

Começo por agradecer à Direção do ICOM o convite para fazer parte destas conferências digitais que significam para mim um lugar muito especial... de orgulho por ter a oportunidade de conversar com a Clara Camacho e a Dália Paulo que, entre outros colegas da área, me têm inspirado para construir o meu caminho no mundo dos museus; de reencontro, no momento do debate, com vários profissionais onde a possibilidade de criar conexões com diferentes contextos certamente nos irá trazer mais perguntas do que respostas e com isto inquietação, desafio e crescimento e, finalmente saudade dos tempos que que estes momentos eram presenciais e podíamos dar abraços.

E é a partir dos abraços que entro no tema desta conversa porque redes e parcerias tem tudo a ver com pessoas e as ligações que criam entre si.

O meu contributo relaciona-se com a minha experiência profissional na relação com a Rede Portuguesa de Museus e, a nível local, com a Rede de Museus de Vila Nova de Famalicão.

O meu primeiro contacto com a RPM foi na preparação do processo de candidatura à credenciação do Museu Militar do Porto em 2010. Este Museu Militar foi o primeiro, na dependência da Direção de História e Cultura Militar, que entregou o formulário impresso e os respetivos documentos obrigatórios, tendo a sua candidatura constituído uma referência para os demais museus militares, nomeadamente no preenchimento do formulário, na elaboração das Normas e Procedimentos de Conservação Preventiva e no Manual de Utilização do Equipamento de Monitorização Ambiental, no Regulamento Interno e no Manual de Gestão de Coleções. Neste primeiro momento de contacto com a RPM vivi uma fase de maravilhamento com o que significava a possibilidade de pertencer a esta rede... de concorrer a programas de apoio; de pedir acompanhamento e apoio técnico para a execução de projetos; a possibilidade de estabelecer contactos e parcerias com outras entidades; de participar em ações de formação... e acima de tudo sentir que pertencer a esta Rede nos permitiria colmatar um sentimento de solidão/isolamento que tantas vezes acompanha quem trabalha em museus. Com este trabalho aprendi muito, nomeadamente com a orientação da equipa do Departamento de Museus do então Instituto dos Museus e da Conservação. Contudo o MMP só entrou na RPM em 2014 consequência do período difícil que a mesma viveu e ainda hoje se ressentente.

Com esta experiência, ilustro o quão será importante a criação dos dois núcleos organizativos referidos neste relatório. No primeiro núcleo relativo à credenciação, de regulação, de supervisão, de formação e de apoio técnico e financeiro e o segundo núcleo, com funções de articulação, de estabelecimento de parcerias e de programação de projetos em rede. Nesta perspetiva é de destacar a importância de mobilizar membros da própria rede em ações que beneficiam a rede, bem como a mobilização para o conhecimento que já é intrínseco à própria estrutura. Importa, por isso referir que, para haver crescimento, é igualmente importante que a rede se configure também em estruturas policentradas e não hierarquizadas. Estas estariam sujeitas, de certa forma, à ação agregadora de um núcleo central. No entanto, a agregação deverá coexistir com a possibilidade de os membros da rede se associarem espontaneamente para desenvolver projetos, limitados no tempo e para os quais necessitam de parceiros com certas e determinadas competências. Estas configurações de ligação reticular à estrutura central, deveriam poder agregar-se e desagregar-se ao longo do tempo, como manifestação do dinamismo e flexibilidade que caracterizam uma rede em pleno funcionamento.

Entre 2015/16, exerci funções na Fundação Cupertino de Miranda em Vila Nova de Famalicão, cujo Museu é membro RPM desde 2003. Nesse período participei em ações de formação na área dos serviços educativos e da conservação preventiva e considero que nesta última década foram verdadeiramente as ações de formação que mantiveram a RPM presente na vida dos seus membros. Estas ações de formação destacam-se pela excelência dos seus formadores, diversidade e qualidade dos seus conteúdos, articulação entre a teoria e prática, descentralização no território, mas também por criarem um espaço onde é possível aos técnicos partilharem a sua realidade e perceberem que os problemas com que se deparam no dia a dia são muito semelhantes aos dos restantes por todo o país. Por outro lado, são criados com os formadores e formandos laços de confiança que perduram no tempo e que por vezes são ativados quando existem objetivos comuns. Dou um exemplo, em 2015 participei na ação de formação Educação e Serviços Educativos em Museus, no Museu Nacional Machado de Castro, onde conheci a Susana Gomes da Silva (formadora) e a Ana Braga (formanda - Museu de Olaria, Barcelos). Em 2017, no Centro de Estudos Camilianos, organizamos as Jornadas Municipais de Educação: Educação e Serviços Educativos e contamos com o

apoio de ambas para a criação do programa. Ao nível da Conservação, uma das funções museológicas mais carente nos nossos museus, recorro diretamente à Gabriela Carvalho, Mathias Tissot e Joana Amaral (formadores nas formações da RPM na área da conservação, reservas) para recomendações de boas práticas.

No sentido daquilo que partilhei considero a função de formação da RPM uma das suas vertentes mais importantes para efeitos de capacitação dos profissionais dos museus, mas também para criar redes interpessoais e interinstitucionais que alimentam a criatividade e a mudança e, conseqüentemente, a evolução. Na minha opinião a capacitação de profissionais deve continuar a ser uma área de investimento futuro porque o profissionalismo, a competência e a capacidade das equipas é elemento fundamental para garantir a eficácia e eficiência dos museus.

Em 2016, passei de uma unidade museológica para a Rede de Museus de Vila Nova de Famalicão tendo em conta a minha formação em museologia e a necessidade de recursos humanos especializados. Integro uma equipa na dependência da Divisão de Cultura e Turismo que tem como âmbito de atuação: 1) a Rede de Museus; 2) o apoio ao cumprimento das funções museológicas e gestão de recursos dos Museus de Tutela Municipal e Gestão Partilhada; 3) a Galeria Municipal Ala da Frente com curadoria de António Gonçalves.

A RMVNF apresenta-se como uma rede concelhia e reúne, atualmente, dez museus e duas coleções visitáveis. Casa de Camilo - Museu. Centro de Estudos, Museu Bernardino Machado, Museu Fundação Cupertino de Miranda - Centro Português do Surrealismo, Museu Nacional Ferroviário - Núcleo de Lousado, Museu da Indústria Têxtil da Bacia do Ave, Museu de Cerâmica Artística da Fundação Castro Alves, Museu do Automóvel, Museu da Guerra Colonial, Casa-Museu Soledade Malvar, Museu de Arte Sacra da Capela da Lapa; Museu da Confraria da Nossa Senhora do Carmo de Lemenhe e Museu Cívico e Religioso de Mouquim.

Deste universo, três são museus RPM (Casa de Camilo, Museu Bernardino Machado e Fundação Cupertino de Miranda) e dois estão em preparação das candidaturas à credenciação (Fundação Castro Alves e Museu Nacional Ferroviário – Núcleo de Lousado).

A génese desta rede remonta a um plenário realizado em 2009 pelos responsáveis de vários museus do concelho que consideravam que apesar de existir uma multiplicidade de equipamentos museológicos não existia uma visão de conjunto, rareando a cooperação entre museus públicos e privados, descoordenação na gestão e na programação, predominando o individualismo, impossibilitando uma dimensão de escala capaz de lhes dar visibilidade e projeção. A Assembleia deliberou criar uma Rede Museológica Municipal e comemorar em conjunto, a partir desse ano, o Dia Internacional dos Museus.

Seguiu-se a implementação de um inquérito para diagnosticar o estado de cada museu ao nível da sua identificação/caraterização, recursos humanos, visitantes, serviços disponibilizados ao público, atividades, protocolos e parcerias. Entre as várias unidades museológicas verificou-se uma diversidade/ disparidade significativa em relação ao trabalho que desenvolvem, públicos, aos seus acervos/edifícios, recursos. Em 2011 foi apresentado o resultado no seminário “Rede de Museus. Território. Identidade. Património”, organizado em parceria com o Departamento de Ciências e Técnicas do Património da Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Foram dois dias onde se trataram temas relacionados com as áreas temáticas dos museus, funções museológicas e redes. Estiveram presentes o Presidente do então IMC, João Carlos Brigola, a Diretora do Departamento dos Museus do IMC, Isabel Victor, a Clara Camacho fez uma comunicação sobre “Redes de Museus: Aspetos organizativos” e a Dália Paulo escreveu um artigo para as Atas do Seminário sobre A Rede de Museus do Algarve – reflexão e ação museológica. Com este seminário percebemos que foi crucial para pensar a RMVNF, a orientação da RPM e de redes locais que já existiam e serviam como modelo inspirador.

A criação da Rede de Museus de Vila Nova de Famalicão e respetiva declaração de princípios foi aprovada em Reunião de Câmara de 25 de julho de 2012 e a declaração foi posteriormente assinada pelos membros que a integram em 26 de novembro do mesmo ano, comprometendo-se a intensificar a cooperação entre si pela constituição de uma rede que fosse o suporte para a evolução de cada uma das unidades integrantes e servisse de veículo para a sua promoção, divulgação e captação de públicos.

Desde 2012, a RMVNF encontra-se em permanente construção com o objetivo de alcançar verdadeiramente uma metodologia colaborativa de trabalho em rede, de forma horizontal e que parta das bases. E por fazer parte deste processo sei que é próprio e característico destas estruturas a necessidade de mudança. Acredito ser crucial a mudança de paradigma da RPM defendida neste relatório e tenho muita esperança nesta ideia de refundação baseada nas cinco linhas de ação - conhecer, avaliar, estruturar, unir e programar.

No caso da RMVNF a mudança de paradigma ocorreu num processo de redefinição da sua missão que é dado como exemplo nas sugestões da Acesso Cultura a este relatório preliminar do Grupo de Projeto Museus no Futuro.

Este projeto nasceu de um processo interno de reflexão, desenvolvido desde 2016, que nos sensibilizou para questões como a ativação da rede apenas em momentos de efemérides como o Dia Internacional dos Museus; realização dos eventos/reuniões da rede sempre nas mesmas unidades museológicas que se localizam no centro urbano; falta de reconhecimento, confiança e laços entre as equipas; falta de capacitação dos RH para a área da museologia e desmotivação; limitações na criação de projetos transversais, colaborativos e participados e na possibilidade de definição de temas interpretativos de acordo com os interesses e necessidades culturais e sociais do território... De forma a colmatar este cenário, o projeto “Ser MuSeu” teve como base uma metodologia de mediação, participada e colaborativa, para a criação de uma estratégia que não se limitasse a uma rede de contactos.

Ambicionamos refletir sobre o papel que cada museu desempenha, a sua missão e os desafios para o futuro que enfrenta no território onde está inserido. Só assim o trabalho em rede terá verdadeiramente sentido e poderá constituir-se como estratégia com objetivos educativos, sociais e culturais. Após uma primeira análise, concluímos que mais de metade dos nossos museus e coleções visitáveis tinham como missão uma série de funções e que os restantes não tinham missão definida. Neste sentido, desafiámos todos os museus – e a própria estrutura da Rede – a criar uma proposta de declaração de missão que incluiria a visão, a missão, cinco objetivos, cinco ações e as palavras que inspiram as equipas de cada entidade.

As declarações de missão deverão contribuir para orientar diariamente as diferentes atividades e decisões das equipas e constituem uma ferramenta essencial para a gestão de um museu e das suas coleções. A declaração de missão serve ainda para comunicar com os diferentes públicos de forma clara, informativa e inspiradora.

O projeto teve a duração de um ano (entre novembro de 2018 e novembro de 2019 Encontros da Rede de Museus) com orientação científica da Professora Doutora Alice Semedo (Faculdade de Letras da Universidade do Porto-Departamento de Ciências e Técnicas do Património / Centro de Investigação Transdisciplinar “Culturas Espaço e Memória”) e revisão científica, adaptação à linguagem clara e tradução para inglês da Acesso Cultura. Esta reflexão local enquadrou-se na reflexão promovida pelo ICOM, a nível internacional, para a criação de uma nova proposta da definição de museu.

A metodologia partiu de questões essenciais - Quem somos (o que fazemos / como nos identificamos)? O que fazemos e como o fazemos? Que valores nos orientam? Que sonhos temos? O que é que nos move / inquieta? O que queremos alcançar e onde queremos chegar? Que serviço público prestam os museus / rede, que obstáculos se apresentam e onde / como podem ser reconfigurados? Como alcançar novos modelos que melhor respondam aos desafios da nossa contemporaneidade? Que teoria de mudança (tipos de intervenções, estratégias, resultados) podemos desenhar juntos?

E implementou-se através de momentos organizados em torno de documentos e apresentações mais estruturadas, proporcionando uma compreensão compartilhada de conceitos, bem como de alguns enquadramentos mais teóricos. Integrou, ainda, abordagens mais informais e dinâmicas, que proporcionaram espaços de partilha e pensamento crítico, através da reflexão e discussão de questões em pequenos grupos e, posteriormente, com todas as partes envolvidas. O resultado do projeto foi publicado no primeiro número da coleção monográfica da Rede de Museus “Ser e fazer museu no século XXI”, com o título “Definir a missão... da necessidade ao desafio”.

Na avaliação do projeto, no âmbito das perceções das equipas dos museus sobre o processo, destacaram-se dois níveis: um relacionado com a forma como viam e entendiam o processo e outro com a forma como se sentiam ao participar no processo. Assim, em relação à forma como viam e entendiam o processo, verificou-se, pelas evidências recolhidas, que consideraram o processo um momento de tomada de consciência de quem eram e do que era necessário mudar, assumindo as diferentes

fases de trabalho como momentos de proximidade, introspeção, de partilha, de aprendizagem e de evolução. No que respeita à forma como se sentiam ao participar no processo, união foi a palavra mais usada, seguindo-se o sentimento de identidade e de pertença a uma equipa maior que é a RMVNF. No entanto, e atendendo à diversidade das unidades museológicas e das suas estruturas, houve quem considerasse o processo redundante, uma vez que consideravam que a sua missão já se encontrava consolidada desde o início da sua existência. E outros que se consideraram excluídos devido à forma como o processo foi conduzido internamente o que dificultou e limitou a participação da equipa.

Este projeto a nível local é um exemplo relevante da importância do estabelecimento de parcerias que resultam num processo de aprendizagem e qualificação de profissionais, produção de conhecimento a partir das coleções dos museus da rede e inovação, referidas neste relatório.

Anualmente, a RMVNF coopera cientificamente com Universidades, participando em sessões das unidades curriculares onde apresentamos estudos de caso da nossa realidade que complementam os conteúdos teóricos, bem como acolhemos alunos para a realização de investigações.

No ano letivo 2019/20 destacamos como mais relevantes as cinco investigações realizadas no âmbito do Mestrado em Museologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, duas investigações no âmbito do Mestrado em Património Cultural da Universidade do Minho e participamos ainda numa investigação de Doutoramento da FLUP denominada “Avaliação para gestão de coleções em museus: uma proposta de indicadores de desempenho com base na norma SPECTRUM”.

Ainda sobre a questão da importância da formação anteriormente referida, mas agora enquadrado na RMVNF, assinalo a parceria com o Centro Qualifica de Famalicão através do Processo de Reconhecimento, Validação e Certificação de Competências Profissional, na qualificação Técnico/a de Museografia e Gestão do Património, nível 4 do Quadro Nacional de Qualificações e do Quadro Europeu de Qualificações. Esta parceria, alinhada com o objetivo da RMVNF de proporcionar oportunidades de formação interna para permitir o desenvolvimento de capacidades e competências adequadas ao desempenho profissional, à atualização de conhecimentos e à valorização profissional e pessoal, proporcionou, entre 2018 e 2020, cerca de 200 horas de formação em museologia e

línguas estrangeiras (Francês e Inglês) e a certificação de 18 profissionais da Rede de Museus, em duas edições deste Processo.

Ao nível do enraizamento e cooperação territorial referido neste relatório que consideramos fulcral destacamos em Vila Nova de Famalicão a dinâmica criada com os agentes da educação. Como referiu Susana Gomes da Silva nas Jornadas da Educação anteriormente referidas “não existem públicos, mas sim modos de relação” é nesta perspetiva que selecionamos dois exemplos de boas práticas que mostram diferentes tipos de relações entre o património cultural local e a comunidade educativa.

1 - A parceria com o projeto “Marka... a tua identidade” do Agrupamento de Escolas Camilo Castelo Branco, com o tema “brasileiros de torna-viagem”, que tem como objetivo principal uma articulação do currículo nacional com o património local, tendo como público-alvo o primeiro ciclo. A parceria foi uma mais-valia no processo de ensino-aprendizagem dos alunos visados, promovendo experiências pessoais e educacionais que, atendendo ao modelo de aprendizagem em museus Inspiring Learning for all, potenciaram aprendizagens diversas e significativas. O projeto envolveu todas as unidades museológicas da RMVNF e treze turmas do 4.º ano do Ensino Básico do Agrupamento, num total de 273 alunos. Do projeto resultou como recurso disponível online para toda a comunidade escolar um livro digital com todos os conteúdos desenvolvidos, um glossário e as fontes que fundamentaram cientificamente os trabalhos. E ainda se encontra disponível online a curta metragem “Adeus até ao meu regresso”.

2 - Programa educativo municipal De Famalicão para o Mundo: contributos da História Local. Projeto direcionado para as questões educativas e culturais do concelho de Vila Nova de Famalicão, a partir do Património e História Local, enquadrado no conceito de Cidade Educadora e da legislação vigente (decretos-Lei n.ºs 54 e 55/2018). Apresenta um conjunto de propostas e sugestões pedagógicas, dirigido a professores e facilitador do desenvolvimento ações motivadoras para os alunos, que podem desenvolver-se de forma autónoma ou enquadradas em equipas multidisciplinares, tendo como público-alvo do 1º ciclo ao Ensino Secundário. O projeto é da autoria de Arminda Ferreira com orientação científica dos Professores Doutores Isabel Barca e Luís Alberto Alves (CITCEM - Centro de Investigação Transdisciplinar «Cultura, Espaço e Memória». No âmbito deste programa, e em linha com a questão do Plano Nacional das Artes referido no relatório

realizou-se em novembro de 2020 um encontro sobre a implementação do Plano Nacional das Artes (PNA) nas escolas do concelho famalicense. Vila Nova de Famalicão apresentava-se à data como o único concelho do país em que todos os agrupamentos de escolas efetuaram a sua adesão ao PNA. Da reunião saiu o compromisso da autarquia em colaborar com o desenvolvimento de todos os Projeto Cultural de Escola (PCE) dos agrupamentos, nomeadamente, na articulação com as entidades culturais do concelho, mas também a possibilidade da criação de uma Comissão Consultiva Municipal dos Projeto Cultural de Escola (PCE) de modo a estabelecer um trabalho em rede entre os vários agrupamentos de escolas.

O contexto atual da Pandemia Covid-19 em Portugal e no mundo certamente que teve um impacto significativo no trabalho em rede e nas parcerias, como toca o relatório. Em Famalicão procuramos investir na criação de documentos orientadores que estabelecem os procedimentos que assegurem a abertura dos museus, garantindo condições de segurança e de saúde dos profissionais e dos públicos; adaptar a nossa programação ao formato online; organização de ações de formação à distância; orientações das investigações e estágios à distância; mas também perspetivamos nos próximos tempos focar a nossa ação no apoio ao trabalho invisível que muitas vezes é protelado, por falta de tempo, de investimento no inventário e estudo das coleções para acesso público através da plataforma Famalicao ID e a criação de um diagnóstico de competências para conhecer o que cada um pode dar à rede e aquilo que está em falta e tem que ser incorporado através de formação ou consultadoria externa. Este trabalho relativo às competências será fundamental para a criação futura de grupos de trabalho organizados por disciplinas das coleções e por funções museológicas que acreditamos irá levar a nossa metodologia de trabalho colaborativo a um formato mais livre e flexível. Para finalizar, e resumindo esta breve análise do relatório com ligações à minha experiência profissional, considero que genericamente o Relatório Final do Grupo de Projeto Museus no Futuro apresenta um grande avanço relativamente ao modelo anterior da RPM.

Há uma maior perceção e clarificação da rede enquanto organização estruturada e diferenciada; uma tentativa de clarificar e difundir mais e melhor os fundamentos da rede; procuram-se outros meios de envolvimento mais rico e complexo das pessoas para que a colaboração se torne mais eficaz. Ou seja, verificam-se condições favoráveis ao

sucesso de uma rede destacando algumas questões que me parecem mais importantes neste contexto: (1) experiência institucional de cooperação; (2) diagnóstico de competências / colaboradores com competências adequadas; (3) investir em recursos comuns para a rede, nomeadamente infra-estruturas e plataformas tecnológicas próprias e comuns para gerir a participação em rede; (4) formalizar procedimentos de colaboração que permitam estabelecer um quadro orientador da atuação e da criação de relações para que estas possam surgir de forma mais espontânea.

No entanto, será ainda necessário apostar mais na avaliação e monitorização do funcionamento da rede; pouco ainda se avança com os moldes em que este modelo irá ser operacionalizado. Eu diria que um excessivo formalismo pode trazer mais entropia do que benefício e que os modelos de colaboração e cooperação em rede, apesar de reconhecer a necessidade de algum formalismo, devem ser orientados por um propósito comum e vontade de crescer em conjunto. Pela minha (ainda) curta experiência, acredito que as redes vivem mais das pessoas que nelas trabalham e do sentimento de pertença do que de vínculos institucionais, embora reconheça a necessidade da sua existência. Assim, penso ser necessário procurar o equilíbrio entre formalismo e espontaneidade na operacionalização destas ligações em rede. Acredito que é neste equilíbrio que se irá manter a rede enquanto estrutura viva.

## **RECURSOS**

Facebook Rede de Museus de Vila Nova de Famalicão

<https://www.facebook.com/rededemuseusdevilanovadefamalicao/>

Parceria Rede de Museus de Vila Nova de Famalicão com o projeto “Marka... a tua identidade” do Agrupamento de Escolas Camilo Castelo Branco

Livro digital “Brasileiros de torna-viagem” <https://bit.ly/3ezbkhR>

Programa educativo municipal “De Famalicão para o Mundo: contributos da História Local”

[http://www.famalicaoeducativo.pt/de\\_famalicao\\_para\\_o\\_mundo\\_contributos\\_da\\_historia\\_local](http://www.famalicaoeducativo.pt/de_famalicao_para_o_mundo_contributos_da_historia_local)

Livro da Rede de Museus de Vila Nova de Famalicão “Definir a missão... da necessidade ao desafio”

[https://issuu.com/municipiodefamalicao/docs/redemuseu\\_livro](https://issuu.com/municipiodefamalicao/docs/redemuseu_livro)

Publicação “Rede de Museus de Vila Nova de Famalicão – a nossa identidade, o nosso futuro”

[https://issuu.com/municipiodefamalicao/docs/rede\\_museus\\_brochurapt](https://issuu.com/municipiodefamalicao/docs/rede_museus_brochurapt)

13 de janeiro de 2021

Mariana Jacob Teixeira

[rededemuseus@famalicao.pt](mailto:rededemuseus@famalicao.pt)