

21 | MARÇO | 2024

MUSEU MARÍTIMO DE ÍLHAVO

ENCONTRO ANUAL DA REDE PORTUGUESA DE MUSEUS

Um novo modelo de gestão para a RPM:
Estratégias e Perspetivas



Rede Portuguesa
de Museus



AGRADECIMENTOS

Agradece-se à **Câmara Municipal de Ílhavo**, ao seu presidente, Dr. João Campolargo e à vereadora da Cultura, Dra. Assunção Mariana Carlos Ramos e ao **Museu Marítimo de Ílhavo**, dirigido pelo Dr. Nuno Miguel Costa e pela Dra. Paula Ribeiro, bem como à restante equipa do museu que colaborou no Encontro: Alexandra Pinto, Ana Nunes, Bárbara Martins, Francelina Pimentel, Joana Jesus, Sofia Louro e Susana Magano.

Mesa da receção, assegurada pela equipa do Museu Marítimo de Ílhavo

ACRÓNIMOS

FEUP	Faculdade de Engenharia da Faculdade do Porto
IC-FEUP	Instituto da Construção da Faculdade de Engenharia da Faculdade do Porto
IHA-NOVA FCSH	Instituto de História da Arte - Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa
ISCTE-IUL	Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto Universitário de Lisboa
LQMP	Lei-Quadro dos Museus Portugueses
MMI	Museu Marítimo de Ílhavo
MMP	Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E.
RPM	Rede Portuguesa de Museus
RSBL	Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa
OPAC	Observatório Português das Atividades Culturais
PNA	Plano Nacional das Artes
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

EQUIPA

Coordenação **MMP-RPM**
Fátima Roque

Organização **MMP-RPM**
Diana Carvalho
Fátima Roque
João Miguel Fernandes
Susana Cavaleiro Gonçalves

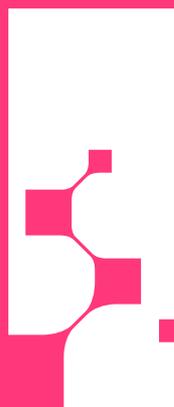
Receção e Apoio de Sala **MMI**
Alexandra Pinto
Ana Nunes
Bárbara Martins
Francelina Pimentel
Joana Jesus
Susana Magano

Secretariado **MMP**
Inês Vaz
Zita Marques

Fotografia **MMI**
Sofia Louro

Comunicação **MMP**
Ana Albuquerque
Lino Teixeira
Miguel Brás
Miguel Pastor
Paulo Vilhana

Gestão **MMP**
Susana Alves
Diogo Pires



ENCONTRO ANUAL DA REDE PORTUGUESA DE MUSEUS

“Um novo modelo de gestão
para a RPM: Estratégias e Perspetivas”

21 | março | 2024
Museu Marítimo de Ílhavo

ORADORES



Carla Queiroz

Licenciada em Antropologia pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, da Universidade Nova de Lisboa e Doutorada em Antropologia: Políticas e Imagens da Cultura e Museologia pela Universidade Nova de Lisboa/ISCTE-IUL.

Colaborou, entre 2019 e 2023, com a Direção-Geral do Património Cultural na área dos sistemas de informação. Esta colaboração sucede a anterior, com o Instituto dos Museus e da Conservação e com o Instituto Português de Museus, desde 2000, nas áreas do património cultural, material e imaterial. Tem desempenhado funções específicas nas áreas da investigação, documentação e divulgação de património cultural imaterial, tendo integrado vários Grupos de Trabalho responsáveis pela patrimonialização de diversas manifestações culturais. Entre janeiro e maio de 2024, colaborou com a empresa pública Museus e Monumentos de Portugal E.P.E. no âmbito da fase de desenvolvimento do programa Raiz, o qual sucede ao sistema Matriz.



Clara Frayão Camacho

Museóloga, é técnica da Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E., colabora no Plano Nacional das Artes e é investigadora integrada do IHA, FCSH-NOVA. Doutorada em História, Mestre em Museologia e Património, Pós-graduada em Museologia e licenciada em História.

Foi responsável pelo Museu Municipal de Vila Franca de Xira (1983-2000), Coordenadora da Rede Portuguesa de Museus (2000-2005), Subdiretora do Instituto Português de Museus / Instituto dos Museus e da Conservação (2005-2009) e Coordenadora do Grupo de Projeto Museus no Futuro (2019-2020), na dependência da Ministra da Cultura. Foi docente de Museologia em Cursos de Pós-Graduação e Mestrado de várias universidades, é autora de artigos sobre temas de Museologia e tem participado em grupos de trabalho internacionais e de representação institucional, em organismos europeus e ibero-americanos.



Diana Carvalho

Doutoranda em História e Filosofia da Ciência, especialidade em Museologia. Pós-graduada em Museologia e Museografia, pela Faculdade de Belas Artes da Universidade de Lisboa e com Licenciatura em Biologia, pela Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa. Atualmente, desenvolve a sua atividade na Rede Portuguesa de Museus | Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E..

Entre 2006 e 2022, integrou a equipa do Museu Nacional de História Natural e da Ciência | Museus da Universidade de Lisboa, desempenhando funções em duas áreas distintas: na curadoria de coleções de história natural (2006-2015) e na relação do Museu com o público (2015-2022).

As atuais linhas de investigação são na área da Museologia, nomeadamente nas temáticas dos museus de território, redes museológicas e sustentabilidade em museus.



Diana Fragoso

Licenciada em Ciências da Arte e do Património (2014) e Mestre em Museologia e Museografia (2018) pela Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa.

Desenvolveu a maioria do seu trabalho na área da documentação e gestão de coleções, no Museu Municipal de Arqueologia da Amadora e, sobretudo, no Departamento de Reserva, Conservação e Restauro do Património Cultural Benfica. É atualmente coordenadora de Gestão Museológica na Museus e Monumentos de Portugal.

Tem um especial interesse por projetos nas áreas da tecnologia, sistemas de informação e desenvolvimento *web*.



Esmeralda Paupério

Engenheira civil pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP), integrou desde 2000 o Núcleo de Reabilitação do Instituto da Construção da FEUP (IC-FEUP), trabalhando na área da inspeção, diagnóstico e intervenções de âmbito estrutural, em particular na área do património cultural imóvel. À data do Encontro Anual da RPM, desempenhava funções como Diretora de Espaços da Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E.. Integrando, atualmente, o Conselho de Administração da mesma. Tem formação na área da Conservação e Restauro de Pintura Mural e frequentou o curso “Architectural Records, Documentation, Inventories and Information System for Conservation” do ICCROM. Possui o Mestrado em engenharia civil pela FEUP e tem colaborado com a FEUP e com a Universidade Fernando Pessoa na docência de cursos avançados em reabilitação. Coorganizou seminários, congressos e *workshops* na área da reabilitação.

No âmbito da prestação de serviços do IC-FEUP coordenou e participou em diversas inspeções técnicas destacando-se os imóveis da Rota do Românico, o Mercado do Bolhão ou o Centro Português de Fotografia. Participou em mais de 3 centenas de pareceres em edifícios classificados como Mosteiros, Igrejas, Pontes, Castelos ou casas senhoriais. Integrou a equipa multidisciplinar do Plano Diretor das Fortalezas do Rio Minho e, durante mais de 10 anos, da Rota do Românico.

Tem trabalhado na área de gestão de riscos do património cultural móvel e imóvel, tendo sido convidada pela UNESCO para dar formação nesta área na Albânia, Líbano, Macedónia e nos PALOP, em associação com a Escola do Património Africano. É membro do ICOMOS Portugal, do Comité Internacional para a Preparação para o Risco (ICORP) do ICOMOS e da UNESCO *Roster for Culture in Emergencies*. Integrou a missão conjunta do ICOMOS/ICORP, ICCROM e *Smithsonian Institute* a Catmandu após o sismo de 2015. É co-autora de várias publicações científicas e revisora das versões portuguesas das publicações do ICCROM “Endangered Heritage Emergency Evacuation of Heritage Collections” e do “First Aid to Cultural Heritage in Times of Crisis” Handbook & Tool Kit.



Fátima Roque

Licenciada em Comunicação Social pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas/ Universidade Nova de Lisboa (1982-1986), pós-graduada em Cultura Portuguesa Contemporânea pelo Instituto Camões (2010-2011) e doutorada em Estudos Portugueses/ Literatura, pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas/Universidade Nova de Lisboa (2012-2016).

É investigadora no Instituto de Estudos Literários e da Tradição (IELT) da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas/Universidade Nova de Lisboa.

Iniciou a sua carreira profissional na área da comunicação, tendo desempenhado funções de dirigente neste âmbito no Município de Vila Franca de Xira, entre 1989 e 2007. Ao serviço da mesma entidade e entre 2007 e 2017, assumiu funções na área da cultura, nomeadamente enquanto Diretora do Departamento de Cultura, Turismo e Atividades Económicas. Por inerência de funções, foi Diretora do Museu Municipal de Vila Franca de Xira e Diretora Executiva do Museu do Neo-Realismo, sendo ainda responsável pela gestão e programação da Fábrica das Palavras/Biblioteca e Centro Cultural de Vila Franca de Xira e das Galerias Municipais desta entidade.

Entre 2018 e 2023 desempenhou várias funções na Direção-Geral do Património Cultural: assessora da Direção para a área de Museus (2018-2020), Direção de Comunicação do Museu Nacional de Arte Contemporânea-Museu do Chiado (2020), assessora na Coleção de Arte Contemporânea do Estado (2020-2022) e Diretora do Departamento de Museus, Monumentos e Palácios (2022-2023).

É membro da Mesa Técnica de Sustentabilidade do Programa Ibermuseum desde 2019.

É Coordenadora Editorial da Revista de Museus desde 2019.

Tem artigos publicados em revistas e catálogos na área da especialidade e tem integrado o júri de provas académicas.

João Miguel Fernandes

Licenciado em História pelo Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho, é Mestre em Ensino de História e Geografia, pelo Instituto de Educação. Neste momento, prepara a sua tese de doutoramento na mesma Universidade.

Desde o início da sua atividade profissional em 2016, trabalha na Rede Portuguesa de Museus, sobretudo nas áreas da credenciação, formação e qualificação.





Jorge Santos

Doutorando em Sociologia no Iscte – Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL). Mestre em Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação, pelo ISCTE-IUL e com Licenciatura em Investigação Social Aplicada, pela Universidade Moderna.

Desde 2019 desenvolve atividade na Direção-Geral do Património Cultural e na Museus e Monumentos de Portugal na conceção e implementação de sistemas de Informação em Património Cultural, com participação em vários projetos no âmbito da Rede Portuguesa de Museus. Foi investigador do OAC - Observatório das Atividades Culturais (1999-2013), integrando agora a equipa de investigação do Observatório Português das Atividades Culturais (OPAC). As atuais linhas de investigação são políticas culturais, gestão cultural, monitorização e desempenho de museus e públicos dos museus.



Maria Amélia Fernandes

Integra a equipa técnica da estrutura de missão Plano Nacional das Artes (2019-2029), na dependência das áreas governativas da Cultura e da Educação. Mestre em Arte, Património e Restauro e licenciada em História pela Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.

Percurso profissional desenvolvido na administração pública do património cultural, dos museus, das artes e da educação. Exerceu funções dirigentes nos organismos de tutela dos museus nacionais (Chefe da Divisão de Divulgação e Formação e Diretora do Departamento de Património Móvel), que representou também em diversos grupos de trabalho nacionais e internacionais nos quais participou. Foi comissária executiva de exposições nacionais e internacionais. Foi assessora da direção, na Direção-Geral das Artes.



Mariana Ribeiro

Gestora de projetos da Unidade Técnica do Programa Ibermuseus e especialista em Gestão, Políticas Públicas e Cooperação Cultural Internacional. Há 20 anos atua em iniciativas de promoção, intercâmbio e cooperação na América Latina, Espanha e Portugal e já desempenhou funções como consultora em distintas organizações internacionais como a UNESCO, PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), OEI Brasil (Organização de Estados Iberoamericanos Brasil) e British Council México. Foi Subsecretária de Políticas Culturais no Governo de Brasília, Coordenadora-Geral no Ministério da Cultura do Brasil, Coordenadora de projetos internacionais e curadora do Cena Contemporânea e responsável pela área internacional de A Portada Comunicación y Cultura, em Barcelona.

É doutoranda em Relações Internacionais pela Universidade de Lisboa, Mestra em Desenvolvimento, Sociedade e Cooperação Internacional pela Universidade de Brasília, especialista em Cultura e Desenvolvimento pela Universidade Complutense de Madrid e especialista em Gestão Cultural 3 e Cooperação Internacional pela Universidade de Barcelona.



Mônica Barcelos

Coordenadora do Programa Ibermuseus, é mestre em Gestão Cultural pela Universidad Carlos III de Madrid, especialista em Gestão Cultural e Cooperação Internacional pela Universidad de Barcelona, e em Ecoturismo pela Universidade de Brasília. Além disso, desde 2021 é professora convidada da Pós-Graduação em Gestão Cultural e Cooperação Internacional da Universidade de Barcelona.

Com ampla experiência no campo da cultura, dos museus e da cooperação internacional, destaca-se pelo seu trabalho na articulação de redes e políticas públicas culturais e museológicas no contexto Ibero-Americano, tendo desenvolvido projetos na América Latina, Portugal e Espanha. Foi gestora cultural do Instituto Cervantes, atuando em Madrid, Brasília e Curitiba e responsável pela estruturação do departamento de cultura do centro de Brasília, onde exerceu o cargo de coordenadora entre 2009 e 2014.



Mário Jorge Figueiredo Ferreira

Ingressou na carreira de bombeiro sapador do Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa, em 1997, tendo assumido funções de coordenador e formador na área técnica de incêndios, em regime de permanência efetiva na Escola do Regimento em 2007. Atualmente, é o Coordenador do Núcleo de Incêndios e Prevenção. Para além dos cursos técnicos inerentes às promoções e qualificações previstos no âmbito da sua formação de base e contínua, em 2009, integra o primeiro grupo de formadores certificados em Portugal pelo grupo TANTAD na formação, investigação e desenvolvimento do comportamento extremo do fogo, com o curso de “Controlo de Flashover”.

Ao longo da sua carreira desempenhou as funções de responsável da Unidade Cinotécnica de Resgate do Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa (2010–2018), em acumulação com a função de formador da Escola do Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa. Especializou-se na área das substâncias perigosas como formador, tendo completado em 2010 o 3º Curso de Defesa NBQ (nuclear, biológica e química) da escola prática de Engenharia do Exército Português. No âmbito da formação e ensino foi instrutor de vários cursos de especialização para bombeiros, civis, militares e forças de segurança, em território nacional e no estrangeiro e participa regularmente na formação inicial para bombeiros sapadores. Em 2022 inicia formação no projeto “Proculther”, inserido no mecanismo europeu de proteção civil, no âmbito da proteção do Património Cultural e Histórico.

É autor de vários manuais técnicos que integram o Centro de Documentação do RSBL, tais como:

- Manual de Manobras com Material Hidráulico;
- Manual do Curso Controlo de Flashover;
- Espumas para Combate a Incêndios;
- Manual Combate a Incêndios em Veículos;
- Manual de Operações de Combate a Incêndios Estruturais.



Natalia Huerta

Consultora de projetos na Unidade Técnica do Programa Ibermuseus, onde tem vindo a apoiar o trabalho do Observatório Ibero-Americano de Museus desde 2016. Foi responsável pela gestão cultural do Centro Cultural de España em Malabo (Guiné Equatorial) da Agência Española de Cooperación Internacional para o Desarrollo do Ministério de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, e técnica superior da Área de Promoción y Difusión da Dirección General de Patrimonio Histórico de la Comunidad de Madrid. Anteriormente, foi coordenadora de projetos museográficos na conceção, conceptualização e execução de exposições e museus. É mestre em Design e Gestão de Exposições pela Universidad Europea de Madrid e licenciada em História da Arte pela Universidad Autónoma de Madrid.



Susana Cavaleiro Gonçalves

Doutora e Mestre em História, com especialidade em Arte, Património e Restauro, pela Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa (2013 e 2003). Licenciada em História, variante de História da Arte, pela Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra (1993-1997), com curso Superior Especializado em Peritagem em Arte e Mobiliário pela Fundação Ricardo Espírito Santo Silva (1997-1998). Tem artigos publicados em revistas e catálogos na área da História de Arte.

Desde o início da sua atividade profissional, em 1998, trabalhou em várias instituições museológicas como o Museu Nacional do Azulejo, em Lisboa, o Museu Nacional da Ciência e da Técnica, em Coimbra, e o Museu Municipal de Vila Franca de Xira. Trabalhou também nas áreas de inventário e classificação de Património Cultural (móvel, integrado e imóvel). Está desde 2014 ligada à dinamização da Rede Portuguesa de Museus nas áreas da Credenciação, Qualificação e Divulgação de Museus.

São áreas de interesse atuais, na área da Museologia, o alinhamento da prática museológica nacional, no âmbito da Rede Portuguesa de Museus, com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030, com particular foco no compromisso com a democratização do acesso à cultura, na representatividade, diversidade e inclusão e na descolonização dos museus.

Resumo das Comunicações	14
1.º PAINEL “ESCUTAR / CONHECER / COMUNICAR”	
ESCUTAR: Estratégias e Perspetivas para a RPM Fátima Roque (RPM)	14
CONHECER: Apresentação das conclusões do 1.º Inquérito de Monitorização Diana Carvalho (RPM) e Jorge Santos (MMP OPAC)	17
COMUNICAR: Para melhor conhecer - 1.ª ação de proximidade João Miguel Fernandes (RPM) e Susana Cavaleiro Gonçalves (RPM)	19
2.º PAINEL “NOVAS FERRAMENTAS DE GESTÃO MUSEOLÓGICA”	
<i>Ferramentas para a acessibilidade e sustentabilidade</i> Fátima Roque (RPM), Mónica Barcelos (Ibermuseum), Mariana Ribeiro (Ibermuseum) e Natalia Huerta (Ibermuseum)	24
<i>Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais</i> Clara Frayão Camacho (MMP PNA), Maria Amélia Fernandes (PNA) e Jorge Santos (MMP OPAC)	27
<i>Estratégias de gestão de informação: contributos para a gestão de riscos em património cultural</i> Esmeralda Paupério (FEUP MMP) e Mário Ferreira (RSBL)	29
<i>Do Matriz ao Raiz: Novos desenvolvimentos da Plataforma de Gestão de Bens Culturais</i> Diana Fragoso (MMP), Carla Queiroz (MMP) e Jorge Santos (MMP OPAC)	32
Cerimónia de Novas Credenciações Ser Museu RPM	34
MU.SA - Museu das Artes de Sintra Museu do Oriente Museu Medeiros de Almeida - Artes Decorativas Museu Municipal Santos Rocha	
Eleição dos Representantes da Rede Portuguesa de Museus Uma nova etapa do trabalho em rede	41
Avaliação do Encontro	43
ANEXO ALGUNS MOMENTOS DO ENCONTRO ANUAL DA REDE PORTUGUESA DE MUSEUS	45

RESUMO DAS COMUNICAÇÕES

1.º PAINEL

“ESCUTAR / CONHECER / COMUNICAR”

ESCUTAR: Estratégias e Perspetivas para a RPM

Fátima Roque (RPM)



Susana Cavaleiro Gonçalves, RPM | João Miguel Fernandes, RPM | Fátima Roque, Coordenadora da RPM | Diana Carvalho, RPM | Jorge Santos, MMP e OPAC

Muito bom dia a todos e muito obrigada pela vossa participação neste Encontro.

Permitam-me que dirija uma primeira palavra de agradecimento à Câmara Municipal de Ílhavo, na pessoa do seu Presidente, Dr. João Campolargo e, em particular, aos Diretores deste Museu que hoje nos acolhe e à sua equipa, recetivos e inextinguíveis desde o primeiro momento. A REDE é também feita destes espaços colaborativos.

Apresento-vos os colegas com quem partilho esta Mesa e que constituem a atual EQUIPA técnica RPM, integrada na orgânica da Museus e Monumentos de Portugal: Susana Gonçalves, Diana Carvalho e João Miguel Fernandes, bem como o Jorge Santos, do Observatório Português das Atividades Culturais do ISCTE e nosso parceiro de há muito.

Para esta equipa vai também o meu agradecimento, testemunha que sou do seu empenho, rigor e dedicação.

E porque nos encontramos hoje perante vós para prestar contas (a vossa vez chegará em breve...) e partilhar convosco o desenho de uma nova estratégia e modelo de gestão para a RPM, não poderia avançar nestas palavras iniciais sem que antes agradecesse também, em nome de todos nós, aos colegas que, nos anos mais recentes, muito contribuíram para a concretização das ações que hoje serão apresentadas.

À Teresa Mourão, à Cristina Pacheco, à Maria Miguel Lucas, à Gabriela Carvalho, ao João Herdade, ao Nuno Fradique, à Ana Sabino, à Rosa Fragoso e à Maria João Santos, o nosso Muito Obrigada e o reconhecimento da atual equipa pelo vosso trabalho, que ainda hoje constitui importante fonte de conhecimento.

Naturalmente, este agradecimento estende-se por um horizonte de 2 décadas e, não sendo possível, enunciar todos os nomes de todas as equipas, centralizo na Clara Camacho o legado e histórico que muito nos honra.

Em novembro de 2022, no Encontro realizado no CCB, um dos oradores convidados interrogava-se: para que serve SER MUSEU RPM? A pergunta surpreendeu muitos de nós mas cumpriu o seu propósito: provocou outras questões e gerou um movimento de reflexão, que viria a ocupar muito do tempo do Grupo de Trabalho criado em dezembro desse ano e cujas conclusões e propostas foram apresentadas em maio de 2023, em Penafiel.

Dizia o meu Mestre Saramago que “mesmo que a rota da minha vida me conduza a uma estrela, nem por isso fui dispensado de percorrer os caminhos do mundo.” A REDE PORTUGUESA DE MUSEUS percorreu e percorre diversos caminhos. É uma rede multifacetada, atenta aos desafios da contemporaneidade e – deixem-me usar esta expressão mais lamechas mas tão verdadeira – feita de gente apaixonada.

Há pouco dizia-vos: hoje vimos aqui prestar contas. Mas também escutar-vos. Porque a REDE é um lugar de escuta. E as dinâmicas, NOVAS, que pretendemos implementar, apenas serão possíveis com o vosso envolvimento, ativo e crítico.

Que estratégia será apresentada hoje para a Rede, será, possivelmente a pergunta que muitos de vós trazem. Pois começo por afirmar que a nova estratégia para a Rede deu já os primeiros passos, numa linha consentânea com os compromissos firmados em maio de 2023, em Penafiel.

Desde logo, a existência de uma equipa dedicada em exclusivo à RPM, 1.º EIXO DESTE NOVO MODELO DE GESTÃO e premissa enunciada pelo Grupo de Trabalho, à qual a Museus e Monumentos de Portugal deu corpo a partir da sua entrada em funcionamento, ou seja, desde janeiro último. Acreditamos que este primeiro passo traduz uma clara diferença relativamente ao posicionamento perante a Rede por parte da entidade que detém responsabilidades sobre a política museológica nacional.

A esta Unidade Técnica em regime de exclusividade, continuam acometidas as responsabilidades normativas inerentes aos procedimentos de Credenciação de Museus, ao desenvolvimento e acompanhamento do Programa de apoio financeiro (ProMuseus), à realização de ações de Formação, bem como aos mecanismos de Monitorização atuais e futuros, de que ouvirão falar já de seguida.

O segundo passo está a acontecer aqui e agora. O Encontro Anual da RPM, com um Programa “pensado” numa perspetiva de partilha, diálogo e conhecimento. Porque quisemos, desde início, ir mais além da apresentação do trabalho por nós desenvolvido. Porque considerámos relevante sensibilizar a Rede para a importância de ferramentas que, estando consolidadas ou em construção, permitem a cada um de nós, profissionais da Rede, uma reflexão alargada sobre as nossas práticas e potenciam a criação de outros nós desta Rede.

Em simultâneo com a organização deste Encontro, um outro passo acontecia, com o desafio que lançámos de sugerirem nomes para os 3 Representantes da RPM, um por cada Tutela que integra a Rede. A todos quantos participaram o nosso agradecimento. Os Representantes da RPM terão assento no Conselho Consultivo da Museus e Monumentos de Portugal, assim como na Seção de Museus, Conservação e Restauro do Centro Nacional de Cultura, o que se traduzirá numa participação ativa em matéria de política museológica nacional. Aos Representantes da RPM caberá ainda uma colaboração estreita com a Unidade Técnica da RPM, com vista à elaboração da Carta de Missão e do Regulamento da Rede.

O NOVO MODELO DE GESTÃO DA RPM terá, assim, como momento fundacional, o dia de hoje. A horizontalidade é o seu paradigma, a estruturação de parcerias o seu maior objetivo. É por isso que, da análise ao Inquérito de Monitorização, decidimos avançar para uma 1.ª ação-piloto, uma ação no terreno, envolvendo os profissionais de Museus de determinado território, escutando-os, debatendo mais valias e dificuldades para, no final, alavancar possibilidades de projetos e ações em comum, EM REDE.

Será talvez esta, a génese dos NÚCLEOS DE APOIO, um dos outros eixos do novo MODELO DE GESTÃO, consagrados na Lei-Quadro mas até hoje sem implementação real. E estamos convictos de que será esta aproximação e diálogo abrangente, que permitirá lançar bases sólidas para a criação dos Núcleos, numa perspetiva de gestão integrada de recursos. Numa primeira fase, que prevemos desenvolver até ao final do 1.º semestre deste ano, serão lançados convites diretos para projetos-piloto com

a duração máxima de 2 anos e com financiamento a atribuir pela Museus e Monumentos de Portugal. Após este período, as candidaturas serão analisadas com base em Regulamento a publicar. Os Núcleos serão de carácter Regional, aqui se entendendo o território continental e ilhas, e Temático, condicionados, naturalmente à abertura de candidaturas e ao orçamento que vier a ser disponibilizado. O terceiro eixo, passa pela criação de um GRUPO DINAMIZADOR, constituído por 3 Museus de diferentes tutelas e, à semelhança dos Representantes RPM que hoje serão anunciados, indicados entre pares. O GRUPO DINAMIZADOR terá um mandato de 3 anos e participará diretamente da implementação da nova Estratégia para a RPM, nomeadamente, no que respeita à disponibilização de uma plataforma de comunicação e de desmaterialização de procedimentos de credenciação, projetos em parceria, ações de formação conduzidas por profissionais da REDE, Encontros temáticos, etc.

Este GRUPO DINAMIZADOR funcionará em estreita articulação com a Unidade Técnica aqui presente.

De salientar, por último, uma outra etapa desta nova estratégia e modelo de gestão: a revisão de procedimentos, no que constitui a sua génese normativa. Referimo-nos aos procedimentos de Credenciação e ao Regulamento do ProMuseus, que certamente beneficiarão de uma análise crítica por parte da Unidade Técnica e da sua disponibilização à Rede, num processo que, como todos os enunciados até aqui, se pretende participativo.

Esta é apenas uma apresentação sumária do Novo Modelo de Gestão e funcionamento da REDE, que perspetivamos desenvolver e implementar ao longo dos próximos 2 anos. Contamos com a vossa colaboração e com um diálogo generoso, atuante e permanente. Acreditem que todas as sugestões serão bem-vindas.

Termino com um excerto de um artigo de opinião de Augusto Santos Silva, publicado no “Diário de Notícias” de 22 de novembro de 2001, dia em que tinha início, no Seixal, o Fórum Internacional sobre Redes de Museus:

“A Rede é um instrumento de ordenamento [...] uma estrutura permanente de ligação, que permite justificar e enriquecer a rede física com uma rede de informação e comunicação, com os seus nós principais (os ‘núcleos de apoio’) e os seus instrumentos de conhecimento e disseminação de boas práticas e bons métodos [...] A Rede é uma combinação de parcerias.”

Muito obrigada pela vossa atenção.

CONHECER: Apresentação das conclusões do 1.º Inquérito de Monitorização

Diana Carvalho (RPM) e Jorge Santos (MMP | OPAC)

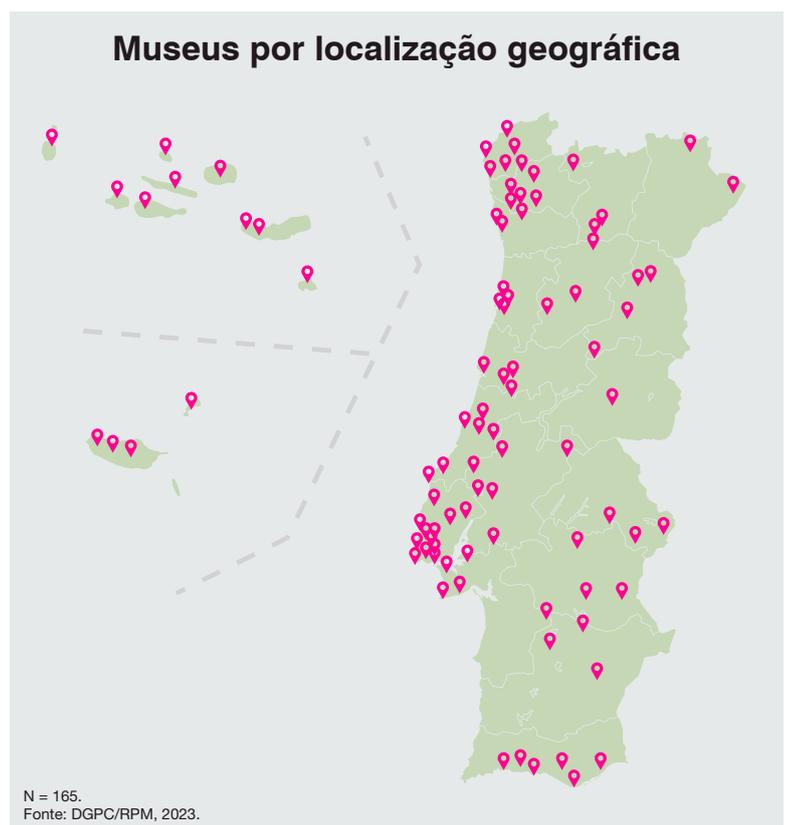


Diana Carvalho, RPM | Jorge Santos, MMP e OPAC

A Lei-Quadro dos Museus Portugueses preconiza a formal monitorização dos museus e determina a publicação de um relatório anual com “os resultados da avaliação dos Museus da Rede Portuguesa de Museus que incluirá um conjunto de indicadores que evidenciem o seu desempenho, qualidade e eficiência” (art. 126º). Nesse sentido, este trabalho procurou dar conta de um conjunto alargado de resultados obtidos a partir da informação recolhida junto dos museus e que fará parte do referido relatório. Os objetivos centravam-se na caracterização geral dos museus, do seu funcionamento e do cumprimento das funções museológicas. Para tal, foi necessário dispor tanto de dados agregados atualizados para proceder à referida caracterização, como de dados parcialmente desagregados, obtidos através do cruzamento de variáveis de caracterização com alguns indicadores selecionados em função da sua maior relevância, de forma a aferir, em termos globais, o cumprimento das funções museológicas e dos requisitos de credenciação por parte desses mesmos museus.

Em termos metodológicos, o método foi quantitativo, de inquérito por questionário, administrado aos responsáveis dos museus na plataforma *online Survey Monkey*. O questionário abarcou as seguintes dimensões de análise: identificação e localização; tutela e gestão; instalações; recursos humanos; recursos financeiros; coleções; serviço público; redes e parcerias. O ano de referência dos dados foi 2022, sendo que, em casos pontuais, se alargou a um período de anos, por norma, 2019-2021. O inquérito foi aplicado, no primeiro semestre de 2023, ao universo dos 165 museus que compunham a RPM em dezembro de 2022. Submeteram o questionário 160 museus (97% do total de museus).

Quanto à caracterização dos museus da RPM, em termos de *localização geográfica*, verifica-se a existência de museus em todas as regiões do território nacional, com uma relativa concentração em concelhos da faixa litoral, sobretudo da Área Metropolitana de Lisboa para norte. No total, são 91 os concelhos com museus integrados na Rede, 70 dos quais com apenas um museu credenciado e 21, com dois ou



mais museus. Ao nível da *dependência institucional*, os museus são, na sua grande maioria de tutela pública, com destaque para os tutelados por municípios (quatro em cada dez). Nos privados destacam-se os pertencentes a fundações. Em relação ao tipo de museu, evidencia-se desde logo a sua diversidade, sendo os principais tipos os de Arte e os Mistos e Pluridisciplinares (os dois últimos representam mais de metade dos museus). Relativamente ao ano de abertura constata-se que, quatro em cada dez museus, abriu ao público a partir dos anos noventa do século XX, sobressaindo os do período 1990-1999.

Em relação aos resultados do inquérito, foi apresentado um conjunto de indicadores referentes às várias dimensões de análise. Destacam-se alguns elementos.

No que toca à instituição, e em particular aos *instrumentos de gestão*, a documentação obrigatória no processo de credenciação, o mais referido é o Regulamento, existente para a quase totalidade dos museus, a que se seguem o plano de segurança e o das normas de conservação preventiva, presentes em mais de sete em cada dez museus. Ainda assim, constata-se em alguns museus a inexistência de vários destes instrumentos.

Em relação ao indicador *pessoal ao serviço*, salienta-se que o número de pessoas a trabalhar nos museus em 2022 variava entre o máximo de 175 e o mínimo de 3. Pelo tipo de trabalho, quase metade dos museus teve pessoal não remunerado, com destaque para os estagiários e/ou estudantes. Na relação com a instituição, quase seis em cada dez museus recorreu a pessoal sem vínculo para a realização de variadas atividades. Por áreas de trabalho, relevam-se as da receção e vigilância nas salas de exposição; educação e comunicação e gestão de coleções. A conservação e restauro é uma das áreas com menor presença de pessoal. Outro aspeto relevante é o da formação específica na área da museologia e/ou conservação e restauro. Praticamente nove em cada dez museus refere ter pessoal com aquela formação, contudo, o peso do pessoal com essa formação no total de pessoas ao serviço é reduzido. Por outro lado, verifica-se também a existência de museus que não possuem pessoal com este tipo de formação e outros que referem ter, mas em quantidade insuficiente.

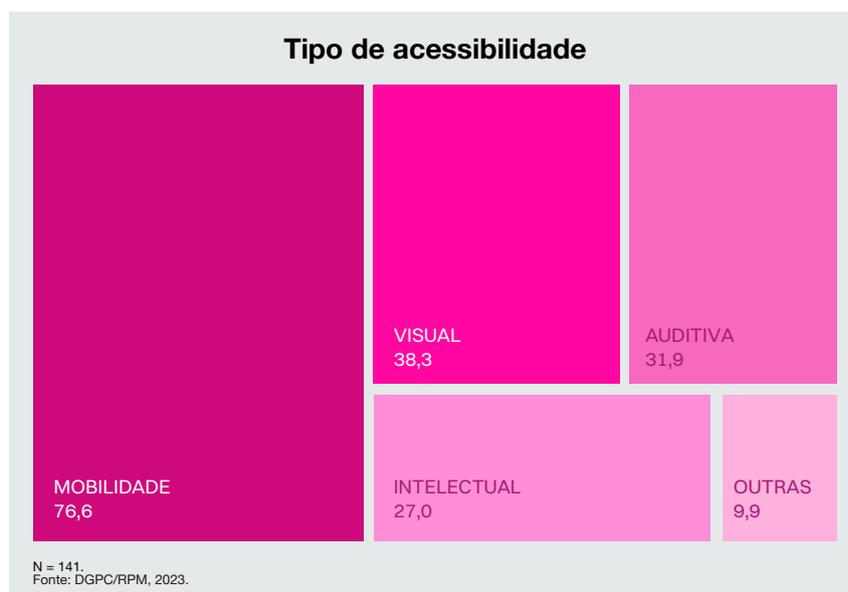
No que diz respeito às *coleções*, pela forma de registo, verifica-se uma elevada proporção de museus que referem ter bens registados em qualquer uma das formas (cadastrado, inventário sumário e desenvolvido). Contudo, existem baixos níveis de bens registados em cada uma delas (mais notório no registo desenvolvido). Em relação à informatização, dois em cada dez museus apresenta níveis baixos de bens do seu acervo informatizado. Por outro lado, uma parte reduzida de museus utiliza outras aplicações informáticas que não as de inventário, enquanto dois em cada dez possuem duas ou mais aplicações para registo dos bens. Metade dos museus dispõem de bens da coleção publicados *online*.

Quanto à *conservação e acondicionamento*, o estado geral de conservação dos bens é o que apresenta a melhor avaliação (para mais de metade dos museus). Apesar dos restantes três itens estarem avaliados como razoáveis, é na conservação das instalações e nas condições ambientais de conservação que se verificam as avaliações de mau ou relativamente mau.

Em termos de *serviço público* e no caso particular da acessibilidade, oito em cada dez museus referiu dispor de algum tipo de acessibilidade, o que significa que ainda existe uma proporção de museus que mencionam não dispor de nenhum. O tipo predominante é o da mobilidade, que se traduz na capacidade instalada dos museus de disporem no seu espaço de, por exemplo, escadas adequadas, rampas de acesso ou elevadores. Ainda relevantes são os meios de acessibilidade visual e auditiva.

Em síntese, pode dizer-se que, de uma forma geral, os dados recolhidos são bastante satisfatórios, uma vez que vários dos indicadores apresentam a maioria dos museus

como estando apetrechados dos recursos e condições essenciais ao cumprimento das suas funções. No entanto, a condição de museu credenciado é distintiva e exigente, regendo-se pelo cumprimento de padrões de rigor e de qualidade no exercício das funções museológicas. Assim, não deixaram de merecer especial atenção os valores que, ainda que minoritários, podem indiciar insuficiências e vulnerabilidades que importa avaliar junto dos museus. Nesse sentido, o conjunto alargado de informação recolhida permite conhecer o estado da arte dos museus da RPM, o de informar a entidade com atribuições na área dos museus no sentido de executar um planeamento de ações de acompanhamento junto dos museus que apresentam as referidas debilidades e possível formulação de recomendações para as corrigir, bem como servir de base para um planeamento estratégico mais amplo em torno das políticas museológicas nacionais.



COMUNICAR: Para melhor conhecer - 1.ª ação de proximidade **João Miguel Fernandes (RPM) e Susana Cavaleiro Gonçalves (RPM)**



Susana Cavaleiro Gonçalves, RPM | João Miguel Fernandes, RPM

Quase a completar 25 anos de existência, a RPM integra atualmente 169 museus. Desde a sua conceção, no âmbito de uma Estrutura de Projeto dependente do Instituto Português de Museus (IPM), no ano 2000, que a integração de museus tem sido uma das linhas de trabalho prioritárias, regulamentada e sistematizada a partir da promulgação da Lei Quadro dos Museus Portugueses (LQMP) – Lei n.º 47/2004, de 19 de agosto – e da publicação do Despacho Normativo n.º 3/2006, que aprova o formulário de candidatura à credenciação¹, e assumida como preferencial por parte dos sucessivos serviços da administração central do Estado que, desde 2007, ano em que foi extinta a Estrutura de Projeto, até 2024, ano em que foi criada a empresa pública Museus e Monumentos de Portugal, assumiram atribuições em matéria da RPM².

Enquanto se dava especial atenção a esta área, o trabalho de monitorização regular e periódica dos museus pertencentes à RPM, também preconizado na LQMP (artigo 126.º), não chegaria a ser implementado na sua plenitude, tendo-se perdido atualidade no conhecimento da realidade dos museus que compõe a Rede³.

Esta situação foi diagnosticada e alterada com a implementação do Inquérito aos Museus RPM, aplicado em 2023, apresentado na comunicação anterior e cuja publicação dos resultados está para breve, fundamentando também a proposta da Ação-Piloto de Proximidade aqui apresentada⁴.

Ação de Proximidade - Principais Objetivos:

- Acompanhar o percurso de qualificação dos museus RPM;
- Contribuir para a vitalidade da realidade museológica;
- Fomentar formas de articulação e cooperação entre os museus RPM e entre estes e outros agentes da sociedade;

1 As modalidades de integração anteriores à regulação do processo de credenciação de museus foram: integração por inerência dos 28 museus tutelados pelo IPM (2001); integração por protocolo dos 14 museus tutelados pelas Direções Regionais de Cultura dos Açores e da Madeira (2002) e integração por processo de candidatura voluntária a adesão (2001-2007); e integração por inerência dos 6 palácios nacionais (2007).

2 Instituto de Museus e Conservação (IMC) (2007-2012) e Direção Geral do Património Cultural (DGPC) (2012-2024).

3 De mencionar os momentos de levantamento de informação prévios: Inquérito aos Museus em Portugal (2000); *O Panorama Museológico em Portugal [2000-2003]* (2005); *O Panorama Museológico em Portugal. Os Museus e a Rede Portuguesa de Museus na Primeira Década do Século XXI* (2013); *Portugal - Rede Portuguesa de Museus no Registo de Museus Ibero-Americano* (2019); Sondagem no âmbito do programa de ajustamento (2013-14); Grupo de Trabalho SMUCRI - Estratégia de monitorização (2017); Relatório Final do Grupo de Projeto "Museus do Futuro" (2021); monitorização indireta (Edições do ProMuseus, Visitas Técnica, Plano de Formação RPM, Encontros de Museus).

4 Pensada inicialmente em 2021 no âmbito de um grupo de trabalho constituído pelos autores e por Maria Miguel Lucas, sob coordenação de Cristina Pacheco.

- Promover formas inovadoras de articulação e de solidariedade institucional;
- Aferir padrões de qualidade no cumprimento das funções museológicas de museus credenciados;
- Aferir a evolução do processo de qualificação do projeto museológico;
- Contribuir para o debate interno em torno da ambição do projeto museológico;
- Fomentar o desenvolvimento da função social nos projetos museológicos.

Ação de Proximidade – Indicadores-padrão:

Todo a metodologia terá por base indicadores-padrão de desempenho, qualidade e eficiência no cumprimento das funções museológicas ao nível dos fatores interatuantes que compõem a experiência museológica:

- Pessoal (expectativas e conhecimentos individuais; motivação e satisfação);
- Social (interação dos visitantes entre si, com outros visitantes e com a equipa técnica);
- Físico (arquitetura, museografia, acervo).

Ação de Proximidade – Premissas:

- Fomentar uma reflexão interna e conjunta do projeto museológico por parte dos museus;
- Assegurar a participação crítica da equipa técnica envolvida nas práticas museológicas neste processo de reflexão.

Ação de Proximidade – Operacionalização:

A operacionalização do projeto passa pela seleção de um grupo de museus para constituição de um **Grupo de Estudo**, de proximidade, em função do número de museus que possibilitam a realização do trabalho de recolha de dados para Acompanhamento e reflexão no prazo de um mês; da representatividade da amostra relativamente à diversidade tipológica e tutelar do Universo de Estudo; da representatividade da localização em centros urbanos/periferia e de situações de adesão, transição e credenciação recente neste grupo; da proximidade geográfica entre os museus selecionados de forma a potenciar a otimização (economia de tempo e recursos) das visitas técnicas.

Ação de Proximidade – Metodologia:

Designa-se **Grupo de Estudo** o conjunto de museus selecionados.

Designa-se **Grupo de Trabalho** a Unidade Técnica da RPM/Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E.

Designa-se **Grupo de Acompanhamento** a Unidade Técnica da RPM em conjunto com o Grupo de Estudo e com eventuais parceiros entretanto envolvidos.

Cada museu será convidado a apresentar o seu projeto, após uma reflexão interna da sua equipa técnica conduzida por um guião de autoavaliação proposto para o efeito pelo Grupo de Trabalho.

Solicitar-se-á aos museus que invistam numa forma criativa de apresentação do projeto, que integre obrigatoriamente os contributos críticos de cada serviço presente na sua orgânica interna (técnicos superiores e administrativos, seguranças e vigilantes, incluindo - se possível - um representante da(s) empresa(s) de serviços externos e/ou grupo de amigos do museu).

Designam-se **OFICINAS DE ACOMPANHAMENTO** as reuniões de trabalho em que cada museu (após a visita aos espaços museológicos) é convidado a apresentar o resultado da reflexão interna sobre a realidade e ambição do seu projeto museológico, tendo em vista os padrões de qualidade que defende, mantém e ambiciona alcançar.

Nestas OFICINAS (**Conhecer e Avaliar**) pretende-se juntar os diferentes intervenientes envolvidos na *praxis* do museu com o Grupo de Acompanhamento, num debate sobre a atualidade das práticas e projeto museológicos.

Será o Museu a apresentar a forma como dá cumprimento ao projeto e funções museológicas e que tipo de objetivos pretende alcançar a curto, médio e longo prazo, no âmbito das suas ambições para uma maior qualificação. Após a apresentação segue-se um momento de discussão conjunta sobre as estratégias propostas para atingir esses padrões, ultrapassando eventuais fragilidades sentidas.

O Grupo de Trabalho recolhe dados relativos à progressão do projeto museológico (mediante o preenchimento de uma grelha dos dados que possibilite uma forma comparada de identificação e análise dos padrões de qualificação) e a pistas de trabalho para resolução/implementação de estratégias de solução relativamente às ambições e questões apresentadas (**Estruturar**).

Designa-se **OFICINA DE QUALIFICAÇÃO (Unir e Programar)**, a oficina a convocar pelo Grupo de Trabalho após o tratamento dos resultados recolhidos nas Oficinas de Acompanhamento, através da proposta de estratégias conjuntas (**Estruturar**) para dar solução às questões apresentadas e implementar o trabalho em rede (a nível local, regional, nacional e/ou internacional), atuando em colaborações informais, redes de conhecimento e cooperações programáticas com a(s) comunidade(s) parceira(s).

Esta OFICINA reunirá num local da área da região a definir (preferencialmente num dos museus envolvidos no Grupo de Estudo), ao longo de um dia de trabalho.

Nesta Oficina, o Grupo de Trabalho apresentará os resultados do trabalho de Acompanhamento realizado e as linhas de trabalho que este possibilitou perspetivar, propondo pistas e soluções para ultrapassar as fragilidades sentidas no alcance dos padrões de qualificação almejados. O plano de trabalho apresentado será debatido com os presentes, tendo em vista motivar a promoção de articulações e parcerias que conjuguem meios e recursos para o desenvolvimento de projetos comuns.

Estes planos devem passar por ideias alternativas e inovadoras, com vista ao desenvolvimento parcerias e/ou à captação de financiamentos a nível local, regional, nacional e/ou internacional para os seus fins.

Elaboração do Relatório dos Resultados e Divulgação

O Grupo de Trabalho fará um Relatório de reflexão final, onde serão condensados, numa síntese global, os temas abordados e as pistas advindas dos resultados deste Caso de Estudo, de acordo com os objetivos a alcançar e previamente definidos.

Os Museus do Grupo de Estudo serão convidados a juntar-se para comunicar/publicar as próprias perspetivas desta experiência à classe museológica.

GUIÃO PARA UMA AUTO-AVALIAÇÃO INTERNA DOS MUSEUS

Pressupostos Iniciais

Este guião pretende ser um documento orientador que auxilie a equipa do museu a proceder a uma autorreflexão do trabalho desenvolvido e também a perspetivar o seu futuro.

Este guião encontra-se dividido em eixos fundamentais da ação museológica que estão definidos na Lei-Quadro dos Museus e nas indicações mais recentes de organismos internacionais, como o ICOM.

Sem prejuízo das questões específicas associadas a cada um destes eixos, há um conjunto de questões de partida que devem ser consideradas em todos eles, nomeadamente:

Enquadramento

- *Qual é a nossa missão? Que museu queremos ser? Quais são os nossos objetivos?*
- *A visão da Equipa está refletida nos documentos formais?*
- *Qual foi o caminho que trilhamos até aqui? Onde é que estamos? Até onde queremos chegar?*
- *Quais são as principais dificuldades/limitações que sentimos?*

Organização

- *Como são os nossos recursos humanos? Quantos somos? As competências, habilitações e formação que temos, permite-nos alcançar os nossos objetivos? Apostamos na formação contínua?*
- *As instalações e os recursos, nomeadamente financeiros, permitem-nos responder às funções museológicas?*
- *Dispomos de documentos que norteiam/formalizam a nossa atividade (Programa Museológico, Regulamento Interno, Normas de Conservação Preventiva, Política de Incorporação, Plano de Segurança)? Como é que os caracterizamos? A equipa revê-se nestes documentos?*
- *Como caracterizamos a relação com a tutela?*

Acervo

- Em que medida é que o nosso acervo é um valor cultural/social?
- O Acervo reflete os nossos objetivos?
- Como é que podemos caracterizar o nosso acervo?

Estudo e Investigação

- Promovemos/Desenvolvemos o estudo e investigação dos bens do acervo? Quais foram/são os resultados que obtivemos? Fomentamos parcerias com outras entidades (nomeadamente Universidades/Centros de Investigação)?

Incorporação

- Dispomos de uma Política de Incorporações? Esta política está de acordo com a nossa vocação, dimensão e estratégia?

Inventário e Documentação

- Qual é o ponto de situação do nosso inventário? Está informatizado? Podemos quantificar a digitalização de texto e de imagem do inventário? Existem cópias de segurança?

Conservação

- O museu dispõe de normas que definem os princípios e as prioridades da conservação preventiva e da avaliação de riscos? Quais são os métodos utilizados no museu para a monitorização regular dos níveis de iluminação e de humidade relativa ambiente, bem como a sua periodicidade? Adotamos medidas na adequação dos espaços do museu à conservação dos bens culturais?
- Como podemos caracterizar as nossas reservas? Existem áreas individualizadas para os diferentes materiais e tipos de bens culturais? Que tipo de mobiliário e equipamento é utilizado nas reservas.

Segurança

- O plano de segurança garante a prevenção de perigos e a respetiva neutralização? De que equipamentos de segurança dispomos?
- Sabemos como atuar em caso de risco (ao nível dos diferentes quadros previstos)?

Interpretação e exposição

- O nosso programa expositivo está de acordo com a vocação do museu, [adequado?] ao programa de atividades complementares e ao número de visitantes? Que catálogos construimos? Valorizamos a utilização de equipamento e de conteúdos audiovisuais e multimédia nas exposições permanentes, temporárias e itinerantes, tais como quiosques multimédia, vídeos, instalações?
- A programação integra a compatibilização de temas emergentes, como o bem-estar, a felicidade e a justiça social?

Educação

- Colaboramos com o ensino? Como?
- Conhecemos os nossos públicos? Consideramos as suas características nas propostas que fazemos?

Divulgação

- Dispomos de uma política editorial?
- Estamos presentes na web e nas redes sociais? Adequamos a nossa comunicação a cada suporte e rede?

Função Social

- Trabalhamos no sentido da inclusão? Da igualdade de género?
- Estamos atentos aos fenómenos migratórios?
- Quem não se sente bem no Museu? O que podemos fazer para contrariar essa situação?
- Estamos comprometidos com os ODS?

Redes e Parcerias

- Relacionamo-nos com outros museus? Entidades culturais, científicas? Que trabalho desenvolvemos em rede?
- Colaboramos e/ou somos solidários para com outras entidades museológicas?
- Relacionamo-nos com as comunidades? De que forma? Há alguma comunidade que devêssemos envolver de forma mais participativa?
- Proporcionamos bem-estar à(s) comunidade(s)?
- Preocupamo-nos com a internacionalização do museu? Como?

Rede Portuguesa de Museus

- A pertença à RPM corresponde às expectativas que tínhamos inicialmente?
- Qual a maior vantagem em pertencer à RPM?
- Que responsabilidades acrescidas temos por pertencer à RPM?
- Que papel desempenhamos no universo dos 165 museus da RPM?

Depois de pensar nestas questões, a que conclusões chegámos? Que temos mais a dizer?

2.º PAINEL

“NOVAS FERRAMENTAS DE GESTÃO MUSEOLÓGICA”

Ferramentas para a acessibilidade e sustentabilidade (Programa Ibermuseum)

Fátima Roque (RPM), Mônica Barcelos (Ibermuseum), Mariana Ribeiro (Ibermuseum) e Natalia Huerta (Ibermuseum)



Fátima Roque, Coordenadora da RPM | Mariana Soares Ribeiro, Ibermuseum - Gestora de projetos | Mônica Barcelos, Coordenadora da Unidade Técnica do Programa Ibermuseum | Natalia Huerta, Ibermuseum - Observatório Ibero-americano de Museus

Fátima Roque

Sejam de novo bem-vindos.

Iniciamos agora os nossos trabalhos da tarde, com um conjunto de painéis de apresentação de ferramentas de gestão museológica, consolidadas ou em construção, mas com um objetivo em comum: promover a reflexão alargada em torno das boas práticas, sensibilizar e incentivar os profissionais de Museus RPM a aderirem aos projetos e programas ao seu dispor.

E porque a internacionalização da Rede constitui também parte da estratégia a implementar, a Mesa que me acompanha apresenta de seguida o Guia de Autoavaliação de Sustentabilidade em Museus, lançado em maio de 2023 e evoca a importância da Ferramenta de Autodiagnóstico de Acessibilidade, disponibilizada em maio de 2020 e que registou franca adesão por parte dos Museus RPM.

Comigo tenho Mônica Barcelos, Coordenadora da Unidade Técnica do Programa Ibermuseum, Mariana Soares Ribeiro e Natalia Huerta, gestoras de projeto no espaço deste Programa, a quem agradeço a participação neste nosso Encontro.

Antes de lhes passar a palavra, um breve testemunho quanto à minha participação, desde 2019, na Mesa Técnica de Sustentabilidade do Ibermuseum.

Acima de tudo, tem sido uma construção de pontes, que começam na busca de uma linguagem comum, ou melhor, de significados comuns a conceitos que, coexistindo enquanto substância da atividade museológica nos diferentes países que integram o Ibermuseum, encerram, por vezes, amplitudes distintas.

O Programa Ibermuseum é uma vastíssima Rede, um mapa desenhado no território ibero-americano, pontilhado de especificidades culturais e territoriais, de cujo conhecimento todos beneficiamos.

O mesmo será dizer que este é um espaço de diálogo e troca de experiências entre profissionais de Museus de diferentes contextos sócio-económicos e políticos.

Entre 2019 e o final dos anos da Pandemia, a Mesa Técnica de Sustentabilidade realizou dezenas de reuniões, debateu conceitos, desenhou estratégias e construiu o Guia de Autoavaliação em Sustentabilidade, que nos traz a possibilidade de refletir em equipa, de nos posicionarmos enquanto coletivo responsável pela gestão sustentável dos nossos Museus. Aqui se entende Sustentabilidade nas suas 4 dimensões (económica, ambiental, social e cultural) e enquanto conceito transversal às boas práticas museológicas. Das práticas de gestão à comunicação, da mediação à preservação e conservação, a ferramenta obriga à reflexão conjunta quanto ao dia a dia de cada Museu: meios, recursos, processos e rotinas, resultados e serviços prestados, mecanismos de liderança, de planeamento e gestão.

Aplicar o Guia é, antes de mais, um ato de coragem e altruísmo, em primeira instância, porque requer a humildade de nos submetemos ao questionamento e reflexão em relação às nossas práticas e problemas. É também uma ação de escuta do outro, de todos os outros que constroem a prática diária, a vivência do Museu.

O Guia de Autoavaliação de Sustentabilidade em Museus foi disponibilizado às cerca de 10.000 instituições que integram o espaço ibero-americano de museus, entre as quais os Museus da RPM.

Passo agora a palavra a Mónica Barcelos, Coordenadora da Unidade Técnica do Programa Ibermuseus.

Mónica Barcelos, Mariana Ribeiro e Natalia Huerta

O Programa Ibermuseus é o principal programa de cooperação para os museus da Ibero-América⁵, que tem o objetivo de promover o fortalecimento do setor museal da região.

Através do apoio às políticas públicas setoriais, da colaboração entre as várias instituições museais ibero-americanas, da promoção do conhecimento e posicionamento do setor no âmbito das agendas nacionais dos países e da promoção da museologia ibero-americana, o Ibermuseus tem contribuído desde então para o fortalecimento dos mais de 10 mil museus existentes no território.

Graças ao compromisso e à participação de 14 países membros⁶, que anualmente contribuem com financiamento e tecnologia para o desenvolvimento de suas ações, o Ibermuseus tem abordado aspetos fundamentais relacionados ao trabalho dos museus, tais como a proteção do património, a gestão de riscos, a apropriação social do património, o reforço das capacidades das equipas dos museus, o fortalecimento da institucionalidade do setor, o incentivo e reconhecimento do papel social dos museus, especialmente o carácter educativo dessas instituições e, entre várias iniciativas de alto nível, foca na sustentabilidade das instituições e processos museais ibero-americanos, e na inclusão e acessibilidade, como meios fundamentais para o acesso democrático aos museus.

Buscando incidir diretamente nestes dois últimos aspetos, em 2020 e 2023 o Ibermuseus disponibilizou ao setor dois instrumentos fundamentais, desenvolvidos em diálogo entre profissionais especializados de mais de 14 países da região, e que visam promover a sensibilização sobre a acessibilidade e inclusão e sobre a sustentabilidade das instituições museais. Ambos os instrumentos, disponíveis numa plataforma de diagnósticos online (<https://diagnosticos.ibermuseos.org/>), foram idealizados com o propósito de contribuir para uma gestão museal baseada em evidências a partir de exercícios de reflexão no interior das instituições, servindo de referência para provocar mudanças e inovações positivas em suas práticas e impacto territorial.

Sistema de auto-avaliação de acessibilidade para museus

Lançado em maio de 2020, o Sistema de auto-avaliação de acessibilidade para museus é uma ferramenta que permite às instituições conhecer o seu nível de cumprimento das normas e boas práticas de acessibilidade e, simultaneamente, sensibilizar para questões fundamentais para garantir a plena inclusão. Promove, assim, a eliminação de barreiras físicas, sensoriais, cognitivas e intelectuais, a fim de fomentar instituições abertas e democráticas.

O projeto é resultado da estreita colaboração entre o Observatório Ibero-Americano de Museus e a Direção-Geral do Património Cultural de Portugal, que conta com larga experiência neste domínio. O seu processo de criação contemplou três etapas:

5 Andorra, Argentina, Bolívia, Brasil, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Chile, El Salvador, Espanha, Equador, Guatemala, Honduras, México, Nicarágua, Panamá, Peru, Portugal, República Dominicana, Uruguai e Venezuela.

6 Argentina, Brasil, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Chile, El Salvador, Espanha, Equador, México, Peru, Portugal, República Dominicana e Uruguai.

investigação, análise e síntese, seguidas do desenvolvimento tecnológico *ad-hoc* que derivou numa ferramenta completa e de fácil utilização pelos museus de uma região. Com base nestes pressupostos e no trabalho anteriormente desenvolvido pela DGPC, foi criado um questionário composto por 43 indicadores estruturados em 10 temas: edifício, localização, exposições, comunicação, segurança, consultoria, formação, emprego, avaliação e gestão. Foram, ainda, contempladas secções que permitem aos museus apresentar sugestões de melhoria e exemplos de boas práticas.

A ferramenta possibilita o preenchimento do questionário online por parte dos museus e o download do seu relatório quantitativo em diferentes formatos, para que possam ser processados conforme as necessidades de cada museu.

O recurso inclui acessos e funcionalidades, tanto para utilizadores de museus quanto para utilizadores de organizações governamentais. Estes últimos podem aceder aos diagnósticos das instituições dos seus países e obter relatórios de amostras previamente definidas. Este processo resultou na coleção de informes “Acessibilidade em Museus Ibero-americanos”, disponível para consulta no site do Programa Ibero-museus (www.ibermuseos.org). Atualmente, estão disponíveis 10 relatórios nacionais resultantes da análise da avaliação de museus da Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Cuba, Equador, Espanha, Portugal e Uruguai.

O preenchimento do diagnóstico aponta caminhos para superar os obstáculos à acessibilidade, identificando aspetos a melhorar e divulgando boas práticas. Dessa forma, busca-se aprimorar a fruição dos museus, além de promover relações mais participativas e inclusivas com a sociedade.

Guia de Autoavaliação em Sustentabilidade

Lançado em 2023, o Guia de autoavaliação em Sustentabilidade de museus, é o resultado do trabalho colaborativo que envolveu especialistas de 12 países ibero-americanos. A ferramenta, online e gratuita, permite o diagnóstico do grau de sustentabilidade dos museus e, mais do que isso, serve como propulsora de políticas institucionais sustentáveis.

O Guia é composto por 55 indicadores que, em forma de perguntas, procuram identificar o grau de sustentabilidade das instituições museais no desempenho das suas quatro funções primárias: i) Preservação/Conservação, ii) Comunicação, iii) Investigação e iv) Educação; além de uma quinta função, transversal e coordenadora, denominada v) Governança, que inclui 2 mecanismos de liderança, direção, planeamento, gestão e monitoramento. Para melhorar o fluxo do processo de preenchimento, as questões são agrupadas por função do museu, sendo precedidas de uma contextualização da sua temática, natureza e objetivos.

Os indicadores abrangem aspetos centrais do dia-a-dia das instituições, como meios e recursos utilizados, processos e rotinas de trabalho, serviços oferecidos à sociedade e resultados alcançados, buscando sempre relacionar o cumprimento das funções primárias e de governança com a sustentabilidade.

No final do preenchimento, a pontuação total alcançada pode ser comparada com a pontuação máxima possível, o que permite identificar percentualmente o atual grau de sustentabilidade da instituição, de acordo com os critérios adotados neste instrumento. É importante ressaltar que o Guia inclui espaços livres ao longo do texto para que cada respondente insira suas críticas, elogios, sugestões de melhoria e outros comentários que serão muito bem recebidos e úteis para o constante processo de interação com o campo museológico ibero-americano.

Ainda que numa fase de exploração inicial, espera-se que o Guia de Autoavaliação em Sustentabilidade, revele muitas informações sobre as condutas e práticas museais com foco na sustentabilidade. Através dos estudos monitorados em curso, o Ibero-museus vem consolidar evidências tangíveis sobre as prioridades-chave e áreas potenciais de melhoria em conformidade com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Esses estudos lançarão luz sobre os aspetos críticos que exigem atenção e proporcionarão uma compreensão abrangente das fortalezas e fraquezas dentro do marco de sustentabilidade.

Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais

Clara Frayão Camacho (MMP | PNA - coordenadora de projeto), Maria Amélia Fernandes (PNA) e Jorge Santos (MMP | OPAC)



Fátima Roque, Coordenadora da RPM | Maria Amélia Fernandes, PNA | Clara Frayão Camacho, MMP e PNA - Coordenadora de projeto | Jorge Santos, MMP e OPAC

O Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais (CISOC): porquê, para quê, como e com quem?

A apresentação do Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais (CISOC) tem como objetivo explicitar o enquadramento concetual, os fundamentos, os princípios orientadores, a metodologia e os instrumentos de apoio para a implementação desta medida de política pública proposta pelo Plano Nacional das Artes (PNA) – estrutura de missão para a década 2019-2029, tutelada pelas áreas governativas da cultura e da educação – fornecendo indicações práticas para a abordagem das necessidades, objetivos, dimensões de impacto e públicos-alvo a que o Compromisso procura dar resposta.

Em <https://cisoc.pna.gov.pt> disponibilizam-se os instrumentos necessários para aprofundar o conhecimento do CISOC e orientar a sua implementação, designadamente o KIT CISOC, organizado em Fundamentos e Metodologia e Instrumentos de Apoio.

O quê?

O CISOC é um ato de responsabilização mútua das tutelas e das organizações culturais, que reiteram a sua missão social e educativa. Constitui uma ferramenta de gestão, planeamento e autoavaliação, na vertente da relação com os públicos e reforço do impacto social, favorecedora da transformação organizacional e da mudança.

Porquê e para quê?

A formulação desta medida de política pública teve origem num leque de problemas detetados nas organizações culturais e pretende responder às necessidades enfrentadas na sua relação com as pessoas, ou seja, no seu potencial impacto social: maior implicação e responsabilização na promoção da cidadania cultural, enquanto exercício de direitos e de deveres culturais consignados na Constituição; mais proatividade na relação com as pessoas, no sentido do seu envolvimento, incremento e diversificação; consolidação da ação integrada com as escolas e a comunidade educativa; estratégias de longo prazo, baseadas em dados e indicadores; capacitação dos profissionais no desenvolvimento e envolvimento dos públicos e participação cultural.

Como?

O CISOC inscreve-se nas premissas e nos valores do PNA, em particular, na assunção de que as manifestações culturais constituem a mediação necessária para o reconhecimento pessoal e comunitário e para o reforço do sentido de pertença à comunidade; no entendimento da educação como um processo de aprendizagem ao longo da vida; e na noção de vivência cultural participada, aprofundada na Carta do Porto Santo (2021).

Alicerça-se em nove princípios orientadores: acesso à diversidade cultural; democratização da cultura e democracia cultural; desenvolvimento e envolvimento de públicos como agentes culturais ativos; participação cultural; responsabilidade educativa; inclusão social; impacto social e impacto público; autonomia e flexibilidade; corresponsabilização institucional.

Parte da vontade das organizações culturais para reconhecer as necessidades identificadas na relação com os públicos, abraçar estes princípios orientadores e implementar determinadas linhas de ação e indicadores.

Para atingir estas finalidades, apontam-se três objetivos estratégicos: manter e incrementar os públicos da organização cultural; diversificar os públicos e envolver pessoas que não são participantes habituais; reforçar a responsabilidade educativa. Destes, decorrem 8 objetivos operacionais, 24 impactos e 110 indicadores, matriz da seleção a realizar por cada organização cultural, à sua medida, recomendando-se genericamente 16 a 24 indicadores, na sequência da aplicação da metodologia proposta: autodiagnóstico; levantamento de necessidades; seleção de objetivos estratégicos e operacionais, impactos e indicadores.

Para quem e com quem?

O CISOC pode ser adotado livremente por todo o tipo de organizações culturais (museus, centros de artes e culturais, monumentos, bibliotecas, arquivos, teatros), uma das suas características diferenciadoras, tal como a própria noção de compromisso entre a entidade de tutela e a organização cultural na sua dependência administrativa, adaptável à diversidade jurídica e administrativa da administração pública (central, regional e local), do setor privado e do terceiro setor.

Considerações finais e expetativas

A construção do CISOC envolveu na consulta e debate e na testagem dos indicadores uma vintena de profissionais da cultura e da educação e 34 organizações culturais de diferentes tipologias, dimensões e tutelas (administração central e local, setor empresarial do Estado e fundações).

Nas demonstrações de interesse e apetência por este novo instrumento de gestão, valorizou-se o exercício de autorreflexão, que evidenciou atividades pontualmente realizadas; revelou-se a heterogeneidade das condições de recolha e de organização de informação e dados, por vezes escassamente analisados, agravada por uma assinalável iliteracia estatística e falta de rotinas de monitorização e de autoavaliação; confirmou-se a aplicabilidade da maioria dos indicadores propostos. Foram também perceptíveis os benefícios da contaminação das organizações culturais com práticas e metodologias provenientes de diferentes campos.

O sucesso da implementação do CISOC depende de muitos fatores, entre os quais o subfinanciamento crónico, a escassez, o envelhecimento e a desatualização dos recursos humanos das organizações culturais, entraves à inovação necessária para anteciper as respostas aos desafios do presente, condição de sustentabilidade. Por outro lado, os sistemas de gestão, planeamento e avaliação necessitam de dados válidos que mapeiem adequadamente a realidade.

Em Portugal, não tem sido comum a disponibilização pelo Estado de modelos e ferramentas de gestão na área da cultura, vazio em que se inscreve o CISOC, coadjuvante direto dos desafios presentes e futuros da cultura como veículo primordial para a valorização individual e coletiva, a transformação social, a coesão territorial e o combate às desigualdades. Tem-se a convicção do potencial desta medida de política pública para se transformar num objetivo estratégico e prioritário da cultura na administração do Estado.

Por outro lado, a expetativa é que a adesão ao CISOC se inicie voluntariamente nas organizações culturais para além da esfera estatal, pela apropriação deste instrumento de liderança e controlo do seu próprio impacto, a partir da sua capacidade interna, tempo e compromisso, reforçando a sua sustentabilidade. O nível de adesão será, pois, o primeiro indicador da pertinência desta medida que se crê corresponder a um instrumento completo e ágil, sem equivalente no setor cultural.

Presentemente, regista-se a adesão formal ao CISOC da Câmara Municipal de Torres Vedras, que envolveu a totalidade das suas organizações culturais no processo de implementação, e diversas manifestações de interesse em adotar o Compromisso. Para além da publicação e do website, disponíveis permanentemente, o PNA apoia as organizações culturais aderentes com formação e mentoria e, futuramente, com um banco de práticas, tendo em vista facilitar o entendimento e a operacionalização do Compromisso. Em princípio, em 2026, depois de completado o primeiro ciclo de implementação do CISOC, será possível partilhar os primeiros resultados.

Ficha técnica

A formulação do CISOC envolveu Clara Frayão Camacho, da Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. (MMP), que coordenou; Maria Amélia Fernandes, da equipa técnica do PNA; Flora Maravalhas, Doutoranda em Administração e Políticas Públicas, ISCSP-UL, bolsista da FCT - bolsa de investigação 2022.13293.BD. Teve o apoio permanente de José Soares Neves, Investigador Integrado do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES-Iscte) e Diretor do Observatório Português das Atividades Culturais (OPAC). Juntaram-se pontualmente, para a elaboração das minutas jurídicas para formalização da adesão ao CISOC, os juristas Artur Tomé e Filipe Serra, da MMP, e Jorge Santos, Assistente de Investigação do CIES-Iscte e membro da equipa do OPAC, para a elaboração da aplicação informática de apuramento dos indicadores do CISOC.

Estratégias de gestão de informação: contributos para a gestão de riscos em património cultural

Esmeralda Paupério (FEUP | MMP), Xavier Romão⁷ (FEUP) e Mário Ferreira (RSBL)



Mário Ferreira, Sub-chefe do RSBL | Esmeralda Paupério, FEUP e MMP – Diretora de Espaços

Esmeralda Paupério e Xavier Romão

As catástrofes que têm ocorrido recentemente um pouco por todo o mundo mostram que pessoas e meios estão, de um modo geral, pouco preparados para implementar ações de prevenção e de preparação para a emergência e resgate de bens patrimoniais/culturais. No balanço das consequências dessas catástrofes, somos confrontados com perdas irreparáveis de bens culturais que ocorrem sobretudo em museus, igrejas e outros edifícios que, por si só ou pelos seus conteúdos, se enquadram em edifícios património cultural. A análise posterior das consequências destas catástrofes mostra ainda que, em muitos casos, parte das perdas poderia ter sido mitigada caso tivesse sido realizada uma avaliação dos riscos envolvidos.

7 Xavier Romão

Engenheiro Civil e Professor Auxiliar do Departamento de Engenharia Civil da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. É Vice-Presidente do *International Scientific Committee on Risk Preparedness do International Council on Monuments and Sites* (ICOMOS), e é membro do Grupo Técnico TG2.7 *Seismic Design* da FIB (Federação Internacional do Betão), da Comissão Técnica de Normalização CT 115 – Eurocódigos Estruturais, da CEN/TC 346 - *Conservation of Cultural Heritage*, da Direção da Sociedade Portuguesa de Engenharia Sísmica, da Sub-Comissão da Comissão Nacional de Proteção Civil, e da *Structural Extreme Events Reconnaissance (STEER) Network*.

Tem experiência de campo em gestão de riscos de catástrofes em património cultural e tem sido palestrante em diversos cursos de formação nacional e internacional sobre prevenção de riscos para Sítios Património Mundial organizados pelo ICCROM e pela UNESCO em Moçambique (2014), Cabo Verde (2015), Nepal (2025), Albânia (2018), Líbano (2020, remotamente) e Macedónia do Norte (2022). Esteve também envolvido em 6 missões de reconhecimento pós-sismo (Itália, 2009; Espanha, 2011; Itália, 2012, Nepal, 2015, Croácia, 2021, e Turquia, 2023).

Os seus principais interesses de investigação envolvem a análise de risco e da segurança de construções existentes. A sua investigação aborda estruturas existentes de betão armado e alvenaria, bem como património cultural e construções históricas, sujeitas a diversos tipos de perigo, nomeadamente sismos, incêndios e inundações. É autor/coautor de mais de 250 publicações, que incluem publicações em revistas internacionais de referência, conferências nacionais e internacionais, relatórios técnicos, e publicação de capítulos de livros, sobre metodologias científicas avançadas para análise do comportamento, avaliação de segurança e risco, conservação e reabilitação de construções existentes, em particular construções patrimoniais. Recentemente, coeditou o livro *Managing Disaster Risks to Cultural Heritage: From Risk Preparedness to Recovery for Immovable Heritage*.

Desta forma, verifica-se que é essencial implementar estratégias eficazes para a gestão de riscos de modo a fornecer às comunidades e partes interessadas relevantes, a informação necessária para aumentar a sua capacidade para tomar decisões e implementar medidas adequadas na resposta aos riscos iminentes. Neste sentido, é fundamental que estas estratégias sejam baseadas em informação atualizada e de qualidade sobre os riscos potenciais a que o património cultural está exposto. Numa primeira fase deste processo, é importante começar por realizar uma caracterização do nível de exposição desse património aos vários perigos que podem atuar no território em análise, combinando os mapas de perigosidade existentes para os cenários considerados relevantes com informação relativa à georreferenciação do património cultural. Com base nesta informação, é possível passar a uma fase de avaliação do risco em que é necessário caracterizar a vulnerabilidade do património cultural que possui um nível de exposição relevante aos perigos considerados. Para tal, é necessário considerar várias fontes de informação que permitam caracterizar os impactos físicos esperados desses perigos (i.e., níveis de dano) e as perdas económicas e não-económicas que daí poderão resultar. Atendendo a que parte desta análise pode basear-se nos impactos medidos em eventos anteriores, torna-se, assim, essencial fazer um registo dos danos e das perdas associadas ao património cultural que ocorreram em eventos do passado, quer a nível nacional, quer a nível internacional. Este tipo de informação não tem sido recolhido de forma sistemática na grande maioria dos países, havendo, no entanto, uma clara necessidade de o fazer de modo a poder servir de auxílio à avaliação de risco em património cultural, mas também para atender à necessidade de recolher os indicadores de monitorização de implementação do Quadro de Sendai para a Redução do Risco de Catástrofes 2015-2030. Neste sentido, a Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP) desenvolveu recentemente a base de dados DALIH (Damage and Loss Inventory for Heritage - <https://dalih.org>) que tem como objetivo recolher informação sobre eventos do passado e as suas consequências no património cultural, à escala mundial. Esta base de dados pretende, assim, responder às necessidades identificadas, necessitando, no entanto, de investimentos e recursos adequados de modo a garantir a sustentabilidade no futuro.

Além destes aspetos, um processo adequado de gestão de riscos em património cultural requer a existência de uma consciencialização por parte dos decisores e trabalhadores do património cultural acerca desses riscos e de uma maior cooperação entre instituições do património cultural e agentes de proteção civil. No que diz respeito à consciencialização sobre os riscos a que o património cultural está sujeito, foi realizado recentemente um inquérito junto dos gestores da RPM para avaliar a sua perceção dos riscos, tendo-se obtido respostas de 60% dos museus da RPM, a partir das quais se identificou existir a necessidade de um maior investimento em ações ligadas à gestão de riscos. Entre outros aspetos, os resultados obtidos indicam que as principais dificuldades relacionadas com a capacidade de implementar e atualizar os procedimentos de gestão de riscos estão associadas ao facto dos recursos humanos disponíveis serem insuficientes e necessitarem de formação adequada. Por outro lado, os resultados também salientam que existe uma menor preocupação com os perigos de origem antrópica do que com os de origem natural, sendo que, destes, os de efeito lento e diferido no tempo são alvo de maior preocupação do que os de efeito drástico e imediato. Relativamente a procedimentos de gestão de riscos identificados como estando mais em falta, verifica-se que, no contexto da prevenção e da preparação da resposta a emergências, os resultados salientam a definição de prioridades de evacuação/proteção para os bens móveis, bem como a realização de ações de formação e de simulacros para sistematizar procedimentos de atuação em emergência.

Relativamente à referida necessidade de cooperação, salienta-se que esta não só fomenta a capacidade de implementar medidas preventivas que tornem o património cultural mais resiliente e menos suscetível aos impactos adversos dos diferentes perigos a que está exposto, mas também fomenta a capacidade de adotar comportamentos adequados na resposta a um evento. Sobre este último aspeto, salienta-se a importância da formação integrada em procedimentos de emergência que envolva trabalhadores do setor do património cultural e agentes de proteção civil, de modo que ambos os intervenientes entendam as dificuldades inerentes à ocorrência de uma situação de emergência em património cultural, e as necessidades de interação e cooperação de modo a minimizar os impactos no património cultural. A importância deste tipo de formação integrada tem sido cada vez mais reconhecida a nível europeu, nomeadamente no âmbito do Mecanismo de Proteção Civil da União Europeia, o qual tem apoiado as formações desenvolvidas no contexto do projeto europeu Proculther-NET em que a FEUP, a tutela da cultura e agentes de proteção civil estiveram envolvidos. Com base nessas experiências, estão atualmente a ser desenvolvidos vários esforços e protocolos de cooperação entre várias entidades para que, a curto prazo, possam ser implementadas formações integradas semelhantes em Portugal.



Incêndio na Catedral de Notre-Dame, 2019 (©REUTERS - Benoit Tessier)



Formação Proculther-Net (Itália 2023) (©Esmeralda Paupério)

Mário Ferreira

O Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa (RSBL) é uma unidade orgânica transversal da Câmara Municipal de Lisboa. Constitui-se como um corpo de bombeiros profissionais sendo o maior em efetivo e em dimensão estrutural se considerarmos os 11 quartéis distribuídos na cidade.

Com cerca de 629 anos de história e herdeira de um espólio histórico e museológico, a sua origem remonta a 25 de agosto de 1395, por carta régia de D. João I, dando origem, na altura, ao então denominado Serviço de Incêndios.

Hoje, o RSBL é uma das mais antigas corporações de bombeiros do mundo.

Atualmente, o Regimento de Sapadores Bombeiros de Lisboa é uma referência nacional e internacional enquanto bombeiros urbanos, sendo reconhecido pela sua eficiência e profissionalismo. O seu trabalho é fundamental para garantir o salvamento de vidas em situações de risco, a proteção do património em geral, a proteção do ambiente, bem como garantir a preservação do património histórico e cultural da cidade.

Para o efeito, o RSBL, através da sua Escola, subunidade técnico-profissional, tem vindo a participar em programas e projetos de capacitação dos seus bombeiros, de outros agentes de proteção civil ou até mesmo de trabalhadores em funções públicas da Administração Central e Local e de instituições privadas, desde que os seus trabalhadores estejam integrados em áreas de gestão de riscos e emergência, no âmbito do património cultural.

No sentido de se conseguir um trabalho em coordenação com todas as entidades que poderão estar presentes num qualquer teatro de operações que envolva património cultural, torna-se essencial a prevenção, a preparação e a resposta à emergência nestes cenários.

No que respeita à prevenção, existe a necessidade de cada entidade elaborar e manter atualizados os seus Planos de Segurança (PS), de forma que os corpos de bombeiros da sua área de intervenção possam elaborar os respetivos Planos Prévios de Intervenção (PPI) e, desta forma, poderem dar uma resposta adequada e mais eficaz à tipologia de património existente na infraestrutura crítica cultural visada. Desde o tipo de arquitetura do espaço aos materiais de construção, até à tipologia de obras museológicas que tem no seu interior, constituem variáveis de relevo para a adequação das técnicas de intervenção ou, em caso de incêndio, a definição de qual o agente extintor mais adequado a aplicar.

Quanto à preparação, esta etapa já é um trabalho que tem lugar durante a ocorrência em que, tendo por base os PS e PPI, os bombeiros e outros agentes de proteção civil, podem coordenar esforços com os responsáveis das instituições e respetivos delegados de segurança, na resposta específica consoante a tipologia do património envolvido.

Impera que os responsáveis das infraestruturas culturais, conheçam os procedimentos a adotar num teatro de operações onde decorrem os trabalhos dos bombeiros. Devem, simultaneamente, reconhecer o designado por Posto de Comando montado para efeitos de gestão da ocorrência, pelos bombeiros. Neste Posto encontra-se o Comandante das Operações de Socorro (COS), o qual carece do apoio dos responsáveis destas instalações críticas, mais concretamente no que respeita ao reconhecimento e recolha de obras prioritárias a retirar e sob que forma devem as mesmas ser preservadas, até as condições de segurança estiverem garantidas.

No que se refere à resposta à emergência, esta será a aplicação dos procedimentos pré-estabelecidos de proteção, retirada e transporte dos bens culturais, independentemente de serem bens materiais móveis ou imóveis. Nesta fase, mais uma vez torna-se imperativa a presença e a colaboração dos responsáveis das instituições, e dos seus especialistas, tais como conservadores,

restauradores, ou outros, no manuseio e embalagem das obras, para que estas possam ser retiradas em segurança e devidamente encaminhadas para locais de armazenamento seguro.

Neste contexto, e no sentido de serem estabelecidos procedimentos padrão a nível nacional, a Escola do RSBL, encontra-se a preparar um curso de Gestão de Risco e Emergência em Património Cultural, com base no projeto “Proculther” da União Europeia, e em parceria com o Instituto da Construção Sustentável da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. É pretensão do RSB associar-se a outras entidades ligadas aos Museus e Monumentos de Portugal através de protocolos de cooperação, para a constituição de um grupo de trabalho que possa contribuir de forma inabalável para a definição de procedimentos nesta matéria. Impera também o necessário enquadramento dos vários atores no teatro de operações com o propósito de serem identificadas as responsabilidades de cada um, de forma a criar sinergias de colaboração mais fluidas, otimizadas e facilitadoras da missão.

O compromisso será sempre o de melhorar a resposta à emergência e garantir a preservação da história, da identidade reflexa no património cultural do nosso País e garantir a sua visualização e conhecimento à população, atuando de forma otimizada.

Atuar no património material móvel e imóvel e garantir a continuidade do património imaterial constitui-se como pilar de ação estratégica para a atuação do RSBL na cidade de Lisboa e no País.

Do Matriz ao Raiz: Novos desenvolvimentos da Plataforma de Gestão de Bens Culturais

Diana Fragoso (MMP), Carla Queiroz (MMP) e Jorge Santos (MMP | OPAC)



Diana Fragoso, MMP – Coordenadora da Gestão Museológica

O Raiz é a plataforma que sucederá à aplicação Matriz (Matriz 3.0 e MatrizNet), assumindo-se como um sistema de informação integrado destinado ao inventário, gestão e divulgação de bens do património cultural.

À semelhança da aplicação anterior, o Raiz será constituído por um *back office*, ou seja, o local onde as equipas das várias instituições museológicas poderão realizar o registo do inventário e outros processos de documentação e gestão dos acervos. Este estará então conectado a um *front office*, acessível ao público e através do qual se divulgam os acervos das instituições.

Esta aplicação tem sido uma das principais ferramentas de gestão dos acervos dos museus que estão, atualmente, sob a responsabilidade da Museus e Monumentos de Portugal.

Após catorze anos desde o seu lançamento, o Matriz 3.0 revelou sinais de obsolescência, não apenas no que diz respeito à preservação dos dados, mas também devido a problemas de acessibilidade e utilização. Diante dessa realidade, tornou-se

imperativo substituí-la e atualizá-la para se adequar às novas ferramentas informáticas, transformando esse desafio numa oportunidade para o desenvolvimento e aprimoramento de novas funcionalidades.

Inicialmente, foi realizado um levantamento das limitações e necessidades, em conjunto com os técnicos das instituições museológicas que utilizam a plataforma Matriz. Este estudo permitiu tanto o desenvolvimento de propostas de melhoria nas funcionalidades de pesquisa, exportação de dados, multimídia, divulgação e conservação e restauro, como de estratégias para a uniformização e controlo dos dados inseridos.

O nome Raiz simboliza a essência e os valores intrínsecos da aplicação e representa uma visão que se apoia em quatro pilares fundamentais:

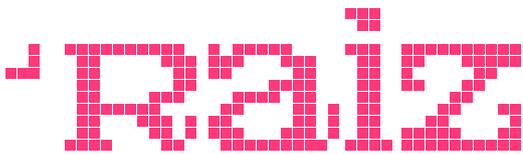
Continuidade de um legado: herdeiro da plataforma Matriz, o Raiz estabelece um compromisso de continuidade com a história da museologia em Portugal e com o caminho percorrido pelos agentes institucionais responsáveis pelo desenvolvimento e implementação de boas práticas no âmbito da informatização, gestão e divulgação de acervos culturais.

Estrutura: sustentado por uma equipa e uma rede de conhecimento com mais de 30 anos de experiência no desenvolvimento e utilização de sistemas de inventário e gestão de bens culturais.

Crescimento e inovação: assume-se como uma ferramenta ao serviço dos museus, que potencia a preservação e divulgação digital das coleções nacionais. O Raiz procura reconfigurar a relação do museu com o seu visitante, seja pela experiência virtual, seja pela antecipação da experiência física. Garantir a sustentabilidade, manutenção e uma constante atualização das funcionalidades desta aplicação é um dos maiores desafios a implementar.

Rede integrada: a diversidade é a sua maior riqueza, integrando, entre outras, todas as instituições tuteladas pela Museus e Monumentos de Portugal. Nesta plataforma está disponível uma seleção de mais de 150 mil registos de bens culturais e arquivísticos, o que faz do Raiz a principal plataforma de coleções museológicas a nível nacional, com relevância internacional. O visitante pode realizar pesquisas nas coleções de um único museu ou, de modo transversal, pesquisar obras de um artista ou de um determinado período histórico em vários museus.

Proposta inicial de logótipo para a plataforma Raiz



Atualmente já foi iniciada a fase de desenvolvimento e a disponibilização destas novas funcionalidades está prevista para o início de 2025.

CERIMÓNIA DE NOVAS CREDENCIAÇÕES | SER MUSEU RPM

A credenciação de museus consiste na avaliação e no reconhecimento oficial da qualidade técnica dos museus através da observância de padrões de rigor e de qualidade no exercício das funções museológicas enunciadas na Lei-Quadro do Museus Portugueses (Lei n.º 47/2004, de 19 de agosto), assim como da verificação da existência de instalações e de recursos humanos e financeiros adequados.

A credenciação de um museu opera-se através de um conjunto de procedimentos previstos na referida Lei-Quadro e substanciados no formulário de candidatura aprovado pelo Despacho normativo n.º 3/2006, de 25 de janeiro.

No ano de 2024, através do Despacho de Credenciação n.º 2854/2024, de 28 de fevereiro de 2024, publicado em Diário da República, II série, n.º 55, 18 março 2024, foram credenciados quatro museus: o MU.SA - Museu das Artes de Sintra, tutelado pela Câmara Municipal de Sintra; o Museu do Oriente e o Museu Medeiros e Almeida - Artes Decorativas, das Fundações Oriente e Medeiros e Almeida, respetivamente, ambos situados em Lisboa, e o Museu Municipal Santos Rocha, tutelado pela Câmara Municipal da Figueira da Foz e localizado nesta cidade. Atualmente, fazem parte da RPM 169 museus de diferentes tutelas e múltiplas tipologias.

MU.SA - MUSEU DAS ARTES DE SINTRA



O MU.SA - Museu das Artes de Sintra, encontra-se situado no edifício do antigo Casino de Sintra, obra do Arquiteto Norte Júnior, inaugurado em 1924. Nasceu da vontade de valorizar e disponibilizar ao público a Coleção de Arte da Câmara Municipal de Sintra. Trata-se de uma Coleção que se caracteriza maioritariamente por obras de arte figurativa contemporâneas, com trabalhos de diversas técnicas e estilos, de artistas portugueses e estrangeiros de várias gerações e de relevância no panorama nacional e internacional.

Em exposição permanente estão duas coleções deixadas ao concelho de Sintra: a Coleção Dorita de Castel-Branco e a Coleção Emílio de Paula Campos, que conta com peças de artistas como Columbano Bordalo Pinheiro, Júlio Pomar, Alfredo Keil e António Carneiro.



Coleção Dorita de Castel-Branco

Paralelamente, com base na Coleção Municipal de Arte, são periodicamente realizadas exposições temporárias. Esta intensa programação de exposições temporárias, assente num conceito que expressa o diálogo e a interdisciplinaridade temática e de técnicas artísticas é, sem dúvida, uma das mais-valias do MU.SA.



Maria de Jesus Monge, MMP - Vogal do Conselho de Administração* | **Elisabete Simões**, Coordenadora do MU.SA. | **Jorge Baptista**, Chefe de Divisão de Bibliotecas e Museus Municipais da Câmara Municipal de Sintra | **Pedro Sobrado**, MMP - Presidente do Conselho de Administração*.

* à data da realização do Encontro

MUSEU DO ORIENTE



O Museu foi inaugurado a 8 de maio de 2008, tendo sido concebido como um espaço de múltipla oferta cultural, uma verdadeira “Casa da Ásia” em Portugal. É um Museu de âmbito territorial internacional que procura, através do cruzamento de pontos de vista emergentes dos campos da História, da Arte e da Antropologia, proporcionar uma memória viva e atuante das culturas asiáticas e da relação secular estabelecida entre o Oriente e o Ocidente, principalmente através de Portugal.



Exposição permanente do Museu do Oriente

Trata-se de um Museu que desde o início foi pensado para responder plenamente aos desafios da Museologia para o século XXI: maior representatividade, inclusão e participação, preconizados na nova definição de Museu do ICOM. Assim, pôde aliar a sua singular vocação enquanto instrumento de diálogo com as civilizações do Oriente às exigências contemporâneas de inclusão das comunidades migrantes asiáticas em Portugal, no respeito pelo multiculturalismo e diversidade cultural enquanto fatores de promoção, compreensão, cooperação, da Democracia, da cidadania, da sustentabilidade e do respeito pelos direitos humanos.



Maria de Jesus Monge, MMP - Vogal do Conselho de Administração* | **Joana Bêlard da Fonseca**, Diretora-adjunta do Museu do Oriente | **Pedro Sobrado**, MMP - Presidente do Conselho de Administração*.

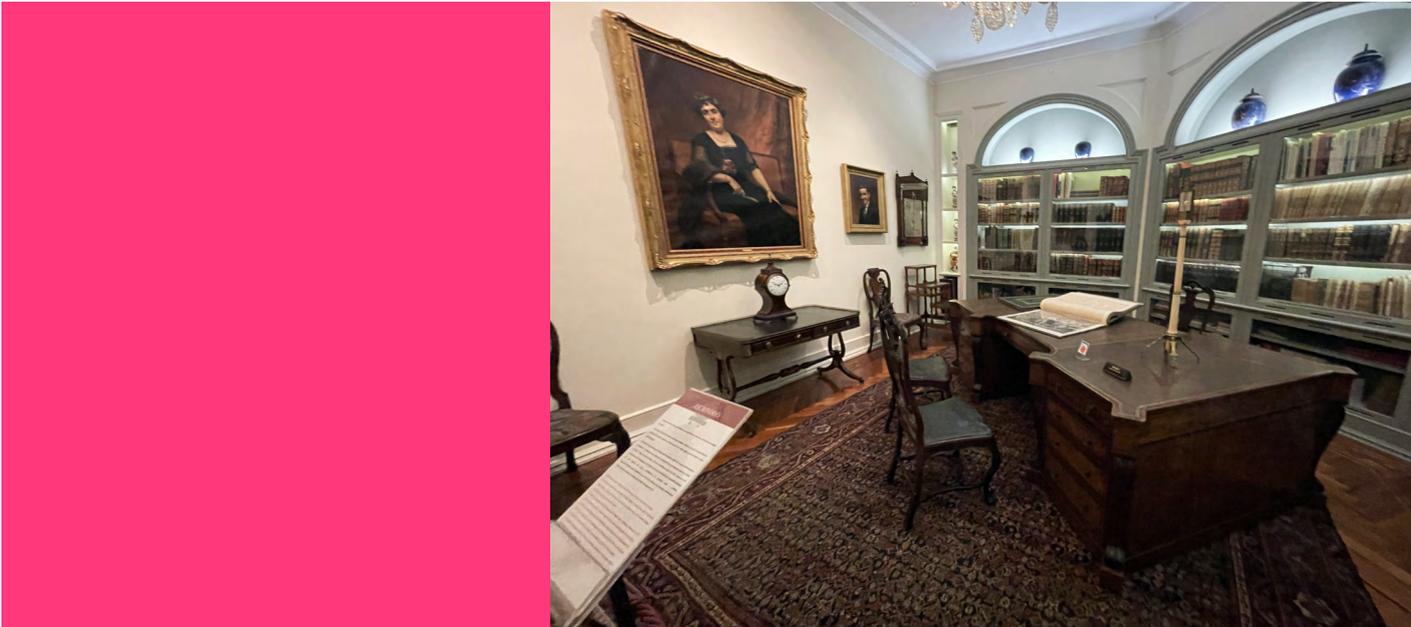
* à data da realização do Encontro

MUSEU MEDEIROS E ALMEIDA - ARTES DECORATIVAS



O Museu Medeiros e Almeida - Artes Decorativas inaugurou como Casa-Museu a 1 de junho de 2001. Na sua génese está a Coleção artística do empresário António Medeiros e Almeida, constituída entre finais dos anos 30 do século XX e o ano da sua morte, 1986.

A vocação do Museu é a salvaguarda, a reabilitação, o conhecimento, a divulgação e a fruição do edifício e da Coleção de Artes Decorativas que constitui o seu acervo. Grande é o investimento no estudo das Artes Decorativas enquanto campo disciplinar, no qual se insere maioritariamente a tipologia da Coleção, e na preservação da memória pessoal de António Medeiros e Almeida.



Exposição permanente do Museu Medeiros e Almeida

A exceção desta Coleção é reconhecida internacionalmente. De sublinhar ainda que 28 peças desta Coleção são, pelo seu valor patrimonial, Bens Móveis Classificados à luz da Lei de Bases do Património Cultural.



Maria de Jesus Monge, MMP - Vogal do Conselho de Administração* | **Maria Mayer**, Diretora do Museu Medeiros e Almeida - Artes Decorativas | **Simonetta Luz Afonso**, Vogal do Conselho de Administração da Fundação Medeiros e Almeida | **Pedro Sobrado**, MMP - Presidente do Conselho de Administração*.

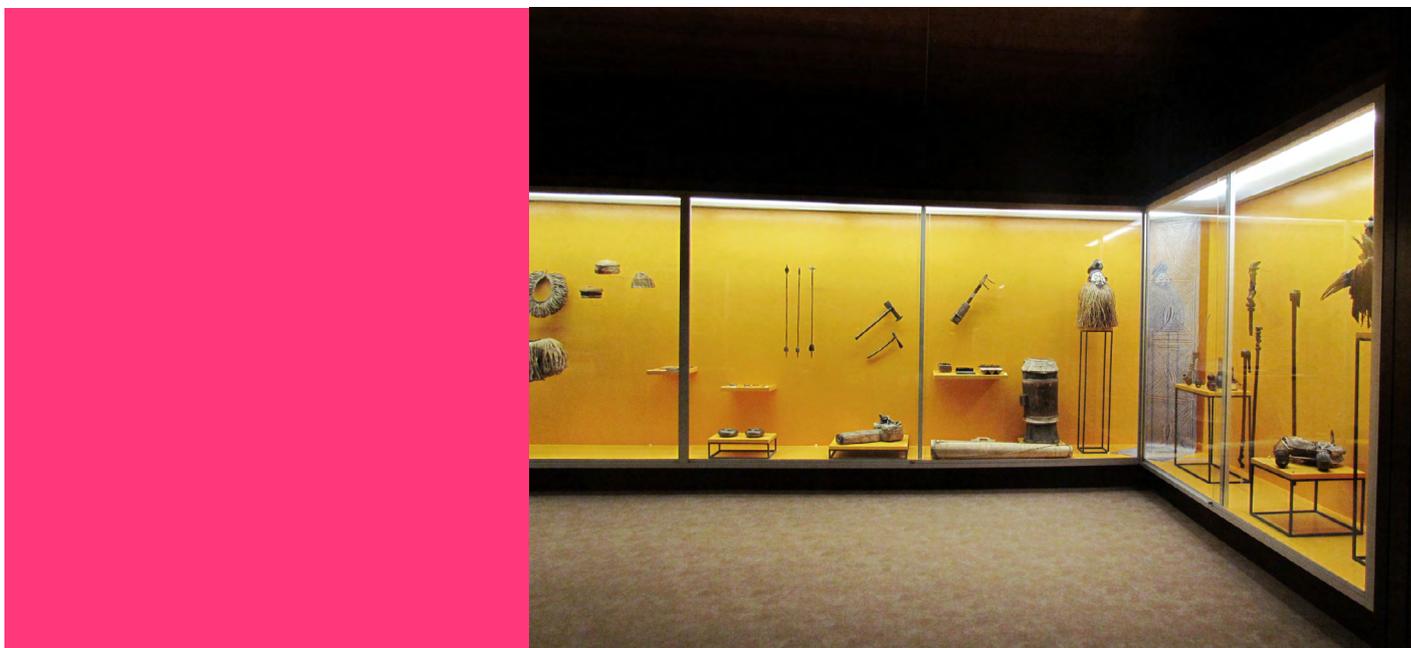
* à data da realização do Encontro

MUSEU MUNICIPAL SANTOS ROCHA



O Museu Municipal Santos Rocha foi fundado em 1894 pela personalidade figueirense António dos Santos Rocha e começou por ser, essencialmente, um Museu de Arqueologia. Para além dessa dimensão matricial, o Museu teve também, desde o início, uma importante componente etnográfica.

Em 1975, depois de um processo que se prolongou por vários anos e que contou com o apoio da Fundação Calouste Gulbenkian, o Museu instalou-se no edifício onde se encontra atualmente.



Exposição permanente do Museu Municipal Santos Rocha

Na atualidade, o Museu mantém a configuração definida neste período, tendo como vocação recolher, conservar, proteger, investigar, interpretar e divulgar testemunhos materiais e imateriais, legados pelos antepassados ou representativos de identidades mais recentes, com valor arqueológico, etnográfico, artístico, ou qualquer outro valor patrimonial considerado relevante.



Maria de Jesus Monge, MMP - Vogal do Conselho de Administração* | **Manuela Silva**, Museu Municipal Santos Rocha | **Ana Margarida Perrolas de Oliveira**, Diretora do Departamento de Cultura e Turismo da Câmara Municipal da Figueira da Foz | **Pedro Sobrado**, MMP - Presidente do Conselho de Administração*.

* à data da realização do Encontro

ELEIÇÃO DOS REPRESENTANTES DA REDE PORTUGUESA DE MUSEUS I UMA NOVA ETAPA DO TRABALHO EM REDE

A Eleição dos Representantes RPM foi um processo iniciado a 23 de fevereiro, com o envio de convite aos Museus RPM, solicitando que apresentassem sugestões de nomes que assegurassem a representatividade nacional da Rede, quer junto da MMP, quer colaborando na definição e implementação de ações e programas entre pares. Complementarmente, seguiu também a informação quanto às atribuições institucionais dos representantes RPM, que passarão a ter assento junto da Secção Especializada dos Museus, da Conservação e Restauro e do Património Cultural Móvel e no Conselho Consultivo da Museus e Monumentos de Portugal. A fase seguinte consistiu em, até final de fevereiro, no envio de três nomes de profissionais de museus integrantes da RPM, de diferentes tutelas: a) Administração Central (profissionais de Museus tutelados pela MMP e por outros organismos do Estado, bem como pelas Direções Regionais dos Açores e da Madeira); b) Administração Local (tutela municipal) e c) Setor Privado. Para além da representatividade por tutelas, pretendia-se também conseguir a representatividade geográfica e obter um conjunto de nomes de profissionais com perfil adequado, tendo em conta o seu percurso ao serviço da Museologia nacional. Nesta fase, o processo decorreu com recurso à plataforma *Survey Monkey* e sob anonimato.

Contabilizadas as sugestões enviadas pelos museus, elaborou-se uma lista com os cinco nomes mais votados para cada uma das tutelas, que constituiriam o boletim de voto.



Mesa de voto para a eleição dos representantes RPM

O ato eleitoral decorreu no dia do Encontro, com a participação de 75 museus, e determinou que os 3 representantes RPM seriam:

Administração Central / Regional - Vítor do Castelo, Museu de Angra do Heroísmo

Administração Local - Andreia Conceição, Museu Municipal de Sesimbra

Tutela Privada - Isabel Vítor, Museu Sporting

A contagem dos votos para a eleição dos Representantes RPM foi a seguinte:

Administração Central

Alexandre Pais – 14 votos

António Ponte – 16 votos

Dóris Santos – 12 votos

Mário Antas – 7 votos

Vítor de Castelo – 26 votos

Administração Local

Ana Moderno – 5 votos

Andreia Conceição – 27 votos

David Santos – 8 votos

José Gameiro – 10 votos

Maria José Santos – 13 votos

Tânia Reis – 12 votos

Tutela Privada

Aida Carvalho – 16 votos

Graça Alves – 19 votos

Graça Mendes Pinto – 19 votos

Isabel Vítor 21 votos



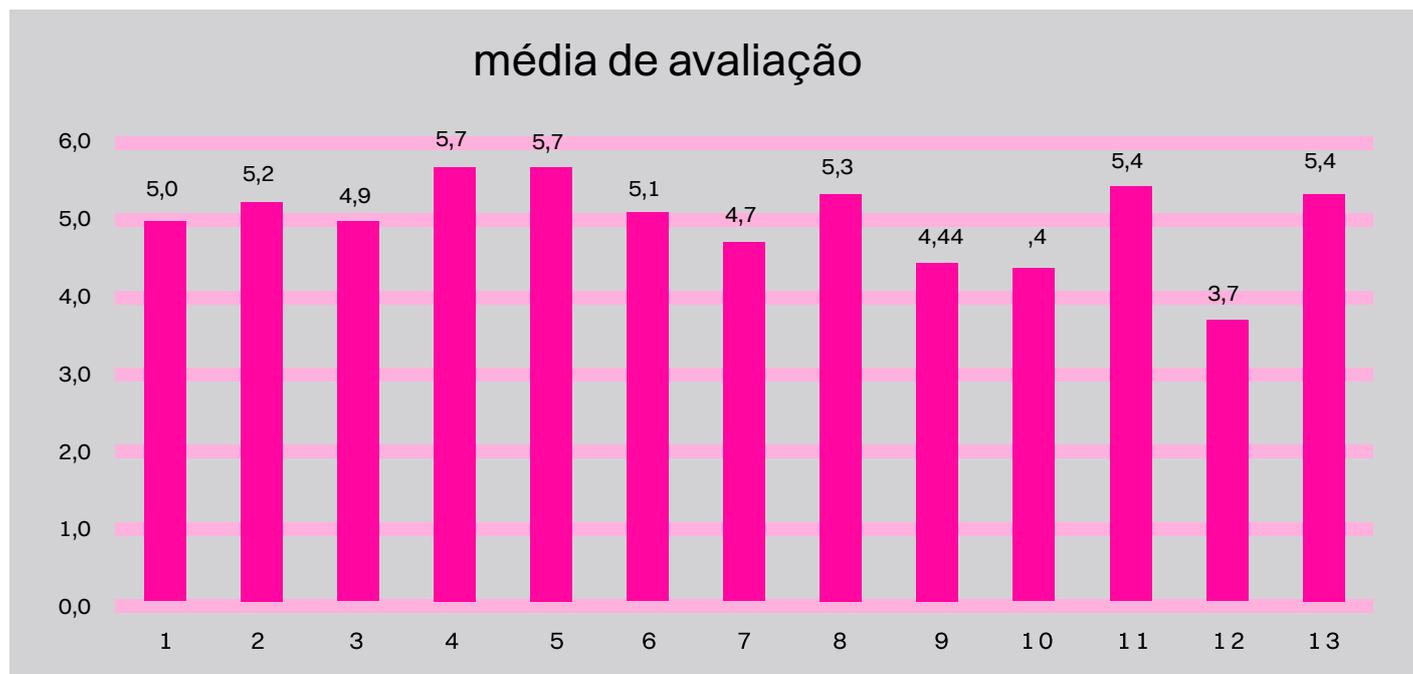
Maria de Jesus Monge, MMP - Vogal do Conselho de Administração* | **Magda Viana**, representando **Isabel Victor**, Museu Sporting | **Vítor do Castelo**, Museu de Angra do Heroísmo | **Andreia Conceição**, Museu Municipal de Sesimbra | **Fátima Roque**, Coordenadora da RPM

* à data da realização do Encontro

AVALIAÇÃO DO ENCONTRO

A avaliação atribuída pelos participantes foi muito positiva. O processo de avaliação consistiu no envio de uma bateria de questões, com recurso ao Google Forms, que abordaram a pertinência dos temas expostos e a organização do Encontro. As respostas podiam variar entre 1 e 6, tendo sido atribuídos 5,4 pontos na avaliação global, o que demonstra uma grande satisfação por parte dos participantes.

A amostra corresponde a 40 respostas, num universo de cerca 140 participantes.



- 1 - Divulgação do Encontro
- 2 - Programa do Encontro
- 3 - Duração do Encontro
- 4 - Espaço do Encontro
- 5 - Organização do Encontro
- 6 - Comunicação: ESCUTAR: Estratégias e Perspetivas para a RPM
- 7 - Comunicação: CONHECER: Apresentação das conclusões do 1.º Inquérito de Monitorização
- 8 - Comunicação: COMUNICAR: Para melhor conhecer - 1.ª ação de proximidade - Proposta de Ação Piloto de Acompanhamento e...
- 9 - Comunicação: Ferramentas para a acessibilidade e sustentabilidade (Programa IBERMUSEUS)
- 10 - Comunicação: Compromisso de Impacto Social das Organizações, Culturais (CISOC)
- 11 - Comunicação: Estratégias de gestão de informação: contributos para a gestão de riscos em património cultural
- 12 - Comunicação: Do Matriz ao Raiz: Novos desenvolvimentos da Plataforma de Gestão de Bens Culturais
- 13 - Avaliação global

Resultados do Inquérito de Avaliação ao Encontro

Para além da avaliação, foi possibilitado aos participantes que deixassem, caso assim o entendessem, comentários adicionais. Para além de comentários elogiosos relativos à realização do Encontro, ao local escolhidos e ao desenrolar dos trabalhos, houve comentários menos positivos que incidiram essencialmente sobre três áreas: gestão do tempo, cerimónia de credenciação e eleição de representantes RPM.

Comentários representativos inscritos no inquérito:

“Parabéns pela iniciativa. São muito importantes e necessários estes encontros entre as pessoas que trabalham nos museus e a possibilidade de uma reflexão conjunta sobre questões comuns a todos. Deixo a sugestão de haver um espaço de debate mais alargado (que não seja apenas 5 a 10 minutos) “

“Correu tudo pelo melhor, salientando a necessidade de maior proximidade entre os elementos da rede para partilha de experiências e outras questões pertinentes relativas à museologia.”

“O encontro entre pares é fundamental.”

“Globalmente, faço uma avaliação muito positiva do encontro. É sempre importante rever os pares, mas sobretudo foi relevante a prestação de contas efetuadas pela equipa RPM e as pistas de futuro. Uma nota especial para o reconhecimento do trabalho realizado pelas equipas anteriores. Como pontos menos conseguidos destaco o programa muito ambicioso (que fez derrapar o tempo) e o processo eleitoral.”

“Espero que a descentralização da RPM seja um processo evolutivo de continuidade e alargado à representatividade de todas as regiões. O conceito de “Partilha e Parceria”, como valores próprios de um conceito de REDE, deve ser mais questionado e refletido de forma a serem encontradas estratégias para o seu desenvolvimento.”

“Houve alguma má gestão do tempo.”

“A cerimónia de credenciação deveria assumir algum destaque. Senti que foi quase que empurrada para o final. Talvez, pudesse ser o primeiro momento do encontro.”

“O processo de eleição não foi bem explicado. Na República, quando exerço o meu direito de voto não posso delegá-lo, sem que isso esteja consagrado. O processo não foi transparente.”

“Relativamente à eleição, considera-se que, tendo sido efetuada em formato presencial, acabou por ser necessariamente pouco representativa do universo dos museus RPM, tendo em conta o número de museus que esteve ausente no Encontro e que, por isso, acabaram por não votar. De futuro, sugere-se que a eleição seja on-line, permitindo assim minimizar esta situação, não obrigando ao voto presencial. Dado o adiantado da hora e a densidade do Encontro, e do número e duração das comunicações apresentadas, a cerimónia de credenciação acabou por perder relevo, não tendo havido, por exemplo, oportunidade de escutar os museus recém-credenciados e ouvido as suas motivações e expectativas relativamente à adesão à RPM, a que todos se propuseram voluntariamente. “

“Apesar de importante por ter sido o primeiro Encontro após a criação da MMP, E.P.E., cremos ter sido demasiado denso e com abordagem de alguns temas que não nos pareceram adequados a este primeiro momento de apresentação da equipa e das linhas orientadoras de trabalho no âmbito da nova orgânica. Sendo, em todo o caso, um momento especial e de grande relevância na retoma do contacto entre a RPM e os seus membros, a expectativa e optimismo nesta fase que agora se abre é grande, e, nesse sentido, saúda-se a iniciativa, esperando novos e profícuos encontros, deixando votos de bom trabalho a toda a equipa.”

**ANEXO | ALGUNS MOMENTOS DO ENCONTRO ANUAL DA REDE
PORTUGUESA DE MUSEUS**















ENCONTRO ANUAL DA REDE PORTUGUESA DE MUSEUS

“Um novo modelo de gestão
para a RPM: Estratégias e Perspetivas”

21 | março | 2024
Museu Marítimo de Ílhavo



FICHA TÉCNICA

Título

Encontro Anual da Rede Portuguesa de Museus “Um novo modelo de gestão para a RPM: Estratégias e Perspetivas”

Autores

Carla Queiroz
Clara Frayão Camacho
Diana Carvalho
Diana Fragoso
Esmeralda Paupério
Fátima Roque
João Miguel Fernandes
Jorge Santos
Maria Amélia Fernandes
Mariana Ribeiro
Mário Ferreira
Mónica Barcelos
Natalia Huerta
Susana Cavaleiro Gonçalves
Xavier Romão

Designer

Miguel Brás

Edição

Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E.

Créditos fotográficos

Sofia Louro

