. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Chagas, M. S. (1994). “Novos Rumos da Museologia”. *Cadernos de Sociomuseologia, n°2*. Lisboa. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Chagas, M. S., Júnior, J. N. (2007). “Veredas e construções de uma política nacional de museus”. (pp. 198-207). *MUSEOLOGIA.PT*, ano I, n°1. Lisboa. Instituto dos Museus e da Conservação.

Cinzia, A. (2016). *Bridging the gap. Activation, participation and role modification*. EMEE. Austria. Edition mono.

Claro, J., M. (2009). “A Lei-quadro dos Museus Portugueses”. (pp. 49-55). *MUSEOLOGIA.PT*. Lisboa. Instituto dos Museus e da Conservação.

Cunha, M. N. B. da (2010). “A Exposição Museológica como Estratégia Comunicacional: O Tratamento Museológico da Herança Patrimonial”, *Revista Magistro*, Vol. 1, n°. 1, Rio de Janeiro. Unigranrio.

Curvelo, A. (2009). “Museus e inovação tecnológica”. (pp. 127-128). *MUSEOLOGIA.PT*, ano III, n°3. Lisboa. Instituto dos Museus e da Conservação.

Custódio, J. (2009). “Reorganização dos Serviços Artísticos e Arqueológicos, base essencial da política patrimonial da 1ª República” (pp. 114-123) *MUSEOLOGIA.PT*, ano III, n°3. Lisboa. Instituto dos Museus e da Conservação.

Desvallées A., Mairesse F. (2013). *Conceitos-chave de museologia*, ICOM, S. Paulo.

Direção-Geral do Património Cultural (DGPC). (2013). *O Panorama Museológico em Portugal – Os Museus e a Rede Portuguesa de Museus na Primeira Década dos Século XXI*. Lisboa: Secretaria de Estado da Cultura; DGPC; OAC.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

- Favière, J. (1989). *Museus da Europa: evolução e novas tendências*. ICOM-Portugal. Lisboa.
- Fernandes, A. M. S. (2007). “Gestão Museológica e Sistemas de Qualidade”. *Cadernos de Museologia*. Nº28. (pp. 135-148). Lisboa.
- Filipe, G. (2008). “Património e museologia, planeamento e gestão para o desenvolvimento. Conceitos e práticas em mudança no Ecomuseu Municipal do Seixal”. (pp. 201-211). *MUSEOLOGIA.PT*. Ano 2. Nº2 (Lisboa). Instituto dos Museus e da Conservação.
- Fleming, D. (2008). “Ideia chave: estratégias para conseguir a mudança nos museus”. (pp. 247-257). *MUSEOLOGIA.PT*. Ano 2. Nº2 (Lisboa). Instituto dos Museus e da Conservação.
- Fróis, J. P. (2008). “Os Museus de Arte e a Educação. Discursos e Práticas Contemporâneas”. (pp. 63-75). *MUSEOLOGIA.PT*, ano II, nº2. Lisboa. Instituto dos Museus e da Conservação.
- Garcia, N. G. (2003). *O museu entre a cultura e o mercado: um equilíbrio instável*. Coimbra. Instituto Politécnico de Coimbra. Edições IPC.
- Gasset, O. (2002). *O que é o conhecimento*. Fim de Século.
- Gerhardt, T., E., Silveira, D., T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Rio Grande do Sul: UFRGS.
- Gil, A., C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (pp. 26-35). São Paulo: Editora Atlas.
- Gómez, M. C. (2006). “La planificación y los museos”. (pp. 19-26). *Actas de las primeras jornadas de formación museológica. Museos y planificación: estrategias de futuro*. Madrid. Punto Verde.
- Gómez, M. C. (2007). “Museus de Espanha. A configuração de uma Rede”. (pp. 209-219). *MUSEOLOGIA.PT*. ano I, nº1. Lisboa. Instituto dos Museus e da Conservação.
- Gómez, M. C. (2007). *Museum Planning Criteria*. Madrid. Julio Soto.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Gouveia, H. C. (1985). *Acerca do conceito e evolução dos museus regionais portugueses desde finais do século XIX ao regime do Estado Novo*. Lisboa. Separata do Tomo I do Volume I de Bibliotecas, Arquivos e Museus.

Gouveia, H., C. (2007). “Evocação da museologia portuguesa novecentista. A propósito da Lei-quadro de 2004”. (pp. 93-101). *MUSEOLOGIA.PT*. Lisboa. Instituto dos Museus e da Conservação.

Guillaume, M. (2003). *A Política do Património*, Porto, Campo das Letras.

Hernández, J. B., Tresserras, J. J. (2001). *Gestión del patrimonio cultural*. Barcelona. Ariel.

ICOM Portugal. (1991). *III Encontro de museus de países e comunidades de língua portuguesa*. Bissau.

ICOM Portugal. (2009). *Código Deontológico do ICOM para Museus*. ICOM-PT.

ICOM Portugal. (2017). “A Lei-quadro dos Museus Portugueses, balanço e perspetivas”. *Boletim ICOM Portugal, Série III, Nº10*.

ICOM. (1988). *I Encontro das Comissões Nacionais Portuguesa e Espanhola*. Vila Viçosa.

Instituto Português de Museus (IPM). (2000). *Inquérito aos Museus em Portugal*. Lisboa: Ministério da Cultura; IPM; OAC.

International Council of Museums [ICOM]. (2009). *Código Deontológico do ICOM para Museus*. S.l.: International Council of Museums.

Kotler N., Kotler P. (2008). *Estrategias y marketing de museos*, 2ª edição. Barcelona. Ariel Património.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Kronberger, A., Kelley, H., Fabry, D., Friesinger, G., Halm, K. (2016). *Social web and interaction. Social media technologies for european national and regional museums*. EMEE. Austria. Edition mono.

Lameiras-Campagnolo, M. O., Campagnolo H. (2002). “O conceito de “Rede”: incidências sobre o enquadramento e a coordenação das unidades museológicas portuguesas” (pp. 25-39). *Atas do Fórum Internacional Redes de Museus*. Lisboa. Instituto Português de Museus. Facsimile, Lda.

Lázaro, J. A. (2008). “Processo de Modernização do Museu Nacional do Prado, 2002-2008”. (pp. 259-271). *MUSEOLOGIA.PT*. Ano 2. Nº2 (Lisboa). Instituto dos Museus e da Conservação.

Lei-quadro dos Museus Portugueses (Lei 47/2004).

León, A. (1995). *El museo: teoría, praxis y utopía*. Madrid. Catedra.

Lord, B., Lord, G. D. (1998). *Manual de gestión de museos*. Barcelona. Ariel.

Lord, G. D., Lord, B. (2006). “La planificación de exposiciones”. (pp. 51-58). *Actas de las primeras jornadas de formación museológica. Museos y planificación: estrategias de futuro*. Madrid. Punto Verde.

Lorentz, S. (1970). “Programme et constitution des collections”. (pp. 51-58). *Museum and Research*. Munich. ICOM.

Macdonald, S., Fyfe, G. (1996). *Theorizing museums*. Cambridge. Blackwell Publishers.

Matos, A. (2009). “Sistemas de gestão de coleções museológicas: que futuro?”. (pp. 139-145). *MUSEOLOGIA.PT*, ano III, nº3. Lisboa. Instituto dos Museus e da Conservação.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Mayer, M. (2002). “Reflexões sobre a Lei de Museus e o Registo de Museus da Catalunha”. (pp. 50-61). *Atas do Fórum Internacional Redes de Museus*. Lisboa. Instituto Português de Museus. Facsimile, Lda.

Mendes, J. A. (2009). “O Papel Educativo dos Museus: Evolução Histórica e Tendências Actuais”. *Estudos do Património. Museus e Educação*. Coimbra. Imprensa da Universidade de Coimbra.

Monteiro, J. S., Silva, R. F. da (2009). “Museus na Rede. A presença dos museus portugueses na Internet” (pp. 155-163). *MUSEOLOGIA.PT*, ano III, nº3. Lisboa. Instituto dos Museus e da Conservação.

Moore, K. (2006). “Tengo un sueño. Planificación estratégica como inspiración para los museos”. (pp. 39-50). *Actas de las primeras jornadas de formación museológica. Museos y planificación: estrategias de futuro*. Madrid. Punto Verde.

Moussouri, T. (2009). “Tendências atuais em estudos de público. Abordagens emancipatórias”. (pp. 219-227). *MUSEOLOGIA.PT*, ano III, nº3. Lisboa. Instituto dos Museus e da Conservação.

Moutinho, M. (1993). “Sobre o conceito de museologia social”. (pp. 7-9). *Cadernos de Sociomuseologia Nº1*. Lisboa. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Moutinho, M. (2006). “A qualidade em museus, nos museus em mudança”. (pp. 65-73). *Cadernos de Sociomuseologia Nº25*. Lisboa. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Moutinho, M. (2008). “Os museus como instituições prestadoras de serviços”. *Cadernos de Sociomuseologia, nº12*. Lisboa. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Negri, M., Niccolucci, F., Sani, M. (2009). *Quality in Museums*. Budapest. ARCHAEOLOGIA.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Oleiro, M. B. (2008). “Gestão e Museus – Contributo para uma reflexão”. (pp. 163-167). *MUSEOLOGIA.PT*. Ano 2. Nº2 (Lisboa). Instituto dos Museus e da Conservação.

Oleiro, M. B. (2009). “Sistemas de inventário, documentação, gestão e divulgação de coleções do Instituto dos Museus e da Conservação” (pp. 131-136). *MUSEOLOGIA.PT*, ano III, nº3. Lisboa. Instituto dos Museus e da Conservação.

Oleiro, M. B. (2017). “Políticas Públicas no Sector dos Museus: o que pode ser feito” (pp. 8-11). *BOLETIM Série III, jan. 2017, Nº8*. Lisboa. ICOM-PT.

Patrício, O. (2008). “A Gestão de Museus – uma abordagem a partir da Fundação de Serralves”. (pp. 213-227). *MUSEOLOGIA.PT*. Ano 2. Nº2 (Lisboa). Instituto dos Museus e da Conservação.

Pereira, L. F. R. (2011). “Museu de Arte Popular: Memórias de Poder”. (pp. 77-128). *Cadernos de Sociomuseologia Nº39*. Lisboa. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Piaget, J. (2003). *Psicologia e epistemologia*. (pp. 11-33). Dom Quixote.

Piotrovski, B. (1970). “La recherche au musée”. (pp. 17-23). *Museum and Research*. Munich. ICOM.

Primo, J. S. (1999). ““O sonho do museólogo.” A exposição: desafio para uma nova linguagem museográfica”. (pp. 103-129). *Cadernos de Sociomuseologia Nº16*. Lisboa. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Primo, J. S. (1999). “Museologia e património: documentos fundamentais”. (pp. 5-14). *Cadernos de Sociomuseologia Nº15*. Lisboa. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Primo, J. S. (1999). “Pensar contemporaneamente a museologia”. (pp. 5-38). *Cadernos de Sociomuseologia Nº16*. Lisboa. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Primo, J. S. (2008). “*Museus locais e ecomuseologia – Estudos do projeto para o ecomuseu da Murtoza*” (pp. 103-147). *Cadernos de Sociomuseologia* Nº30. Lisboa. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Primo, J. S. (2014). “O social como objeto da Museologia”. (pp. 5-28). *Cadernos de Sociomuseologia* Nº47. Lisboa. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Quivy, R., Campenhoudt L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Paris. Gradiva.

Raposo, L. (2009). “Arqueologia e Museus: experiências portuguesas recentes” (pp. 75-103). *MUSEOLOGIA.PT*, ano III, nº3. Lisboa. Instituto dos Museus e da Conservação.

Rebetez, P. (1970). *Comment visiter un musée*. Strasbourg. Conseil de la Coopération Culturelle du Conseil de L’Europe.

Reis, A. (2003). *As Grandes Correntes Políticas e Culturais do Século XX*. Lisboa. Edições Colibri.

Rendeiro, H. (2010). *Parcerias, receitas próprias e mecenato: desafios para a gestão museológica. O Museu de Francisco Tavares Proença Júnior: um estudo de caso*. Coimbra. Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. Estudo Geral.

Rendeiro, H. (2011). “Gestão de Museus: caminhos para a autossustentabilidade”. *ICOM.PT*. Série II. Nº13. (pp. 2-10). Lisboa.

Rendeiro, H. (2014). *Relatório Final de Primeiro Ano*. ULHT. Trabalho não publicado.

Ruiz, A., B., García, X. C. (2006). “Planificación estratégica y administraciones públicas”. (pp. 27-38). *Actas de las primeras jornadas de formación museológica. Museos y planificación: estrategias de futuro*. Madrid. Punto Verde.

Russo, J. (2006). *Balanced Scorecard para PME*. Lisboa. LIDEL – Edições Técnicas.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Salas, X. (1970). “Personnel des musées et recherche”. (pp. 87-98). *Museum and Research*. Munich. ICOM.

Santos, B., S. (1988). *Um discurso sobre as ciências na transição para uma ciência pós-moderna*. (pp. 46-71). São Paulo: Estado Avançado.

Santos, H. (2008). “Públicos culturais: algumas notas com museus em fundo”. (pp. 77-89). *MUSEOLOGIA.PT*, ano II, nº2. Lisboa. Instituto dos Museus e da Conservação.

Santos, M. L. C. L. dos (1990). “Mecenato Cultural de Empresas em Portugal”. *Análise Social*. Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa. Vol. XXV. Nº 107.

Schäfer, W. (1970). “Le Musée et la recherche”. (pp. 9-16). *Museum and Research*. Munich. ICOM.

Semedo, A. L. (2004). “Estratégias museológicas e consensos gerais”. (pp. 5-32). *Museus do Eixo Atlântico*. Gráficas Planeta, S. L.

Semedo, A., Noronha, E. (2009). “Plataformas e outras conversas: web quê?”. (pp. 193-197). *MUSEOLOGIA.PT*, ano III, nº3. Lisboa. Instituto dos Museus e da Conservação.

Serra, F. M. (2008). “Museus: a gestão dos recursos ou a arte de gerir a escassez” (pp. 169-179). *MUSEOLOGIA.PT*. Ano 2. Nº2. Lisboa. Instituto dos Museus e da Conservação.

Serra, F., M. (2007). *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses*. Lisboa. Universidade Católica Editora.

Silva, R. H. da (2009). “Novos museus do IMC: construção, ampliações, remodelações” (pp. 59-73). *MUSEOLOGIA.PT*, ano III, nº3. Lisboa. Instituto dos Museus e da Conservação.

Sousa, F. C. (2002). “Experiências museológicas na região Autónoma da Madeira”. (pp. 117-119). *Atas do Fórum Internacional Redes de Museus*. Lisboa. Instituto Português de Museus. Facsimile, Lda.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Taylor, M. (2002). “A circulação de informação entre os museus europeus”. (pp. 77-82). *Atas do Fórum Internacional Redes de Museus*. Lisboa. Instituto Português de Museus. Facsimile, Lda.

Teixeira, M. B. (2007). “Quatro inovações legais em 2004”. (pp. 43-49). *MUSEOLOGIA.PT*, ano I, nº1. Lisboa. Instituto dos Museus e da Conservação.

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais*. S. Paulo. Editora Atlas S. A.

UNESCO. 2017. *Recomendação referente à Proteção e Promoção dos Museus e Coleções, sua Diversidade e seu Papel na Sociedade*. UNESCO-BR.

UNIPOP (2014). *Pensamento Crítico Contemporâneo*. Lisboa. Edições 70.

Valinho, P. (2009). “As novas tecnologias aplicadas à interpretação e divulgação do património” (pp. 147-153). *MUSEOLOGIA.PT*, ano III, nº3. Lisboa. Instituto dos Museus e da Conservação.

Humberto Filipe Simões Rendeiro

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

APÊNDICE I

Humberto Filipe Simões Rendeiro

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Inquérito apresentado aos diretores/coordenadores dos Museus RPM

O presente inquérito insere-se no âmbito do programa de doutoramento em Museologia, a apresentar à Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, sob o tema *“Gestão Museológica: paradigmas de atuação, resultados e perspetivas. (O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)”*.

Enquanto responsável pelo Museu, solicita-se que, por favor, responda ao seguinte questionário. A sua cooperação é indispensável à realização deste estudo. Garante-se a confidencialidade das suas respostas, os resultados serão apresentados de forma conjunta e destinam-se exclusivamente a tratamento estatístico.

Em caso de dificuldade no preenchimento, por favor, contacte:

Humberto Rendeiro

Tel.: 914 305 233

hrendeiro@gmail.com

Agradece-se, desde já, pela sua colaboração

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P1. Museu

P2. Tutela

Administração Central

Administração Regional

Administração Local

Privado

Outra (especificar)

P3. Horário de abertura ao público

P4. Preçário

P5. Número total de visitantes nos últimos três anos

2014

2013

2012

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Investigação

P6 Indique se nos últimos três anos o museu que dirige promoveu algum projeto de investigação que tenha sido objeto de publicação.

Sim Não

P7 Em caso afirmativo indique quantos.

P8 Em que tipo de suporte foram editadas as publicações?

Papel Digital

P9 Indique se existe algum projeto de investigação em curso.

Sim Não

P10 Sobre os projetos de investigação desenvolvidos / em curso indique:

Se foram financiados externamente (FCT, Fundos Europeus, Outros)

Se foram financiados pela tutela do museu

Outras fontes de financiamento (especificar)

P11 Sobre os projetos de investigação desenvolvidos / em curso indique o montante do financiamento.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P12 Sobre os projetos de investigação desenvolvidos / em curso indique se foram autonomamente calculados.

Sim Não

P13 Indique se para os próximos três anos prevê o desenvolvimento de algum projeto de investigação baseado no acervo do museu.

Sim Não

P14 Para a promoção e desenvolvimento de atividades científicas, de estudo e de investigação o museu utiliza como recursos:

Técnicos / investigadores da instituição

Cooperação com outros museus

Investigadores externos à instituição

Parcerias com Centros de Investigação / Universidades

Outros (especificar)

Incorporação

P15 Indique se nos últimos três anos o museu que dirige fez alguma incorporação de bens culturais.

Sim Não

P16 Em caso afirmativo indique quantas.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P17 Dentro das seguintes modalidades indique as que correspondem à política de incorporação do museu.

Compra

Doação

Legado

Herança

Recolha

Achado

Transferência

Permuta

Afetação permanente

Preferência

Dação em pagamento

P18 Indique se para os próximos três anos prevê que haja incorporação de bens culturais no acervo do museu.

Sim Não

P19 Indique se existe política de incorporação formalizada em documento próprio.

Sim Não

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P20 Indique se a política de incorporação foi revista ou atualizada nos últimos três anos.

Sim Não

Conservação

P21 Indique se o museu possui um plano de conservação preventiva.

Sim Não

P22 Indique se o plano de conservação preventiva abrange todo o acervo do museu.

Sim Não

P23 Indique se o museu possui um plano de segurança.

Sim Não

P24 Indique se o mesmo foi testado nos últimos três anos.

Sim Não

P25 Indique se o museu possui uma reserva organizada, adaptada à vocação do museu e se esta garante as devidas condições de segurança e de conservação.

Sim Não

P26 Indique se no museu existe um quadro de pessoal técnico de conservação.

Sim Não

P27 Em caso afirmativo especifique o número de funcionários afetos à conservação.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Comunicação

P28 O museu possui uma coleção visitável permanente?

Sim Não

P29 O museu possui algum catálogo editado sobre a exposição permanente?

Sim Não

P30 Em caso afirmativo especifique em que suporte.

Papel Digital

P31 Em caso afirmativo indique em quantas línguas estrangeiras é que o mesmo está editado.

P32 O museu possui algum espaço destinado a exposições temporárias?

Sim Não

P33 Em caso afirmativo indique quantas exposições temporárias foram realizadas nos últimos três anos?

P34 O museu possui página web própria?

Sim Não

P35 O museu está presente em alguma rede social?

Sim Não

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P36 Em caso afirmativo indique quantas.

P37 Dentro das seguintes modalidades indique as que o museu utiliza regularmente para comunicar a sua programação cultural.

Página web do museu

Página web da entidade tutelar

Mailing list do museu

Newsletter do museu

Imprensa nacional

Imprensa local

Redes sociais

Flyers / Cartazes

Mupis / Outdoors

QR-Codes

Aplicação (“APP”) para dispositivos móveis

Outras (especificar)

P38 Indique se o museu possui um departamento de Comunicação/Marketing.

Sim Não

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Educação

P39 Indique se o museu que dirige possui Serviços Educativos.

Sim Não

P40 Em caso afirmativo indique, dentro das seguintes modalidades, aquela que corresponde à gestão dos Serviços Educativos.

Geridos pelo próprio museu com funcionários/colaboradores afetos ao quadro de pessoal do museu

Geridos através de parcerias com entidades externas ao museu (outsourcing)

Outros (especificar)

P41 Caso o museu que dirige possua Serviços Educativos indique, dentro das seguintes modalidades, aquelas que se enquadram com o público-alvo.

Público escolar

Público geral

Famílias

Seniores

Outros (especificar)

P42 Indique, em média, quantas atividades os Serviços Educativos realizam por ano.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P43 Indique, em média, o número de público que participa nas atividades dos Serviços Educativos por ano.

Gestão

P44 O financiamento orçamental do museu provém exclusivamente da entidade tutelar?

Sim Não

P45 Em caso de haver outras fontes de financiamento especifique quais.

P46 Considera que o orçamento anual do museu é suficiente para que este cumpra com a sua missão?

Sim Não

P47 Indique se o museu que dirige possui orçamento próprio para a gestão das despesas correntes.

Sim Não

P48 Nos últimos três anos o museu estabeleceu alguma parceria de colaboração com entidades externas?

Sim Não

P49 Em caso afirmativo indique quantas.

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P50 Indique se nos últimos três anos o museu estabeleceu alguma parceria de colaboração com outro museu da Rede Portuguesa de Museus.

Sim Não

P51 Em caso afirmativo indique quantas.

P52 Indique se nos últimos três anos o museu desenvolveu alguma atividade de cariz social junto da comunidade local.

Sim Não

P53 Em caso afirmativo especifique quantas e quais.

P54 Indique se as áreas técnicas de serviço estão devidamente equipadas para que o museu dê cumprimento às suas funções museológicas.

Sim Não

P55 Dentro dos seguintes serviços de acolhimento ao público indique aqueles que o museu possui:

Auditório

Biblioteca/Centro de Documentação

Cafetaria/Restaurante

Espaços Exteriores (jardins, esplanadas, parques)

Ligação Wi-Fi gratuita

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

Loja

Quiosque Internet

Sala Multimédia /Audiovisuais

Outros (especifique)

P56 Considera que o atual quadro de pessoal do museu é suficiente em número para que este desempenhe a sua missão?

Sim Não

P57 Indique o número total de funcionários/colaboradores do museu.

P58 Caso considere o atual quadro de pessoal do museu insuficiente indique quantos funcionários/colaboradores seriam necessários a mais.

P59 Prevê que nos próximos três anos haja um aumento de funcionários/colaboradores no quadro de pessoal do museu?

Sim Não

P60 Prevê que nos próximos três anos haja uma redução de funcionários/colaboradores no quadro de pessoal do museu?

Sim Não

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P61 Considera que o atual quadro de pessoal do museu é devidamente qualificado para que este desempenhe a sua missão?

Sim Não

P62 Dentro das seguintes tipologias indique o número de funcionários/colaboradores que compõem o quadro de pessoal do museu.

Técnicos Superiores

Assistentes Técnicos

Assistentes Operacionais

Voluntários

Outros (especificar)

P63 Indique se o museu possui no seu quadro de pessoal colaboradores especializados em Comunicação/Marketing.

Sim Não

P64 Como classifica o facto do museu que dirige pertencer à Rede Portuguesa de Museus.

Positivo

Negativo

Indiferente

P65 Indique se o museu possui uma Associação/Grupo de Amigos.

Sim Não

Humberto Filipe Simões Rendeiro

GESTÃO MUSEOLÓGICA: PARADIGMAS DE ATUAÇÃO, RESULTADOS E PERSPETIVAS

(O panorama da Rede Portuguesa de Museus quinze anos depois da sua criação)

P66 Indique se nos últimos três anos o museu realizou algum estudo de público.

Sim Não

O questionário terminou.

Por favor carregue no botão submeter para validar as suas respostas

Uma vez mais se agradece pela sua colaboração.

Muito obrigado.