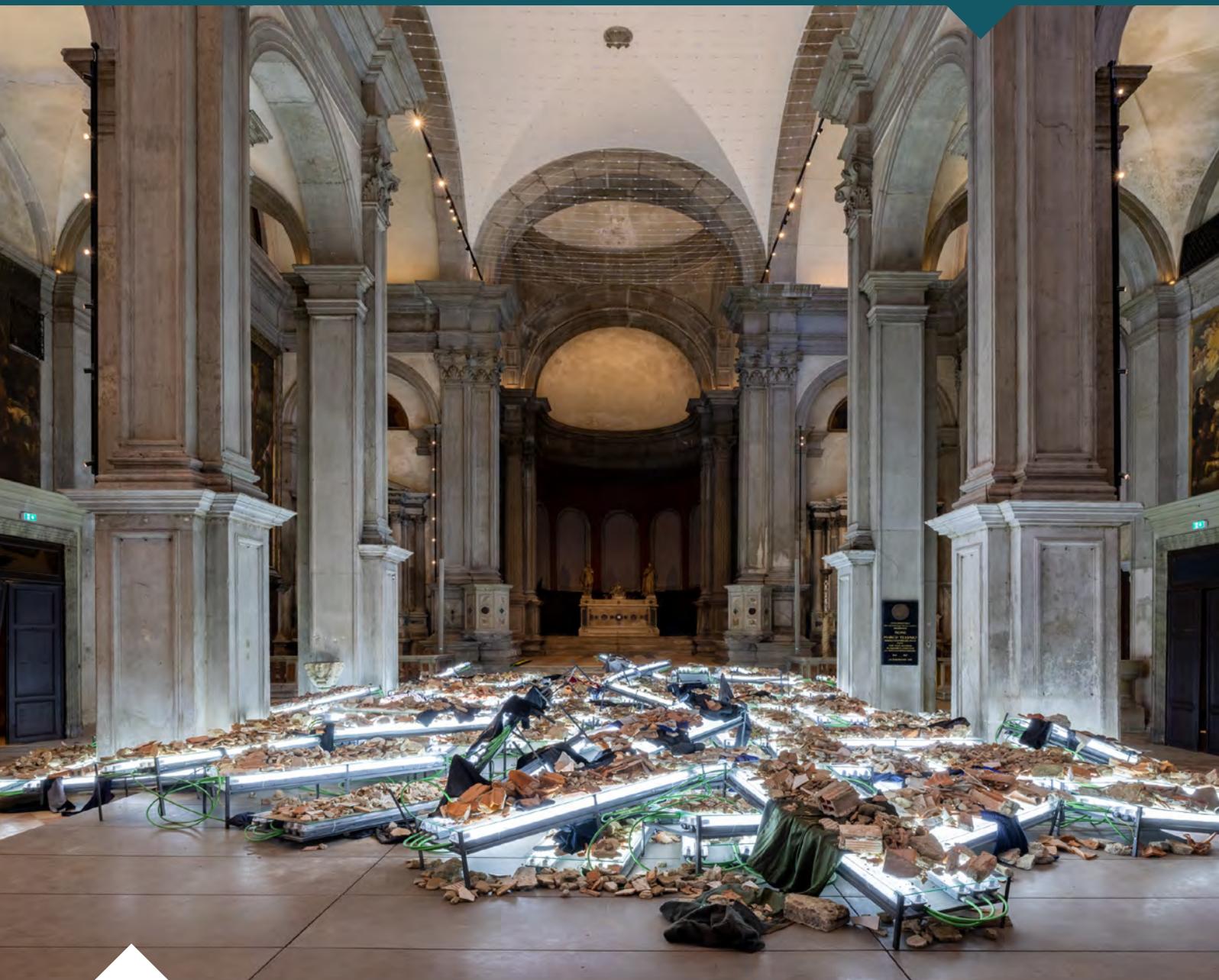


# BOLETIM ICOM PORTUGAL

*Profissionais de Museus  
Perfis e Formação - da reflexão à ação*

*Série III Dezembro 2022 N.º 19*



*Field, 2022* | Pedro Cabrita Reis  
© João Ferrand

**ICOM** international  
council  
of museums  
Portugal



*Field, 2022* | Pedro Cabrita Reis  
photo: © João Ferrand

# Editorial

## O sustentável peso dos profissionais de museus The bearable weight of museum's professionals

Sofia Marçal



Não existem museus se não houver profissionais de museus, partindo desta premissa, concebemos este boletim, cuja temática incide sobre *Profissionais de museus: perfis e formação, da reflexão à ação*. Urge implementar medidas que articulem todas as facetas da Museologia para possibilitar consensos e permitir avanços no campo do conhecimento e autonomia dos museus. Como se diz no texto *Profissionais de museu: que profissionais, que carreiras, que futuro?*, redigido por uma equipa de museólogos que aqui publicamos na íntegra:

“Os museus, como todas as instituições, são o reflexo dos seus profissionais. Os profissionais dos museus, mais do que agentes, são os motores deste processo de constante passagem de testemunhos e de construção de novas leituras com a sociedade. Os profissionais dos museus são, por isso, essenciais na continuação da construção do futuro, assente sobre o conhecimento informado e partilhado do passado.”

Agradecemos a todos os autores que colaboraram neste boletim. Autores com visões e posicionamentos muito próximos, que resultam numa abordagem de pensamentos muito enriquecedores, contribuindo assim para a reflexão e com a esperança na futura resolução dos complexos desafios do presente.

*Museums do not exist if there are no museum's professionals, from this premise, we have conceived this bulletin, whose thematic is Museum's Professionals: profiles and education, from thought to action. It is urgent to adopt measures that articulate all sides of museology, so that a common ground is possible and advances in the matters of knowledge and autonomy in the museums field can occur. As said in the text Museum's professionals: which professionals, which careers, which future? written by a team of museologists, that we publish in this bulletin:*

*“Museums, like all institutions, are a reflection of its professionals. Museum's professionals are, more than agents, driving forces behind this constant process of the passage of testimonies and the construction of new interpretations of society. Hence, museum's professionals are of the essence in the construction of the future, relying on an informed and transmitted knowledge of the past.”*

*We thank all the authors who have collaborated in the bulletin. Authors with close visions and stances that have converged into a very rich approach of thought, thus contributing for the meditation, and hope in the resolution of current complex challenges.*

Na sequência da prática editorial dos boletins anteriores, publicamos na língua original os textos dos seguintes autores: Darko Babić; Clara Nachama; Luis Grau Lobo, Moriés Rees e Virgil Ștefan Nitulescu.

Temos vindo a ter a colaboração de artistas plásticos que contribuíram com trabalhos seus para a capa e separadores dos boletins, não como ilustrações, mas num sentido crítico e de intervenção. Agora, desafiamos o Pedro Cabrita Reis, artista insubmisso, insubordinado, desobediente. "Não há crítica autêntica a não ser como desobediência prática. Onde Kant afirma que a verdadeira desobediência é a crítica (teórica), Thoreau responde que a verdadeira crítica é a desobediência (prática)"<sup>1</sup>. Pela sua prática artística de liberdade, de não se acomodar e aceitar desafios, conquistou um prestígio universal, onde o quebrar dos limites convencionais se reflete nos seus trabalhos artísticos.

A museóloga e professora Graça Filipe foi a nossa escolha para ser a entrevistada neste boletim. Distinguimos no seu trabalho a consolidação do Ecomuseu do Seixal e a responsabilidade pela projeção mundial que alcançou. A sua visão estratégica, assim como a sua metodologia, convergem para a ideia do museu como um bem comunitário para ser conservado e usufruído por todos. "Não vemos com bons olhos especialmente a ideia de que, para obter uma coisa, devemos admitir dar outra coisa de valor em troca. Os caminhos da história estão e sempre estarão semeados desses valores perdidos; e a visão limitada desses valores talvez seja uma qualificação necessária para qualquer um que aspire a tornar-se um reformador político e social"<sup>2</sup>. Graça Filipe, mulher lutadora e perseverante, transmite neste depoimento um importante testemunho do seu trabalho de investigação e de especialização em Museologia Social.

Neste boletim apresentamos também um texto de Vitor Pavão dos Santos, antigo diretor do Museu Nacional do Teatro, entre muitas outras coisas. Depoimento poético e intimista que nos relata alguém com uma

*As in previous bulletins, we have published in the original version the texts of the following authors: Darko Babić; Clara Nachama; Luis Grau Lobo; Moriés Rees e Virgil Ștefan Nitulescu.*

*We have collaborated with plastic artists, whose works were used in the cover and in the dividers of the bulletins, not as mere illustrations, but as provocative and engaging elements. This time, we have challenged Pedro Cabrita Reis, an unsubmitive, insubordinate and disobedient artist. "An authentic critic can only occur through practical disobedience. Whilst Kant affirms that real disobedience is the theoretical critic, Thoreau says that the real critic is practical disobedience."<sup>1</sup> Considering his artistic practice of freedom, of not settling and accepting challenges, Pedro Cabrita Reis has gained universal prestige, reflecting the breaking of conventional limits in his artistic work.*

*The museologist and teacher Graça Filipe was our choice for the interview in this bulletin. Amidst her work, we have highlighted the consolidation of the Ecomuseum of Seixal and the responsibility for the world projection it has reached. Graça's strategical vision, as well as her methodology, fuel the idea of the museum as a collective good, to be preserved and used by everyone. "We do not especially see with favorable eyes the idea that, to obtain something, we should accept something else of value in exchange. The paths of history are and will always be sowed by these lost values; and the limited vision of these values may well be a necessary qualification for anyone who aspires to become a political and social remodeler."<sup>2</sup> Graça Filipe, a fighter and persevering woman, transmits in this interview an important testimony of her investigation and specialization in Social Museology.*

*In this bulletin, there is also the text by Vitor Pavão dos Santos, former director of the National Museum of Theatre, among other positions. He gives us a poetical and intimate testimony, telling us about someone whose life story and professional life converge. "Tell me, why am I so happy today? As If I were sailing in a boat, above my head, the far away azure*

história de vida que se cruza com a sua vida profissional. “Diga-me, por que estou tão feliz hoje? Como se navegasse num veleiro, acima da minha cabeça o distante céu azul, e grandes pássaros brancos circulando ao meu redor. Por que é assim? Por quê?”<sup>3</sup> A sua alegria transparece no texto, assim como a sua grande dedicação à causa museológica, em particular ao Museu Nacional do Teatro.

Publicamos um dossier sobre o Projeto Help, (Heritage Education New Web Formats And Free Licenses Opportunities For Dissemination, Co-creation And Open Data), um dos oito finalistas contemplado com o apoio dos 2021 Solidarity Projects do ICOM.

Incluimos as apresentações dos Encontros de Outono realizados em Mértola, em novembro de 2022, com o tema *Profissionais de Museus: Perfis, Formação e Carreiras*. Fazemos referência também à homenagem a Cláudio Torres, promovida pela Câmara Municipal de Mértola, à qual o ICOM Portugal também se juntou - Cláudio Torres, um notável arqueólogo e mentor do Campo Arqueológico de Mértola.

Os profissionais de museus, na sua maioria, são de uma dedicação exemplar ao património que cuidam, que estudam e que comunicam, essa mais-valia terá que ser direcionada para a conciliação da sua formação específica com o bem-estar social e patrimonial. “Nas condições de um mundo comum, a realidade não é garantida pela «natureza comum» de todos os homens que o constituem, mas sobretudo pelo fato de que, a despeito de diferenças de posição e da resultante variedade de perspetivas, todos estão sempre interessados no mesmo objeto”<sup>4</sup>. Ao direcionarmos as nossas energias e competências, como capacidade, como oportunidade e como virtude, com o mesmo objetivo de reflexão e de ação, então os museus cumprirão o seu papel na sociedade. ◆

*sky, big white birds flying around me. Why is it thus? Why?”<sup>3</sup> His joy is clear in the text, as well as his immense dedication to the museum’s cause, in particular the National Museum of Theatre.*

*We have published a file on the Help Project (Heritage Education New Web Formats and Free Licenses Opportunities for Dissemination, Co-creation and Open Data), one of the eight finalists was given the support of ICOM’s 2021 Solidarity Projects.*

*We have also included the presentations of the Autumn Encounters that took place in Mértola, in November 2022, having as subject Museums’ Professionals: Profiles, Education and Careers. We allude too to the homage made to Cláudio Torres, promoted by the council of Mértola, homage in which ICOM Portugal also participated – Cláudio Torres is a remarkable archaeologist and mentor of the Archaeological Field of Mértola.*

*Museum’s professionals are commendably devoted to the patrimony that they study, take care of and communicate. This devotion ought to be used in a manner that conciliates their specific formation with the social and patrimonial well-being. “In the conditions of a common world, reality is not guaranteed through the ‘common nature’ of all men that are part of it, but rather due to the fact that, in spite of different attitudes and hence the variety of perspectives, all are always interested in the same object.”<sup>4</sup> By channelizing our energy and skills, such as ability and virtue, with the same purpose of thought and action, museums will fulfill their role in society. ◆*

*Translated from Portuguese to English  
by Martim de Abreu Rocha*

#### NOTAS

<sup>1</sup> Frédéric Gros, in: *Desobedecer*, p.78, 79.

<sup>2</sup> T. S. Eliot, In: *De poesia e poetas*, p. 221.

<sup>3</sup> Anton Tchekhov, in: *As três imãs*, p. 5.

<sup>4</sup> Hannah Arendt, in: *A condição Humana*, p67.



*A ilha dos amores*, 2020 | Pedro Cabrita Reis  
photo: © João Ferrand

# Colaboram neste número

*Clara Nchama* | Técnico de la Consejería Técnica de la Subdirección General de Museos (Ministerio de Cultura y Deporte)

*Darko Babić* | Associate Professor, Chair of Museology and Heritage Management. University of Zagreb - Faculty of Humanities and Social Sciences

*Filipa Leite* | Técnica Superior de Museologia, Centro de Arte Alberto Carneiro, Câmara Municipal de Santo Tirso

*Graça Filipe* | Museóloga

*Inês Azevedo* | Casa da Imagem

*Isabel Cordeiro* | Secretária de Estado da Cultura

*Isabel Victor* | Museóloga, Directora do Museu Sporting – Sporting Clube de Portugal

*Joana Mateus* | Casa da Imagem

*José Filipe Pereira Neves da Silva* | Centro Interdisciplinar de História Culturas e Sociedades (CIDEHUS), Instituto de Investigação e Formação Avançada (IIFA), Universidade de Évora, Évora, Portugal

*Lígia Rafael* | Técnica Superior da Câmara Municipal de Mértola/Coordenadora do Museu de Mértola – Cláudio Torres e Membro do Grupo Coordenador da Rede de Museus do Baixo Alentejo; Doutoranda em História na Universidade de Évora/CIDEHUS

*Lília Basílio* | Técnica Superior de História e Arqueologia, Polo Arqueológico de Viseu António Almeida Henriques / UOMPA/ DCT

*Luis Grau Lobo* | Director del Museo de León

*Manuel Furtado Mendes* | Ph.D. em Museologia

*Margarida Isabel Almeida* | Bolseira ICOM Portugal para participação no 26.º Congresso Geral do ICOM, Praga, 2022

*Morien Rees* | Arquitecto e Museólogo

*Patrícia Remelgado* | Museóloga

*Pedro Cabrita Reis* | Artista plástico

*Silvia Moreira* | Coordenadora do Museu Francisco Tavares Proença Júnior

*Teresa Teves Reis* | Cátedra City University Macau em Património Sustentável, Laboratório HERCULES, Universidade de Évora. Bolseira ICOM Portugal para participação na 26.º Congresso Geral do ICOM, Praga, 2022

*Virgil Ștefan Nitulescu* | Chair of ICOM Romania

*Vitor Pavão dos Santos* | Ex- Director do Museu Nacional do Teatro

## Ficha Técnica

Boletim ICOM Portugal, Série III, N.º 19, Dezembro 2022 | ISSN 2183-3613

Este boletim é uma edição da Comissão Nacional Portuguesa do Conselho Internacional de Museus (ICOM Portugal). As opiniões expressas nos textos assinados são da inteira responsabilidade dos seus autores, não reflectindo necessariamente os pontos de vista do ICOM Portugal. O boletim adopta a antiga ortografia.

Editora: Sofia Marçal

Projecto gráfico: Mariana Gaudich

Desenho da capa e dos separadores: Pedro Cabrita Reis

Agradecimentos: Fábio Guerreiro e Martim Abreu Rocha

ICOM Portugal | Palácio Nacional da Ajuda – Museu, Ala sul – 2.º Andar, Largo da Ajuda, 1349-021 Lisboa  
tel. 213637095 | [info@icom-portugal.org](mailto:info@icom-portugal.org) | [boletim.icom.pt@gmail.com](mailto:boletim.icom.pt@gmail.com) | <http://www.icom-portugal.org>

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

# Índice

## Editorial 3

## Mensagem da Presidente 11

## Breves 14

- 26ª Conferência Geral do ICOM. Praga, 20-26 de agosto 2022
- Apoio aos museus da Ucrânia
- Praga 2022 e nova definição de Museu
- Audição parlamentar
- Encontro Internacional “Modelos de Gestão de Museus e Monumentos. Experiências em Curso e Novas Visões”. Mosteiro de Arouca, 10, 11 e 12 de fevereiro 2023
- Encontro Internacional Desenvolvimento Comunitário e Museus-não-Museus - Fundação
- Bolsas ICOM
- Coleções não europeias
- Direções Regionais de Cultura
- RPM
- Assembleia-Geral Eleitoral
- Jornadas da Primavera 2023
- DIM 2023

## Em Foco • Profissionais de museus – da reflexão à acção 21

- Profissionais de museu: que profissionais, que carreira, que futuro? 22
- Profissionais de Museus: Da reflexão à acção 30  
*Isabel Victor. Museóloga, Directora do Museu Sporting – Sporting Clube de Portugal*
- Profesionales de Museos en España: un apunte a vuela pluma 40  
*Luis Grau Lobo. Director del Museo de León*
- Os saberes de antanho na gestão dos museus 48  
*Sílvia Moreira. Coordenadora do Museu Francisco Tavares Proença Júnior*
- Romanian museums specialists today 49  
*Virgil Ștefan Nitulescu. Chair of ICOM Romania*

## À Conversa com Graça Filipe - Entrevista realizada por Sofia Marçal 54

## Homenagem a Cláudio Torres 65

## Dossier especial – Museu Nacional do Teatro 76

- Museu Nacional do Teatro. Como subiu o pano e o palco se iluminou  
*Vitor Pavão dos Santos. Ex- Director do Museu Nacional do Teatro*

## Encontro Internacional do ICOM – Praga 2022 93

- Ansiedade Museológica: perspectivas e práticas nos museus de Cabo Verde 94  
*José Filipe Pereira Neves da Silva. Centro Interdisciplinar de História Culturas e Sociedades (CIDEHUS), Instituto de Investigação e Formação Avançada (IIFA), Universidade de Évora, Évora, Portugal*
- Aplicação de materiais sustentáveis no espaço interior dos Museus 103  
- o exemplo do bambu.  
*Manuel Furtado Mendes. Ph.D. em Museologia*

## Encontros de Outono ICOM 2022 - Mértola 114

- Profissionais de Museus, perfis e lideranças: realidades e ambições 115  
*Isabel Cordeiro. Secretária de Estado da Cultura*
- Heritage literacy and socially responsible management/leadership 120  
*Darko Babic. Associate Professor, Chair of Museology and Heritage Management. University of Zagreb - Faculty of Humanities and Social Sciences*
- Los profesionales de los museos en España. Origen y evolución. 127  
Desarrollo profesional y formación.  
*Clara Nchama. Técnico de la Consejería Técnica de la Subdirección General de Museos (Ministerio de Cultura y Deporte)*
- Os quadros de pessoal dos museus municipais: 136  
análise sumária da situação na Rede de Museus do Baixo Alentejo  
*Lígia Rafael. Técnica Superior da Câmara Municipal de Mértola/Coordenadora do Museu de Mértola – Cláudio Torres e Membro do Grupo Coordenador da Rede de Museus do Baixo Alentejo; Doutoranda em História na Universidade de Évora/CIDEHUS*

## Dossier Projecto HELP 146

- Educação em Museus na Web – o Projeto HELP em Portugal 147  
*Filipa Leite. Técnica Superior de Museologia, Centro de Arte Alberto Carneiro, Câmara Municipal de Santo Tirso*
- Participação do Património na Escola no projeto H.E.L.P 157  
*Lília Basílio. Técnica Superior de História e Arqueologia, Polo Arqueológico de Viseu António Almeida Henriques / UOMPA/ DCT*
- Museums, sustainability and the digital knowledge common: 162  
reflections on the H.E.L.P. project.  
*Morien Rees. Arquitecto e Museólogo*
- Projeto H.E.L.P.: novas oportunidades de disseminação e cocriação. 167  
Ação de consultoria aplicada a museus portugueses.  
*Patrícia Remelgado. Museóloga*
- Projeto H.E.L.P (Heritage Education New Web Formats And Free Licenses 175  
Opportunities For Dissemination, Co-creation And Open Data)  
*Inês Azevedo e Joana Mateus. Casa da Imagem*

## Bolsas 177

- O Poder dos Museus e o poder de uma conferência global 178  
*Margarida Isabel Almeida. Bolseira ICOM Portugal para participação na 26.º Congresso Geral do ICOM, Praga, 2022*
- Formação em gestão de riscos para a preservação de coleções. 185  
O Museum of Christian Art, Goa  
*Teresa Teves Reis. Cátedra City University Macau em Património Sustentável, Laboratório HERCULES, Universidade de Évora. Bolseira ICOM Portugal para participação na 26.º Congresso Geral do ICOM, Praga, 2022*

## Publicações 188



*Les Trois Grâces*, 2022 | Pedro Cabrita Reis  
photo: © João Ferrand

# Mensagem da Presidente

## A word from the President

Maria de Jesus Monge



O tema deste Boletim é uma das razões de ser do ICOM. De forma recorrente regressamos ao que é ser profissional de museu, como cumprir e reflectir uma missão ambiciosa, exigente, mas que, apesar de todas as dificuldades, continua galvanizadora.

Hoje, como em outros momentos, sentimos que somos chamados a denunciar as insuficiências das estruturas em que estamos inseridos, também elas reflexo de momentos críticos para a sociedade em que vivemos.

Este Boletim apresenta-nos textos inspiradores, pelas experiências de vida de profissionais de referência, pela partilha de perspectivas de colegas estrangeiros e portugueses, pelo relato de projectos que desafiaram as dificuldades da distância física através do recurso à tecnologia.

Trazemos também uma proposta de qualificação e valorização dos profissionais de museu, construída com a generosidade dos que pensam a situação que vivem os museus em Portugal e procuram ajudar a construir uma alternativa.

Espelho das comunidades, os museus reflectem as grandes questões que nos desafiam. A nova definição de Museu, sufragada em Praga, mostra o caminho que nos propomos seguir, de crítica construtiva e abertura às novas exigências sociais e naturais que nos interpelam, de construção de conhecimento e trabalho conjunto em prol de sociedades mais justas. Sem cortes ou fracturas, com capacidade de escuta e diálogo, procurando a dimensão de bem estar sugerida para o Dia Internacional dos Museus 2023.

*The theme of this Bulletin is one of the reasons for being of ICOM. On a recurring basis, we return to what it is to be a museum professional, how to fulfill and reflect an ambitious, demanding mission, but which, despite all the difficulties, continues to galvanize.*

*Today, as in other moments, we feel that we are called to denounce the shortcomings of the structures we work for, also reflecting critical moments for the society in which we live.*

*This Bulletin presents us with inspiring texts, with the life experiences of reference professionals, the sharing of perspectives of foreign and Portuguese colleagues, and the report of projects that have challenged the difficulties of physical distance through the use of digital technology.*

*We also bring a proposal for the qualification and valorization of museum professionals, built with the generosity of many who reflect about the situation that museums live in Portugal and seek to help build an alternative.*

*Mirroring communities, museums reflect the big issues that challenge us. The new definition of museum, voted in Prague, shows the path we propose to follow, one of constructive criticism and openness to the new social and natural demands that challenge us, of building knowledge and working together for fairer societies. No cuts or fractures, with listening and dialogue, looking for the dimension of well-being suggested for International Museum Day 2023.*

Mais que nunca precisamos de participar, discutir, envolver-nos em propostas, soluções, alternativas. Cada um dos membros da Comissão Nacional Portuguesa do ICOM é chamado a agir, dos mais experientes aos que iniciam os primeiros passos nesta área, somos precisos TODOS, cada voz é essencial, cada contributo indispensável.

A força que pretendemos ter, a energia que nos anima, são evocados pelo generoso contributo de Pedro Cabrita Reis, que partilha connosco a sua Obra. A Pedro Cabrita Reis um obrigada reconhecido, a todos os que colaboram neste número e se associam na demanda de ideias sempre novas e inspiradoras, MUITO OBRIGADA. ♦

*More than ever we need to participate, discuss, engage in proposals, solutions, alternatives. Each member of ICOM Portugal is called to act, from the most experienced to those who take the first steps in this field, we are ALL necessary, every voice is essential, every contribution indispensable.*

*The strength we want to display, the energy that animates us, are evoked through the generous contribution of Pedro Cabrita Reis, who shares his Work with us. To Pedro Cabrita Reis our deepest recognition, to all who collaborate in this issue and join in the quest for new and inspiring ideas, THANK YOU VERY MUCH. ♦*



# Breves



# Breves

## 26ª Conferência Geral do ICOM. Praga, 20-26 de agosto 2022

O ICOM reuniu-se em Praga, de 20 a 26 de agosto, para a 26ª Conferência Geral. Mais de 2 000 participantes, provenientes dos 142 países e territórios onde está representado e 32 comités temáticos internacionais.



Juntos, inspirados pelo lema **O Poder dos Museus**, debatemos os grandes temas que fazem a agenda da atualidade: a sustentabilidade e a resiliência, a inclusão, ética e responsabilidade social, os desafios das novas tecnologias.

Definimos e aprovámos um *Plano Estratégico 2022-2028* e aprovámos uma nova *definição de Museu*. O ICOM demonstra assim a capacidade dos museus e seus profissionais para enfrentar os grandes desafios que se colocam a nível planetário, reforçando a importância do diálogo e do trabalho conjunto.

A vontade de alargar o número das línguas de trabalho continua a estar em debate, com o português entre o número das possibilidades. A tradução da nova definição de museu, aceite pelos comités nacionais do Brasil, Moçambique e Portugal, foi um esforço conjunto reconhecido e referido na Assembleia Geral.

A situação na Ucrânia, os esforços que estão a ser desenvolvidos para acompanhar e apoiar colegas e instituições foram objeto de vários painéis, designadamente a criação de uma Red List para o património ucraniano, à semelhança do que vem sendo elaborado para outras situações de conflito.

Portugal esteve representado por duas dezenas de membros e participou activamente nos trabalhos, nomeadamente através da apresentação de comunicações.

Durante a conferência foram apresentados os resultados do projecto HELP – *Heritage Education New Web Formats And Free Licenses Opportunities For Dissemination, Co-creation And Open Data*, desenvolvido em parceria pelos comités nacionais do ICOM Itália, Portugal e República Checa e o Grupo de Trabalho para a Sustentabilidade. Mário Antas falou em nome da participação portuguesa, designadamente sobre os MOOCs realizados no âmbito do projecto e que estão disponíveis on line. Todas as informações e resultados do projecto podem ser consultados.

Durante a Assembleia Geral realizaram-se eleições para os vários órgãos do ICOM, nomeadamente para Presidente, Emma Nardi, e para o Conselho Executivo, elegendo pela primeira vez um português, Luís Raposo.

A próxima conferência Geral do ICOM realizar-se-á no Dubai, em 2025. ♦



ICOM Portugal, Maria de Jesus Monge – Presidente, Sofia Marçal – Secretária e Mário Antas – Secretário do Conselho Fiscal.

## Apoio aos museus da Ucrânia

Durante a Conferência Geral que teve lugar de 20 a 28 de Agosto de 2022, em Praga, o ICOM Paris anunciou o reforço das verbas disponibilizadas para projetos especiais (SAREC, Strategic Allocation Review Committee) para apoiar os museus e profissionais de museu na Ucrânia.

Com organização do ICOM Europa, 18 comités nacionais e internacionais, entre os quais Portugal, subscreveram a proposta que previa colaboração concreta na prevenção de riscos (proteção física e digitalização de coleções); assistência no restauro de obras danificadas (*in situ* e através de uma plataforma para formação); preparação da reconstrução/reabertura. Esta proposta ia ao encontro das necessidades expressas pelos profissionais ucranianos.

Infelizmente e por razões que ainda não nos foram explicadas, o projecto não foi considerado elegível. ♦



## Praga 2022 e nova definição de Museu

Depois de um longo processo de concertação, uma nova definição de Museu foi aprovada na Assembleia Geral Extraordinária do ICOM, em Praga, no dia 24 de agosto de 2022.

A aprovação da nova definição obteve 92% dos votos dos participantes da Assembleia Geral extraordinária, realizada na República Checa. A definição passa a ser a seguinte em língua portuguesa (*Tradução conjunta dos ICOM Brasil e Portugal*).

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

## Audição parlamentar

Na sequência das eleições para a Assembleia da República e após a discussão do Orçamento de Estado para 2022, a 21 de junho de 2022, o ICOM Portugal associado à AAP, ACR, APOM, BAD e ICOMOS, solicitaram uma Audição Parlamentar para expor a preocupação com a situação geral e questões específicas de cada sector do Património Cultural. Na ocasião foi produzido um documento conjunto que encaminhámos ao Presidente da Comissão Parlamentar de Cultura, Luís Graça.

Após numerosos contactos, inclusive com grupos parlamentares que não foram informados deste pedido, continuamos a aguardar. ♦



## Encontro Internacional “Modelos de Gestão de Museus e Monumentos. Experiências em Curso e Novas Visões”. Mosteiro de Arouca, 10, 11 e 12 de fevereiro 2023



A mudança na perceção do valor da cultura também ocorreu e as ações culturais também são referenciadas fora do setor. Os museus têm de demonstrar claramente a relevância e os benefícios que trazem para a sociedade em geral, não podendo ficar imunes a estas mudanças. Sempre que há intervenções culturais, o impacto tem que ter também as dimensões social, cultural, económica e ambiental.

Ações de liderança e ferramentas gerenciais podem ajudar os diretores de museus na gestão das suas instituições. Cenários flexíveis promovem uma nova compreensão de como as decisões estratégicas podem motivar as pessoas e podem ter um impacto saudável em seus ambientes. Existem múltiplas escolhas e diferenças regionais, portanto não existe uma receita universal para uma boa liderança, mas todos concordamos que as podemos reconhecer quando as virmos.

Como intervir adequadamente no património cultural é uma pergunta frequente, especialmente quando os requisitos de sustentabilidade e soluções verdes se fundem com a conservação e proteção, e os resultados do projeto devem ser respaldados por contribuições económicas. As crises colocaram também a questão da resiliência. As intervenções estão sempre conectadas com as pessoas, o que significa uma liderança focada na gestão dos stakeholders. Uma abordagem holística, que cria consciência sobre o património como um valor universal, coloca tarefas adicionais para os líderes.

É necessário refletir sobre as experiências que atualmente existem, tanto em contexto nacional como além-fronteiras, para que, destes modelos que estão em ação, se extraiam aprendizagens suficientes para melhorar tais modelos, cruzar experiências e continuar a trabalhar na procura das melhores soluções de todos os museus e instituições similares.

É neste contexto que o ICOM Portugal, o INTERCOM/ICOM Internacional e o Mosteiro de Arouca, com o apoio da APOM e da AGA – Associação Geoparque Arouca, promovem a realização deste Encontro Internacional subordinado ao tema: “Modelos de Gestão de Museus e Monumentos – Experiências em Curso e Novas Visões”, a decorrer no Mosteiro de Arouca, dias 10, 11 e 12 de fevereiro de 2023. ♦

## Encontro Internacional Desenvolvimento Comunitário e Museus-não-Museus – Fundão

O Encontro Internacional *Desenvolvimento Comunitário e Museus-não-Museus* realizou-se na cidade do Fundão de 2 a 4 de Setembro de 2022, organizado pela Câmara Municipal do Fundão, através do Centro de Estudos do Território, Mobilidade e Património (CETMOPA) e do Museu Arqueológico Municipal José Monteiro, em colaboração com o ICOM Europa e com a Câmara Municipal da Covilhã.

O programa do encontro repartiu-se por conferências, painéis temáticos de apresentações de experiências e casos de estudo e por visitas ao território, no Fundão e na Covilhã.

As conferências estiveram a cargo de Hugues de Varine que fez a introdução às matérias do encontro – *Políticas de Desenvolvimento Comunitário, Património e Museus* - e apresentou *Os diferentes recursos disponíveis e os museus-não-museus*; e Bruno Brulon, que se debruçou sobre *Os museus do presente: transformações e desafios ante uma nova definição*. Os painéis temáticos incidiram sobre: *Experiências Africanas e Latino-Americanas; Experiências Europeias; Acção comunitária, participação democrática e desenvolvimento local; e Comunidades escolares e museus-não-museus*.

O Encontro constituiu a primeira atividade pública apresentada no âmbito do CETMOPA. Este novo equipamento cultural foi criado a partir de um importante espólio documental doado por Hugues de Varine, antigo diretor do ICOM (1965-1974) e consultor de desenvolvimento local e comunitário, tendo a Câmara Municipal do Fundão anunciado que a atividade do CETMOPA estará associada ao património cultural, à museologia e à cultura, tendo em vista a coesão identitária do território da Cova da Beira.

Luis Raposo é o Presidente do Conselho Diretivo do CETMOPA. Aguarda-se a conclusão das obras em curso no edifício em que virá a instalar-se e que venha a ser dotado de adequados recursos humanos, para que possa vir a desenvolver a missão para que foi destinado. ♦

## Bolsas ICOM

Anualmente o ICOM Portugal oferece aos seus membros a possibilidade de participar em conferências, cursos, estágios ou intercâmbios, relacionados com as diversas funções museológicas. Em 2022, o Fundo de Bolsas ICOM Portugal destinou-se exclusivamente à participação dos seus membros na 26ª Conferência Geral do ICOM que teve lugar em Praga.

A direção do ICOM Portugal divulgará em breve as Bolsas ICOM 2023 que, este ano, terão o nome *Bolsas Cláudio Torres*, em homenagem a um Homem com um percurso notável na área do Património Cultural. ♦



## Coleções não europeias

Em 2022 o ICOM Portugal promoveu uma série de iniciativas dedicadas ao tema das coleções não europeias dos museus portugueses:

- Inquérito á presença de património proveniente de territórios não-europeus nos museus portugueses;
- conferências on line <https://icom-portugal.org/2021/09/11/conferencias-patrimonio-nao-europeu-nos-museus-portugueses-setembro-e-outubro-2021/> ;
- disponibilização on line das *Atas dos Encontros de Museus de Países e Comunidades de Língua Portuguesa* <https://icom-portugal.org/2021/12/07/atas-dos-encontros-de-museus-de-paises-e-comunidades-de-lingua-portuguesa-1988-2000/> ;
- *Encontros de Outono*, no Museu Dr Santos Rocha, na Figueira da Foz;
- publicação do *Boletim ICOM Portugal*, Série III, n.º17, dezembro 2021 <https://icom-portugal.org/boletim-icom-pt/>.

Apraz-nos registar que o tema está agora a ser objecto de trabalho no seio da Secretaria de Estado da Cultura, já foi criado um grupo de trabalho e a presidente do ICOM Portugal foi chamada para debater o assunto. ♦



## Direções Regionais de Cultura

O ICOM Portugal acompanha com atenção a publicação de legislação que prevê a integração das direções regionais de Cultura nas Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional:

*Resolução do Conselho de Ministros n.º 123/2022 Sumário: Determina a transferência, a partilha e a articulação das atribuições dos serviços periféricos da administração direta e indireta do Estado nas comissões de coordenação e desenvolvimento regional.*

<https://files.dre.pt/1s/2022/12/23900/0001000020.pdf>

Esta reorganização administrativa do Estado trará profundas mudanças à administração do território, designadamente na área do Património Cultural, e é preocupante a falta de informação e conhecimento sobre o que irá ser implementado. ♦



<https://viagens.sapo.pt/viajar/viajar-portugal/artigos/anta-grande-do-zambujeiro-alguem-se-importa-em-evitar-a-queda-da-anta-mais-alta-do-mundo>

## RPM

Após anos de apagamento da Rede Portuguesa de Museus, os museus que a integram foram chamados a participar numa reunião que teve lugar no Centro Cultural de Belém, no passado dia 21 de Novembro de 2022.



Desse encontro saiu a promessa de criação de um grupo de trabalho para propor novas vias para a revitalização deste importante instrumento de colaboração e qualificação do tecido museológico português.

Esse grupo foi, entretanto, nomeado e fazemos votos que, com a indispensável participação dos membros, seja possível dar novo alento a essa estrutura. ♦



Novos membros da RPM: Museu dos Terceiros, Ponte de Lima



Novos membros da RPM: Museu Militar, Lisboa

## Assembleia-Geral Eleitoral

Terminando em 31 de março de 2023 o mandato de exercício dos atuais Órgãos Sociais do ICOM Portugal, há que proceder a eleições, concretizando-se o previsto no Artigo 23º. dos Estatutos do ICOM Portugal. Assim, e considerando o disposto no Artigo 31º. dos mesmos Estatutos e os Artigos 2º. e 3º. do Regulamento Eleitoral, convocam-se todos os membros para uma **Assembleia Geral Eleitoral**, a realizar **no dia 27 de março de 2023, às 15.00h**, no Palácio Nacional da Ajuda.

Eleição dos titulares dos órgãos do ICOM Portugal para o triénio de 2023 a 2026. Para mais informações consultar o site do ICOM Portugal: <https://icom-portugal.org/>. ♦

## Jornadas da Primavera

As Jornadas de Primavera do ICOM Portugal decorrerão a 27 de março próximo, no Palácio Nacional da Ajuda, inspiradas no tema do Dia Internacional dos Museus - Museus, Sustentabilidade e Bem-estar. Brevemente serão divulgados mais pormenores. ♦



### Museus, Sustentabilidade e Bem-estar. Dia Internacional dos Museus 2023

O tema do Dia Internacional dos Museus 2023 será **Museus, Sustentabilidade e Bem-Estar**.

Em 2023, os objetivos propostos pelo International Council of Museums – ICOM, responsável pelo Dia Internacional dos Museus, são:

- 1 – **Saúde e Bem-Estar Global:** garantir vidas saudáveis e promover o bem-estar para todos em todas as idades, em especial no que diz respeito à saúde mental e ao isolamento social.
- 2 – **Ação Climática:** tomar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos.
- 3 – **Vida na Terra:** proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas terrestres, sensibilizando para a perda da biodiversidade.

No próximo dia 18 de maio, o ICOM Portugal incentiva todos os museus a mostrarem todo o potencial transformador que têm para o desenvolvimento sustentável e bem-estar.

Mais informações sobre o DIM2023 no site do ICOM. ♦



# *Em Foco*

*Profissionais de museus – da reflexão à acção*



# Profissionais de museu: que profissionais, que carreira, que futuro?

## 1. O panorama atual

O Ministério da Cultura, na qualidade de responsável pela definição e coordenação das políticas públicas neste setor, tem obrigações para com todos os museus do País. Responsabilidades diretas face aos museus sob a sua tutela, responsabilidades de acompanhamento técnico, atualização e desenvolvimento dos museus que integram a Rede Portuguesa de Museus, e responsabilidades de *farol* de boas práticas para todos os museus portugueses, às quais não se pode eximir.

Uma das questões desde há muito identificada como crítica para o bom funcionamento dos museus é a necessidade de garantir recursos humanos em número suficiente para a dimensão e complexidade de cada museu, com a formação adequada para responder à diversidade dos acervos, às expectativas dos públicos e à multiplicidade dos desafios que, na atualidade, se colocam às instituições museológicas.

Vários diretores de museus têm vindo a alertar as respetivas tutelas, com veemência, para o constante esvaziamento dos recursos humanos, devido à não substituição atempada de pessoal que atinge a idade da aposentação ou que opta por trocar os museus por outros serviços da Administração Central ou Local onde tenham melhor remuneração, melhores condições de trabalho e/ou menores constrangimentos nos horários de trabalho.

São recorrentes as queixas sobre a inexistência de vigilantes-rececionistas em número suficiente para ter, em simultâneo, todos os espaços abertos ao público, obrigando, assim, ao encerramento temporário de salas, galerias inteiras ou mesmo museus, durante os fins-de-semana ou na hora de almoço, com manifesto prejuízo do serviço público que o museu deve prestar e da sua imagem institucional.

A prestação de serviços à hora ou à tarefa, fornecida por empresas de recrutamento de recursos humanos, não é certamente a solução desejável para a mitigação das dificuldades em termos de vigilância e de assistentes de sala, contribuindo para agravar não só as situações de precariedade laboral, como também, e sobretudo, a desqualificação do trabalho técnico especializado em museus.

Igualmente grave, embora menos visível para o público em geral, é a impossibilidade sentida pelos técnicos superiores que desempenham funções especializadas – desde logo os responsáveis por coleções – de poderem preparar a sua substituição, antes de se aposentarem. O conhecimento, adquirido durante uma vida de estudo dedicada às diferentes funções cumpridas nos museus, não é transferido para a geração seguinte, simplesmente porque não há renovação etária nas equipas dos museus.

Também a relação com as universidades carece de ser revista. Nas últimas décadas têm-se sucedido os cursos de pós-graduação e de mestrado na área da Museologia, sem que os museus públicos, pelo menos os da Administração Central, beneficiem destas formações, que contribuiriam para o rejuvenescimento e atualização das equipas. Em contrapartida, estágios, bolsas e projetos de duração limitada têm contribuído para mascarar a progressiva

desertificação de recursos humanos qualificados, não beneficiando de facto os museus. Pelo contrário, consideramos que condenam gerações de jovens qualificados à precariedade, não permitem um trabalho estruturado de longo prazo, e têm escondido a falta de investimento no conhecimento em setores fundamentais do trabalho museológico.

Sendo certo que não são divulgados dados atualizados sobre os recursos humanos dos museus geridos pelo Ministério da Cultura, nem sobre o conjunto dos museus que integram a Rede Portuguesa de Museus, o envelhecimento dos funcionários que desempenham funções nas várias carreiras em museus é uma tendência unanimemente apontada por todos aqueles que têm responsabilidades na gestão museológica.

De acordo com o *Balanço Social de 2021* da Direção Geral do Património Cultural, um total de 116 técnicos superiores (dos 370 que prestam serviço nos serviços centrais e nos serviços dependentes) possuía mais de 60 anos, o que contrasta com o que se verificava em 2013, quando apenas 58 dos técnicos superiores estavam nesse nível etário. Na carreira de assistente técnico o panorama não é muito diferente - no ano de 2021, um total de 115 assistentes técnicos (dos 368 que prestavam serviço na DGPC) possuía mais de 60 anos, bem diferente dos 38 que, em 2013, estavam nesse mesmo escalão etário.

Já não há mais tempo a perder. É urgente a tomada de medidas concretas para corrigir o envelhecimento dos recursos humanos e para estancar a saída daqueles que acabam por desistir de trabalhar em museus. O ICOM Portugal, congregando os profissionais de museus, pretende ser construtivo, apontando soluções e não apenas críticas.

## 2. Proposta de estratégias a implementar

Sentimos, há já alguns anos, que os modelos de gestão de museus em Portugal precisam de revisão. Sucessivos debates e reflexões, nomeadamente os promovidos pelo próprio Ministério da Cultura e as indicações plasmadas no Relatório *Museus no Futuro*, fazem o diagnóstico, enquanto o Plano Estratégico para os Museus, Monumentos e Palácios da DGPC e das Direções Regionais de Cultura, que esteve prestes a ser implementado, apontava algumas soluções. O Decreto-Lei nº 78/2019 consagrou um regime de autonomia de gestão que deveria constituir um ponto de partida e de experimentação, e cuja aplicação integral é absolutamente urgente.

Relativamente ao panorama geral dos museus do país, muitos dos problemas diagnosticados resultam da não aplicação da Lei-Quadro dos Museus Portugueses. Impõem-se, pois, o seu cumprimento, mais do que a sua revisão, facultando os meios para a verificação no terreno da sua aplicação.

Urge igualmente perspetivar e inserir os museus na *Estratégia Portugal 2030*, em sintonia com a sua visão [“Recuperar a economia e proteger o emprego, e fazer da próxima década um período de recuperação e convergência de Portugal com a União Europeia, assegurando maior resiliência e coesão, social e territorial.”], convergindo para as suas quatro agendas, nomeadamente para:

- a Agenda 1, com a preocupação pelas pessoas e pela inclusão, e alinhando com o objetivo de “Reduzir a incidência de fenómenos de exclusão, incluindo do desemprego de longa duração e pobreza, e os indicadores de desigualdade e de precariedade laboral nos adultos e especialmente em jovens”;
- a Agenda 2, com a preocupação pelas qualificações e pela competitividade, procurando atender à transição digital;

- a Agenda 3, com a preocupação com a sustentabilidade e resiliência territorial;
- e, finalmente, para a Agenda 4, com a preocupação pela coesão territorial e desenvolvimento harmonioso.

Importa, portanto, assumir definitivamente os museus como contextos culturais de potencial privilégio em termos de desenvolvimento, de promoção de conhecimento e de bem-estar social, de crescimento económico e de coesão territorial, tornando-se essencial:

- a atempada substituição daqueles que, pelas mais diversas razões, da aposentação à desmotivação pela falta de condições atrativas de trabalho, abandonam os museus;
- garantir o número suficiente de funcionários, de diversas carreiras e com diferentes formações, para que os museus possam cumprir as funções a que legalmente estão obrigados;
- implementar a efetiva autonomia de gestão, consagrada no Regime de Autonomia dos Museus, Monumentos e Palácios do Ministério da Cultura, mas inexistente de facto, sem a qual os diretores dos museus pouco conseguem fazer;
- assegurar que aos museus, independentemente da tutela, são garantidas as condições básicas para que possam prestar o serviço público que têm obrigação de concretizar e que constitui um dos objetivos da sua existência;
- ter capacidade para corresponder à evolução das expectativas dos públicos, das novas exigências colocadas pela transformação digital, pelos desafios da sustentabilidade e das alterações a vários níveis, com que nos deparamos;
- dotar os museus com os meios humanos necessários à aplicação da nova definição de Museu do ICOM, garantindo que são instituições inclusivas, encorajam a diversidade e operam e comunicam de maneira ética e profissional, com a participação das comunidades.

O ICOM Portugal considera, neste contexto, que a definição de uma nova abordagem passará necessariamente pelo reconhecimento de novos perfis profissionais, pelo recrutamento efetivo e pela formação, dentro do quadro das carreiras existentes.

## 2.1. Perfis profissionais

Atentos ao exposto, consideramos que a definição dos perfis profissionais dos museus, num momento em que foi revista a definição de Museu, pode contribuir para a mudança de paradigma do tecido museológico português, e constituir uma oportunidade para dotar os museus de equipas pluridisciplinares mais apetrechadas para enfrentar os desafios atuais.

Tomamos, porém, como certo que para a definição de perfis profissionais e de fórmulas de gestão mais adequadas ao presente e ao futuro, não se podem escamotear algumas questões fundamentais, e, nesse sentido, consideramos que:

- não podemos falar de um período pós-curatorial, mais ainda quando alguns museus não conseguem ter as suas coleções completamente inventariadas e estudadas, por falta de meios técnicos e recursos básicos para o efeito;
- não devemos avançar para projetos de digitalização massiva sem garantir o conhecimento

prévio, a conservação e a certeza de que serão uma mais-valia para quem usufruir desses conteúdos (para não falar das preocupantes lacunas legislativas, já que Portugal está atrasado na implementação de diretivas da União Europeia nesta área);

- não podemos alhear-nos da dimensão turística e do seu impacto nos museus, designadamente na vertente económica, mas urge exigir diálogo e participar de decisões que condicionam o cumprimento da missão museológica, sendo que os museus podem e devem ser a voz das comunidades face ao turismo e aos seus impactos no tecido social e económico.

É certo que os museus têm vindo a diversificar a sua capacidade de resposta aos desafios do quotidiano. Os conservadores de ontem, dedicados ao inventário e estudo das coleções, foram desafiados a transmitir esse conhecimento aos vários públicos e associaram-se a mediadores e comunicadores, utilizando as novas ferramentas das tecnologias da informação e comunicação, e a internet.

Os conservadores-restauradores são agora confrontados com novos problemas e circunstâncias, em que a especialização e parâmetros do passado não têm respostas para o número crescente de visitantes, nem para os desafios das alterações climáticas, sobretudo se conjugadas com cenários de crise, tornando-se imperativa a avaliação permanente de riscos.

A dependência da tecnologia traz também novos desafios, e a presença das TIC tem hoje grande impacto em todas as áreas dos museus. Esta área é, porventura, aquela em que as instituições mais antigas são mais afetadas, com impactos que a pandemia veio expor e acentuar. Importa, por isso, refletir sobre o perfil dos recursos humanos que são indispensáveis para garantir que a utilização das TIC constitui uma verdadeira oportunidade para os museus e não apenas um desafio problemático para as suas equipas.

Propomos, assim, que seja efetuado com urgência o levantamento e a respetiva divulgação do atual quadro efetivo dos recursos humanos dos Museus, Monumentos e Palácios da DGPC e das DRC (conforme previsto nas funções da DGPC), promovendo-se o diagnóstico das necessidades imediatas e projetadas, com base no que se pretende que sejam os MMP em 2030, envolvendo o Conselho Geral dos MMP para o efeito.

Por outro lado, igualmente importante é o levantamento da situação de recursos humanos dos museus da RPM, independentemente da sua tutela, retomando e atualizando os dados do *Panorama Museológico em Portugal*, promovido pelo Observatório de Atividades Culturais, e cujos últimos dados remontam a 2012.

Consideramos que apenas com um conhecimento mais aprofundado da realidade atual poderemos, em conjunto, definir os perfis profissionais mais adequados e necessários aos museus no presente e no futuro, à luz da definição concreta de uma política cultural e museológica centrada nas pessoas que fazem as instituições – as que delas fruem e as que nelas trabalham.

## 2.2. Formação

Constata-se que em Portugal há cursos técnico-profissionais de Património Cultural, tal como há formação graduada e pós-graduada (pós-graduações, mestrados e doutoramentos) nas áreas da Gestão do Património Cultural, Conservação e Restauro, Informação e Comunicação, Mediação Cultural, Media digitais, Museografia, Museologia, e em tantas áreas relevantes

e de confluência no trabalho dos museus. A existência desta variedade na oferta formativa constitui uma mais-valia significativa e é importante que quem queira trabalhar em museu possua a formação adequada às funções que vai desempenhar.

Urge, porém, proceder a uma avaliação comparativa da oferta formativa ao nível do ensino superior, diagnosticando as eventuais lacunas e a articulação com o mercado de trabalho, envolvendo-se as instituições de ensino superior e os representantes das diferentes tutelas e associações profissionais do sector.

Por outro lado, verifica-se que nos últimos anos não têm existido ofertas no mercado formativo ao nível dos cursos técnico-profissionais que, embora consagrados nos planos de formação existentes para o ensino secundário profissionalizante, não têm tido grande adesão de alunos, levando muitas entidades formadoras a optar pela sua não abertura anual.

Seria, pois, importante avaliar também a oferta formativa ao nível do ensino profissional, envolvendo a Seção de Museus, da Conservação e Restauro e do Património Imaterial, do Conselho Nacional de Cultura, os representantes do ensino profissional e os municípios, e sobretudo dar-lhe alguma atratividade e frequência, por exemplo, através de estágios integrados de média duração em museus, que permitissem motivar e incentivar estes alunos a optarem por esta via de formação e mercado de trabalho.

Igualmente nesse sentido, os museus portugueses, e em particular os integrados na RPM, devem ser incentivados a cumprir a Lei-Quadro dos Museus e proporcionar estágios profissionais [art.º106, alínea c), d) e f)] , para além dos estágios em contexto académico. Esses estágios em contexto profissional, abertos a instituições públicas e privadas, do Estado Central e Local, reforçariam competências específicas e contribuiriam para ultrapassar insuficiências, que uma formação apenas teórica não resolve.

Em paralelo, seria fundamental que o Ministério da Cultura pudesse incentivar os museus portugueses a promover a formação contínua, aprendizagem e qualificação ao longo da vida, dos seus profissionais, perspetivando-a como uma mais-valia de desenvolvimento também institucional, e em articulação com a Academia, que deveria incrementar a formação à distância, síncrona e assíncrona, articulada com a formação presencial.

Consideramos, nessa medida, que também o modelo de formação da RPM carece de ser reformulado, em diálogo com os seus membros. Propomos que a RPM possa desenvolver uma linha de formação qualificada de média duração, devidamente certificada, em colaboração com o IEFP e eventualmente outras instituições, com recurso a formadores que incluam profissionais de museus de várias áreas e tutelas. Os temas a inserir nessa linha de formação deverão percorrer o conjunto das funções do museu, tal como previstas na LQMP. Estas formações, se devidamente valorizadas pela credenciação profissional, contribuiriam certamente para uma melhoria da motivação profissional daqueles que já desempenham funções em museus, e que não possuem formação específica e/ou certificada. Estas formações deveriam mesmo vir a ser mais valorizadas no contexto dos concursos para provimento de lugares.

Uma outra proposta do ICOM Portugal passa pela criação de uma ‘Escola de Verão’, em que anualmente seja ministrado um curso intensivo de cariz internacional, com duração de uma semana, para atualização de conhecimentos e boas práticas museológicas, projeto formativo que integraria a DGPC, as DRC, as associações profissionais do sector e as universidades, com o apoio de representações diplomáticas.

Finalmente a criação de um gabinete de formação associado à RPM, para conceber e promover uma oferta formativa estruturada, certificada, periódica e reconhecida, envolvendo

---

a participação de representantes eleitos da RPM, poderia contribuir para uma atualização regular das boas práticas dos profissionais de museus e para cimentar relações e estruturas de parceria para aprendizagens mútuas, colaborativas e em rede.

### 2.3. Recrutamento

No que respeita ao recrutamento de profissionais para os museus portugueses, importa aferir desde logo quais as tarefas que podem ser realizadas por técnicos/equipas externas, e quais as funções que deverão ser garantidas pelos recursos internos dos museus, tendo em conta que o *outsourcing* não pode ser levado ao extremo do desconhecimento da especificidade dos museus, que é a riqueza e razão de ser de cada instituição museológica.

O trabalho em rede pode ser, neste aspeto, uma solução para garantir competências específicas à equipa, como era aliás apontado pela LQMP, quando previa redes temáticas, que não chegaram a ser implementadas. No terreno, por iniciativa maioritariamente de museus municipais, algumas experiências de redes geográficas têm demonstrado a operacionalidade destas propostas. Da mesma forma, os museus nacionais têm esse poder, não só porque detêm coleções significativas mas, sobretudo, pela capacidade que deveriam ter de garantir o acompanhamento das redes temáticas respetivas.

Nesse sentido, o recrutamento de profissionais através de concursos internos (mobilidade ou outros), deveria sempre valorizar as competências específicas e a experiência profissional efetiva, referindo expressamente as competências técnicas ajustadas a cada categoria profissional e a formação desejável para as funções a desempenhar em cada museu.

Sendo certo que é fundamental garantir a adequada qualificação de todos os que são recrutados para o trabalho em museus, como referido, consideramos que deve ser dada preferência ao recrutamento através de concursos internos e externos, devendo utilizar-se o regime de mobilidade em situações de exceção, e não como norma.

Atendendo à situação de manifesta carência que os museus atravessam é, ainda assim, indispensável a abertura urgente de concursos externos para algumas funções específicas, pelo que se propõe o lançamento de um programa faseado, regular e previsível de recrutamento externo para os museus da DGPC e das DRC, nomeadamente para as carreiras de assistente operacional, assistente técnico e técnico superior, decorrente de um diagnóstico atualizado.

Propomos ainda a criação de uma bolsa de recrutamento específica, com um prazo de três a quatro anos, para substituir os técnicos que se aposentam, constituindo-se assim uma reserva de recrutamento que certamente contribuiria para revitalizar o respetivo corpo técnico.

Acreditamos igualmente que será possível a criação de medidas fiscais de incentivo às instituições públicas e privadas para a contratação de jovens técnicos para os museus, e de jovens em buscado primeiro emprego ou desempregados, nomeadamente através da majoração da comparticipação salarial para a entidade empregadora, em programas como os Contratos Emprego Inserção e outros, ou através da redução dos descontos obrigatórios.

A procura de soluções de incentivo à contratação de profissionais para os museus portugueses das diferentes tutelas pode, e deve ser, uma prioridade do Estado, à qual não poderá ser alheia a verificação regular dos requisitos da credenciação dos museus da RPM no que respeita aos quadros de pessoal e ao provimento dos recursos humanos necessários ao desempenho e cumprimento das funções museológicas previstas na lei.

## 2.4. Carreiras

Atendendo às necessidades específicas dos museus, nomeadamente nas áreas da conservação, da investigação, da educação, da comunicação, da segurança, do atendimento, entre outras, importa conjugar esforços para criar condições de atratividade na carreira dos seus profissionais. Será este, porventura, um dos pontos focais de mais difícil (re)solução, no que respeita aos profissionais do sector público, tendo em conta tratar-se de uma questão estrutural e transversal ao universo das carreiras da Administração Pública.

Cientes de que o retorno às carreiras específicas da área da Museologia, e outras, não é uma opção a considerar, é urgente encontrar soluções eficazes para promover a melhoria das condições salariais e das condições de trabalho para os profissionais dos museus, de forma a que o interesse no ingresso e, sobretudo, na manutenção destes profissionais nos museus se torne, efetivamente, mais aliciante. É o caso da carreira de assistente operacional, na qual se integram uma boa parte dos vigilantes dos museus de várias tutelas, e sem os quais muitos dos problemas diagnosticados não serão resolvidos.

Propomos assim que se estude, dentro do quadro legal existente, uma solução que permita a requalificação destes profissionais para níveis remuneratórios mais compensadores e aliciantes, prevenindo assim a sua saída para outras funções e locais de trabalho. A reavaliação das qualificações destes profissionais e uma eventual certificação das suas competências para equivalência ao nível de escolaridade hoje obrigatório para o ingresso na carreira de assistente técnico seria, em nosso entender, uma forma de se proceder à sua valorização, requalificando-os e integrando-os na carreira de assistente técnico, com níveis remuneratórios mais atrativos e compensadores, por exemplo dos horários, escalas e turnos necessários para a abertura dos museus ao público, em condições da sua total fruição.

## Conclusão

A nova definição de Museu aprovada pelo ICOM veio reforçar as funções tradicionais dos museus, associadas à necessária evolução para garantir o seu papel social, o trabalho com as comunidades e com os públicos, a construção de sociedades mais sustentáveis e inclusivas, sem abdicar do que é singular, da diferença que enriquece e contribui para o reconhecimento dos benefícios da pluralidade.

Os museus têm de ser hoje espaços de tolerância e de abertura à diferença, resistindo à tentação da verdade única. Os museus, como todas as instituições, são o reflexo dos seus profissionais. Os profissionais dos museus, mais do que agentes, são os motores deste processo de contante passagem de testemunhos e de construção de novas leituras, com a sociedade. Os profissionais dos museus são, por isso, essenciais na continuação da construção do futuro, assente sobre o conhecimento informado e partilhado do passado.

É nesta perspetiva que o ICOM Portugal, enquanto representante nacional da maior organização internacional de museus e de profissionais de museus dedicada à preservação e divulgação do património natural e cultural, do presente e do futuro, tangível e intangível, vem reforçar a necessidade urgente de ação por parte do Estado, e da tomada de medidas concretas para a valorização dos museus portugueses e dos seus profissionais, estando sempre disponível a colaborar e contribuir para um diálogo conjunto e alargado, na procura de soluções.

---

*Este texto é resultado da reflexão e contributos de Ana Mercedes Stoffel, Clara Camacho, David Felismino, Gonçalo Amaro, Joana Sousa Monteiro, José Gameiro, Manuel Bairrão Oleiro, Maria de Jesus Monge, Maria José Santos, Mário Antas, Paula Menino Homem e muitos outros que generosamente acompanharam a sua redação. ♦*

# Profissionais de Museus: Da reflexão à ação

*Isabel Victor*  
**Museóloga, Directora do Museu Sporting  
– Sporting Clube de Portugal**



**Temas:** Museologia e práticas museológicas, condição social e remuneratória dos profissionais dos museus, perfis funcionais, matriz de competências, formação contínua, redes, gestão da qualidade<sup>1</sup>, processos museais, liderança, comunicação, avaliação de impacto

---

*A preconceived idea that museums are a mere media showdown still persists, looking away from the fact that this is nothing but the visible tip of the iceberg. The sensorial, educational and/or sensitive experience offered by a museum, is backed up by a complex network of competences, knowledge, creativity or management decisions that often become invisible from the common visitors. A museum must make itself notable, not only by the immediate experiences that it provides, but also through the added value generated by its services to the community, and their professionals, fairly evaluated and remunerated.*

---

## Introdução

Interessada que sou (estou) pelo fenómeno social, político, histórico, económico, que envolve os museus, nas suas múltiplas e variadas vocações, épocas, escalas e latitudes, procuro manter-me informada sobre o muito que se tem escrito sobre o tema. Aprendo com as reflexões oriundas dos mais diversos meios, congratulo-me com a notória evolução que a Museologia teve na segunda metade do século XX, mas o que de facto me emociona é o *saber fazer* profissional, exigente e de total entrega, que se gera na tarimba.

A Museologia, enquanto campo multidisciplinar de conhecimento, tem vindo a construir um corpo teórico próprio e a granjear autonomia no seio das Ciências Sociais aplicadas, todavia o museu, seu principal campo de aplicação, seu laboratório preferencial, precisa de estar mais bem apetrechado e as pessoas que nele operam, independentemente do vínculo e/ou estatuto, reconhecidas como tal.

A Museologia precede o museu, tem como objeto de estudo o “facto museal” (Bruno, 2010), visa o fenómeno museal em toda a sua extensão, os sistemas da memória, os usos do património e o desenvolvimento, todavia o museu (os museus nas suas diversas asserções, dimensões e vocações) continua a ser o seu laboratório referencial. **A academia e a prática museológica são indissociáveis. Para que ambas cresçam em pensamento e humanismo precisam de se relacionar** – gerar rotinas de accao-reflexão que conduzam a uma práxis inovadora, comprometida com a mudança e ajustada à realidade.

No plano teórico, concordando ou discordando com o que vai sendo produzido, identificando-nos mais com umas correntes, menos com outras, é de enaltecer o “Estado da Arte”, mas existe um fosso gigante entre o *ideal-tipo* (Weber, 1979) de museu e a realidade. Esse fosso torna-se ainda mais fundo pelo desfasamento que existe entre a produção intelectual, o trabalho em contexto académico e o que se gera nas práticas museológicas. Os “artífices da memória”, aqueles que diariamente põem o museu a mexer, que abrem as portas, que recebem os visitantes, que pesquisam, conservam, comunicam, expõem (que se expõem) têm que ser muito resilientes, **muito capazes**, para levar para a frente a exigente missão de manter abertas as portas do museu.

O funcionamento centralizado, a falta de meios humanos e tecnológicos, as deficientes condições de trabalho no plano físico, psicológico, remuneratório, a ausência de planeamento estratégico e autonomia, geram desgaste e perda de eficácia.

Pensamos bem, temos avançado no que toca à reflexão do *fazer museológico*, mas não estamos a agir em conformidade com o discurso. Falta pôr em prática. Falta valorizar quem se entrega, profissional ou voluntariamente, à difícil tarefa de manter o museu vivo e actuante.

A Museologia doutrinal, essencialmente ativista, assumiu nas últimas décadas um discurso em prol das pessoas, mas onde estão as “pessoas dos museus” nessa equação de valores?

**“Isoladas estão as pessoas que ainda não assumiram que a qualidade de desempenho de uma instituição depende da qualificação do seu Capital Humano e, conseqüentemente, da qualidade da sua formação teórica e prática”** (Moutinho M. C., 2019).

O edifício humano que sustém o museu está a ruir por falta de visão estratégica, coragem política e meios, mas também devido à fragilização dos seus alicerces e a uma débil arquitetura funcional. Sem uma exaustiva descrição dos processos, macro e/ou micro, sua assunção, negociação e divulgação, nunca poderemos saber o valor que cada um gera e quanto a sua prestação se torna essencial para o bom desempenho do museu no seu todo.

Sobressai quem mais se evidencia que, nem sempre, é quem mais contribui para os bons resultados da instituição. O compromisso com a missão, valores e visão, resultante da participação, discussão, a par do respeito mútuo e equidade por todas as pessoas que, no museu, asseguram os processos, desde a abertura da porta (física e/ou digital, dependendo do tipo museu e da forma de comunicar) até ao topo da pirâmide de operações é fundamental.

A **gestão por processos** contribuirá certamente para a afirmação da cultura organizacional dos museus e valorização dos seus profissionais, tantas vezes anónimos, que asseguram as múltiplas e exigentes cadeias operatórias do *fazer museológico*, na contemporaneidade.

### **Equipas-piloto, multidisciplinares e em contínua formação, atentas à diversidade**

Não se investe em profissionais, não se absorve a mão-de obra qualificada que sai das universidades com mestrados e doutoramentos em Museologia e, complementarmente, não se valoriza a experiência única e insubstituível dos/as profissionais que fizeram longos tirocínios em museus – cada qual repleto de particularidades.

Os mais velhos não têm a quem passar o testemunho e os mais novos não têm lugar nos museus. Mais uma vez terá que ser convocado o indissociável binómio teoria *versus* prática, associado à vontade política e visão estratégica, para avaliar, gerir e dirimir este *gap* geracional.

Colocar sistematicamente “estagiários”, não remunerados ou deficientemente enquadrados, a assegurar postos de trabalho, para colmatar lacunas, não serve o objetivo de tirocínio dos estágios profissionais e/ou curriculares e é uma forma encapotada de exploração, um desvio de princípios éticos que gera imensa precaridade no mercado de trabalho para os profissionais emergentes.

Esse *gap geracional*, entre outros fatores, advém da prática abusiva de “trabalhar para fazer currículo” o que, do ponto de vista dos empregadores menos avisados, é um expediente de poupança, mas que, na prática, dá azo a “**mão-de-obra altamente qualificada e barata**” o **que contribui para desvalorizar o principal ativo dos museus que é o capital humano**. Há que inverter esta prática valorizando toda a **cadeia operatória do fazer museológico e os seus profissionais**. Dar visibilidade aos diferentes processos, procedimentos, pensamento inerente, e respetivos atos técnicos, que diferenciam o “saber fazer” museológico, é essencial para a afirmação das profissões museais, seus perfis, competências e especificidades.

Não existe, porém, uma via única, nem perfis estanques, que possam responder à diversidade museológica contemporânea. Só o diálogo entre as diversas visões de museus e tendências da museologia, pode ajudar nesse entendimento. Tempo para diálogo, tempo para encontrar um campo comum de pensamento e ação, são uma absoluta necessidade.

**Atender à diversidade, às suas diversas manifestações e expressões, através do diálogo, num exercício atento de observação – ação, será certamente um campo fértil de entendimento.** Novos termos, novos conceitos, diferentes estratégias, diferentes formas de estar, comunicar e negociar, impõem diálogo interpessoal, intergeracional, intercultural. Novos museus requerem novas competências, ferramentas teóricas e práticas, o domínio de uma linguística sofisticada e novos entendimentos. Diversidade, sustentabilidade, inclusão, acessibilidade, reflexão crítica são hoje um imperativo a nível de valores fundamentais do pensamento museológico e o objetivo central dos museus no sec. XXI. (Brulon, 2022)

### **De que futuro falamos quando falamos de museus?**

A Declaração de Caracas no seu ponto 6, lembra-nos que “a profissionalização do pessoal dos museus é uma prioridade que esta instituição deve encarar como premissa para contribuir para o desenvolvimento integral das populações”. Esta recomendação tem por base a noção de que a formação deste profissional de museus, designado museólogo/a, tem por base “torná-lo capaz de desempenhar as tarefas interdisciplinares próprias do museu atual, ao mesmo tempo que dotá-lo dos elementos indispensáveis para exercer uma liderança social, uma gestão eficiente e uma comunicação acertada”. Adverte para “que se estabeleçam parâmetros para o reconhecimento social, para a colocação profissional, para a remuneração económica dos funcionários dos museus, de acordo com a sua formação e experiência” (...) “Que se valorize o papel que o museólogo desempenha, garantindo as oportunidades de participação, formação, estabilidade e remuneração de acordo com o seu nível de especialização”. Mais adiante, refletindo sobre a missão do museu, o seu indissociável vínculo social, político, económico e ambiental, sublinha que “Este novo enfoque, envolve, por igual, as instâncias de poder, em especial o poder político, cuja decisão facilitará o cumprimento desta nova missão de museu”. (Declaração de Caracas, 1992)

### **Pensamos rápido e bem, mas agimos lento e não praticamos o que defendemos.**

Se pensarmos que este Seminário, inscrito no Programa Regular de Cultura da UNESCO para a América Latina, teve lugar há trinta anos, precisamente na altura em que, por sua vez, se cumpriam vinte anos da Mesa Redonda de Santiago do Chile, (Mesa Redonda de Santiago do

Chile , 1972, 2012) , a noção de *Museu integral*, rutura epistemológica, e restantes postulados sobre o papel dos museus na contemporaneidade, vemos quanto as práticas em museus e a consequente valorização de quem as pratica, ser considerada uma prioridade nas políticas museológicas, presente e do futuro dos museus.

Daí para cá o que se fez, o que se avançou em termos do reconhecimento, valorização dos profissionais dos museus em articulação com profissionais de outras áreas ligadas à gestão da memória, cultura e património?

Os Museus não são ilhas no meio cultural, também não são “casas e coisas”. Tal como noutros sectores de produção, **os museus, na sua essência, são pensamento, emoção, sentimento.** Ora quem tem o poder de desejar e converter ideias em projetos, são as pessoas. António Damásio em “A estranha ordem das coisas” (Damásio, 2017) acentua que a consciência requer imagens para num processo secundário, se desenvolver o sentimento. Os Museus são as pessoas e o sentimento, essa também é a viagem de que fala Álvaro de Campos, “afinal a melhor forma de viajar é sentir”, mas sem pessoas, estamos longe de cumprir a viagem. Sem pessoas os museus resumem-se a casas e coisas, perdem interlocução, ficam parados no tempo. Sem “viagem” não há futuro, mas precisamos de bons navegantes, boas equipas multidisciplinares, bem aparelhadas e a sentirem-se “seguras”, sem estarem sempre sujeitas à imprevisibilidade e mudança repentina de rota. Sujeitas ao risco constante de não haver recurso, não haver novo projeto, não haver planeamento, não saberem o que vai acontecer a médio e longo prazo, de não haver material para trabalhar. Sem *equipas-piloto*, estáveis e seguras, que asseguram as áreas técnicas e científicas essenciais, os museus não são viáveis. Nem tudo se esgota na “eventologia” frenética e na *experience*, o *happening* furtivo e desgastante.

Há um trabalho de fundo, persistente nos museus, teórico e prático, um enorme campo de conhecimento especializado, que não é visível, mas que terá que passar a ser, para se entenda o que sustem o museu e lhe dá sentido. Para tal muito contribuirá a participação, os programas colaborativos, a educação, mediação e as boas práticas inscritas no movimento “Ciência cidadã” (Sforzi, et al., 2013), no campo das Ciências Sociais e Humanidades, aplicada à Museologia Social e consequentes práticas museológicas.

Novos museus, novos perfis funcionais em tese resultam do reconhecimento da emergência de novos paradigmas sociais, económicos e políticos, afetam todas as estruturas e instituições e os museus não são alheios a estas mudanças. O/A Museólogo/a de novo tipo “tem de ser capaz de integrar uma equipa que tome as decisões aos vários níveis, empreender, incentivar ou coordenar os vários trabalhos de investigação (...). Tal perfil implica um museólogo capaz de se integrar na população e de se manter com ela em diálogo permanente. Um profissional deste tipo tem naturalmente que ser polivalente e de possuir uma formação transdisciplinar.” (Cordovil, 1993)

Nos museus, como noutros sectores da sociedade em acelerada mudança, **as identidades socio-profissionais levam tempo a redefinir-se. São processos lentos de construção e representação.**

Vejam os que, a este respeito, evidencia Margarida Lima Faria, no estudo sobre o “campo” dos profissionais de Museologia em Portugal (Faria, 2007), realizado no âmbito de um projeto de investigação financiado pelo Programa POCTI da FCT, que com base em entrevistas realizadas a diretores de museus com vínculos laborais diversos, diferentes gerações, bases de formação, tutelas, contextos e culturas organizacionais, de Norte a Sul do país, trabalho de campo e resultante matriz de análise sociológica e de conteúdos, essencialmente qualitativa, baseada nos discursos dos profissionais que integraram a amostra, suas representações e construções, tendo como referência o quadro teórico da Sociologia das profissões, refere, por comparação , citando estudos na área:

“a organização do espaço institucional dos museus é, só por si, suficiente para explicar as hierarquias profissionais dentro do seu contexto estrutural. Há uma centralidade histórica do museu-edifício-instituição, no espaço urbano. A especificidade deste contexto, constitui-o como espaço de construção de estratégias profissionais e de definição de limites à circulação dos diferentes atores nas suas estratégias de valorização profissional. A circulação dos agentes na profissão acaba por ser relativamente rígida pela compartimentação das tarefas. Quanto à interação e comportamentos que se desenrolam no seio do campo profissional, há uma tendência para o alargamento da autoridade simbólica no topo da hierarquia, que tende a não estar circunscrita à figura de um “director”. No entanto, a posição de direção permanece fortemente carismática confundindo-se com a “aura” de arquitetura (edifício), da coleção e da cada objeto ( ou tesouro). A interação e mobilidade social é, deste modo, mais fácil por patamares transversais, sendo mais difícil no sentido vertical.” (Faria, 2007)

O mesmo estudo, no que se prende com o projeto profissional (processo de construção da profissão), refere que este está “longe de ser linear sendo naturalmente uma consequência de modificações estruturais do país sobretudo nos campos da oferta e dos consumos culturais”. Socorrendo-se do esquema de Larson (Larson, 1977) a autora (Faria, 2007), infere, citando, que “uma ação numa profissão em construção serve simultaneamente propósitos económicos e de *status*, posto que as ‘duas dimensões são inseparáveis’”. O grupo profissional tem, deste modo, que tentar entrar numa espiral de interação entre estes dois aspetos: a respeitabilidade social aliada com o sucesso económico.”

Mais à frente, ainda decorrente do referido esquema, identificam-se três sub-objetivos do projeto profissional: *a jurisdição* (diplomas legais que confirmam legitimidade a uma determinada prática); *Controle de produção de produtores* (assegurar que o sistema de entrada na profissão corresponde a um treino e socialização apropriados) “modo profissional estandardizado” (Macdonald, 1995); *investimento na imagem* para o exterior (importância atribuída ao campo de representação de modo a que os seus membros sintam o reconhecimento da sua posição).

## Referencial europeu das profissões museais <sup>2</sup>

Numa tentativa de criar um ordenamento das profissões museais e suas designações em diferentes países, um conjunto de profissionais experientes oriundos de museus da Alemanha, França e Suíça, reuniram-se em 2006, sob a égide do ICOM , sob a direção da presidente do ICTOP, para, com o objetivo de contribuir para o profissionalismo e qualidade do trabalho museal, a nível nacional e internacional, propor um referencial europeu das profissões museais, que propicie o ao seu reconhecimento e mobilidade dos profissionais. Na introdução afirma-se que “Os museus são feitos por pessoas e para pessoas. Para conseguir este objetivo, é necessário apoiarmo-nos no saber, conhecimentos e responsabilidade de cada colaborador individualmente. (...) Simultaneamente, as associações nacionais e museus devem ser encorajadas no sentido de criar e elaborar as suas próprias diretivas para a identificação dos perfis profissionais dos museus.”

O grupo de trabalho identificou uma lista de vinte profissões que considerou ser o contingente mínimo num grande museu. O relatório refere que “as instituições pequenas e médias terão que fazer as suas escolhas de acordo com as suas obrigações e as suas disponibilidades financeiras.”

O documento produzido pelo grupo de trabalho também refere os requisitos para trabalhar em museus:

- Ter um diploma de estudos universitários para a maioria das profissões do museu;
- Conhecimentos de Museologia (teóricos e práticos);

- Experiência prática nas áreas em causa;
- Conhecimento de uma Língua estrangeira, no mínimo.

Adiante, “para todas as atividades de direção, uma formação científica sólida e uma formação em Museologia, como condições prévias ao recrutamento”.

**“Trabalhar num museu significa trabalhar em grupo (...) é preciso estar particularmente atento à complementaridade das funções”.**

O referencial das profissões museais está organizado de acordo com os seguintes pontos:

- Definição;
- Formação inicial;
- Experiência complementar.

### **A Rede Portuguesa de Museus e as Redes temáticas e regionais**

Com mais de duas décadas de existência, a RPM (Rede Portuguesa de Museus), teve um papel relevante na formação de equipas de profissionais, no ordenamento museológico nacional e teve peso na argumentação política em defesa da necessidade de se estabilizarem equipas profissionais em museus. Todavia esse potencial de conhecimento e ação, também por via do enfraquecimento da RPM, das várias vicissitudes por que passou a política museológica nacional, desde a extinção do Instituto dos Museus e da Conservação, tem vindo a esvaír-se. As equipas dos museus reduzidas a um mínimo insustentável e sem perspectivas de progressão. Este facto nocivo afeta profundamente o desempenho dos museus e as profissões associadas. Não se conseguem reter e atrair as pessoas mais capacitadas e talentosas porque os museus apesar de serem lugares que exercem fascínio não se tornaram atrativos para quem neles trabalha. Para quem busca uma profissão de futuro, tão bem paga e reconhecida como as demais (gestão, marketing, comunicação, programação, etc.).

Acreditamos que as **Redes colaborativas** de museus (regionais e/ou temáticas, transversais, bem sustentadas na base), assim como as que se prendem com os sectores – chave da gestão da informação, mediação, educação, acessibilidades, incluído digitais, Arte e comunicação, são de primordial importância na definição da pluralidade de perfis funcionais nos museus.

Um museu credenciado para além de corresponder às conformidades previstas na lei, deverá obedecer a **um rácio de profissionais com formação em Museologia e/ou currículo na área**, que assegurem a estabilidade das equipas é fundamental.

Também será muito importante, a par e para além da formação disciplinar (conservação, comunicação, educação, mediação, etc.) promover a formação contínua, *in loco*, das equipas dos museus, ações de *benchmarking*, através da programação regular de **Seminários descentralizados de boas práticas**, entre os museus da RPM e redes circundantes, de forma a fortalecer os laços interpessoais e as relações profissionais, partilha essencial ao bom funcionamento de uma autêntica *network* de museus que se apoia e estimula ao longo do território, envolvendo a(s) comunidade(s), em torno do património (seus processos de construção e representação), identidade e memória.

Cada Seminário com o tema específico, resultante de levantamento e negociação prévia, envolvendo os vários agentes na comunidade (líderes associativos, coletividades, autarquias, escolas, unidades e projetos de investigação, grupos de emigrantes, movimentos e causas cidadãs, ativistas LGBT+, racismo, emergência climática, etc.) evidenciando formas de trabalho, traços identitários, produtos, práticas e *praxis* relevantes em termos de mudança social, transformação e inclusão.

Estes seminários darão certamente visibilidade a soluções técnicas, estratégias, engenhos, artes, talentos, pessoas e meios que, por desconhecimento da rede (redes) estão subaproveitados e subvalorizados. Colocá-los em evidência reforça parcerias, cria sinergias (sistemas de vasos comunicantes), gera empoderamento e descomplica a forma de cooperação entre os museus, os seus profissionais, as comunidades envolventes e outras instituições com interesses comuns (autarquias, bibliotecas, escolas, centros de dia, teatros, coletividades, grupos desportivos, centros de ciência, etc.).

**O Museu é um entre pares.** A sua relevância decorre do papel que evidencia nessa paridade e do contributo objetivo dos diferentes atores para criar vasos comunicantes, redes, *comunidades de interesse*, que interatuam no território em prol do desenvolvimento.

As redes informais de profissionais de museus também é uma forma importante de partilha e de formação continuada, veja-se como exemplo português, a *Rede de Colaboradores de Serviços Educativos – ReCose*.<sup>3</sup>

Projectos como **Mu.SA**<sup>4</sup> (o domínio das **TIC, literacia e acessibilidades digitais**), são um exemplo, a seguir e desenvolver com correspondente reforço de competências nas equipas profissionais, multidisciplinares, em museus.

Ainda existe a ideia preconcebida de que o museu se resume ao espetáculo mediático, esquecendo-se de que essa é a ponta visível do icebergue. A experiência sensorial, educativa, sensitiva que o museu oferece, tem por detrás uma complexa teia de competências, saberes, rasgos criativos, fortalecimento de bases, atos de gestão, que se tornam invisíveis ao comum dos cidadãos. O Museu tem que se fazer notar, não só pela experiência imediata que proporciona, mas pelo valor que gera na prestação de serviços às comunidades e os seus profissionais corretamente avaliados e justamente remunerados.

### **Participação cidadã – voluntariado usufrutuário – coprodutores de conteúdos**

Para a visibilidade do museu, sua afirmação na sociedade, contribui inexoravelmente a participação da comunidade (das múltiplas e diversas pessoas das comunidades) na co-construção do **edifício humano** que dá sentido e expressão à palavra museu.

O voluntariado (usufrutuário), devidamente regulado, assume um papel preponderante, como prática de cidadania – o tempo que se oferece ao museu, como um ativo de inestimável valor, deve ser considerado e medido. Uma das mais importantes competências profissionais das equipas plurais e multidisciplinares dos museus é a de desenvolver estratégias para captar a ação voluntária e voluntariosa, de quem se dispõe a participar nos processos de co-construção de conteúdos e em projetos intergeracionais de transmissão de saberes, convívio, co-interpretação do património e gestão da memória.

Os **Centros de Memória** (Cardoso, 2016) têm também esse papel central na museologia social, participativa. As narrativas passam para o centro da ação e desse ponto de vista todo o museu se reestrutura, mas para tal é fundamental que as equipas profissionais se abram a novas competências nos domínios da **Antropologia, Comunicação, IT**, filme, realização, edição (**cadernos de campo visuais- peças testemunhais**), multimédia, que operem neste domínio estruturante do museu.<sup>5 6</sup>

Num desenvolvimento mútuo e cíclico, em que se compreenda a riqueza dos processos de partilha, em que todos os atores se deixam tocar e são tocados na criação conjunta de experiências em torno da memória. (Luiz & Loran Gili, 2022)

## Concluindo

Em suma, se no plano das ideias e de certas formas pioneiras de ativismo, se têm alcançado patamares de excelência que colocam o ensino da Museologia e as práticas daí decorrentes como uma referência nacional e internacional, no plano da aplicação (teórica e prática) em Museus, o seu laboratório primordial, parece faltar o essencial, mudar o paradigma, investir decididamente na **qualidade** porque, como afirma um dos mais destacados estudiosos portugueses dos sistemas da qualidade, urge investir na qualidade porque a falta dela sai muito mais cara. (Pires, 2016). Passar da reflexão à ação numa lógica de sistema, implica:

- Passar do **museu–produtos** ao **museu-resultados**, das **funcionalidades às finalidades**;
- Implementar um **Sistema de Gestão da Qualidade** (Victor, 2009) – monitorização de processos, procedimentos, transparência, avaliação e medição de impactos (mudança cultural e de paradigma) (Victor & Margarida Melo, A Qualidade em Museus - Atributo ou imperativo?);
- Orientar a gestão para os **resultados com o foco nas pessoas** (cidadãos-clientes do museu);
- Promover a **participação** (cidadãos **co-construtores** do museu, **atores** e produtores de conteúdos, **co-autores**);
- Assegurar **espaços de diálogo** entre as estruturas de decisão e as equipas técnicas (garantir que as experiências decorrentes das rotinas, as soluções e expedientes encontrados, sejam valorizadas e tidas em conta, o que raramente acontece);
- Planeamento estratégico, **equidade e sustentabilidade**.
- **Comunicar** bem e com todos. O Museu é, na sua essência, comunicação.

Para lá chegar há um caminho a fazer:

- **Formação em Gestão da Qualidade e liderança** (o compromisso das lideranças é imprescindível para desenvolver um sistema progressivo de melhoria contínua nos museus e uma cultura organizacional orientada para a Qualidade); (Victor, O paradoxo do termo avaliação em museus, um problema da maior relevância para a Museologia contemporânea, 2006)
- **Valorização do capital humano e de conhecimento** instalado nos museus (currículos profissionais), estrutura de carreiras, perfis funcionais, matriz de competências;
- **Formação contínua** (prática e *praxis* museológica), seminários descentralizados de boas práticas, coordenados e em redes transversais; (Victor, Trabalho em Rede ( editorial ), 2011)
- **Reconhecimento da Museologia** (Moutinho, 2001) (área científica-multidisciplinar-aplicada), como requisito para exercer a profissão;
- **Estabilização de equipas-piloto** (equipas residentes de profissionais, nos museus);
- **Avaliação de desempenho**, progressão na carreira e acesso a especializações- bolsas de mérito e de valorização profissional. Justa retribuição e tempo para pensar e estudar.

Por fim, relembrar a definição de museu recentemente aprovada, por larguíssima maioria, na Assembleia Geral Extraordinária do ICOM, 26ª Conferência Geral, no dia 24 de agosto de 2022, em Praga (República Checa).

Assim, “um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos, a serviço da sociedade, que investiga, coleciona, preserva, interpreta e expõe o patrimônio material e imaterial. Abertos ao público, acessíveis e inclusivos, os museus promovem a diversidade e a sustentabilidade. Atuam e se comunicam de forma ética, profissional e com a participação das comunidades, oferecendo experiências variadas de educação, fruição, reflexão e troca de conhecimentos”.

Esta nova definição realça as principais mudanças no papel dos museus, reconhecendo a importância da inclusão, participação da comunidade e sustentabilidade, nos moldes de uma atuação ética e profissional. Um marco histórico para a afirmação da museologia social, os museus implicados e os seus profissionais. Os museus terão que dar o exemplo, deverão estar alinhados com estes princípios e valores, pois só assim se conseguirá atuar e comunicar de forma ética, profissional e com a participação das comunidades. ◆

---

#### AGRADECIMENTOS

À direção do **ICOM Portugal** pelo convite que me dirigiram de publicação;

Aos **colegas e amigos** que comigo, informalmente, foram partilhando experiências, inquietações e expectativas sobre o tema. Muito do que aqui escrevo baseia-se nesse sentir, nesse “tomar o pulso à realidade”;

À **Nathália Pamio Luiz**, pela revisão crítica e contribuição objetiva na redação final deste artigo;

Ao **Museu Sporting**,<sup>7</sup> onde atualmente me insiro, porque tem sido um campo extraordinário de aprendizagem, porque me deu a possibilidade de constituir e liderar uma equipa-piloto coesa, profissional, multidisciplinar, pelo pensamento estratégico, cooperação enriquecedora com profissionais de diferentes áreas dentro do Clube, pelo envolvimento da comunidade, visão e sustentabilidade.

A todos os profissionais de museus o meu agradecimento e profundo reconhecimento.

---

#### BIBLIOGRAFIA

Brulon, B. (2022). Foreword. (U. o. Manuelina Maria Duarte Cândido, & Giusy Pappalardo, University of Catania, Edits.) *Babel Tower. Museum people in dialogue*, p. 218.

Bruno, M. C. (2010). Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional. (M. C. org.), Ed.) Obtido de <https://www.revistas.usp.br/anaismp/article/view/168427>

Cardoso, M. M. (2016). Centro de Memórias do Museu de Trabalho Michel Giacometti Projecto ao “Encontro da Memória através do Património”. 4(2). Obtido de <https://mediacoes.esse.ips.pt/index.php/mediacoesonline/article/view/13>

Cordovil, M. M. (30 de Maio de 1993). Novos museus novos perfis funcionais. *Cadernos de Sociomuseologia - Sobre o conceito de Museologia Social (coordenação Mário Caneva Moutinho) - ULHT*.

Damáσιο, A. (2017). *A estranha ordem das coisas - A vida os sentimentos e as culturas humanas*. Temas e debates.

Declaração de Caracas. (1992). Seminário “A Missão dos Museus na América Latina, hoje: Novos desafios”. (p. 23). Venezuela: *Cadernos de Sociomuseologia*, nº 15-1999.

Faria, M. L. (2007). O “campo” dos profissionais da museologia em Portugal. Identidades e representações de si mesmo. *Actas do V Congresso Português de Sociologia; Sociedades Contemporâneas. Reflexividade e Ação*. Lisboa: Associação Portuguesa de Sociologia.

Larson, M. S. (1977). *The Rise of Professionalism : A Sociological Analysis*. Londres: University of California Press.

Luiz, N. P., & Loran Gili, M. (Julho de 2022). Património imaterial, diálogo e ramificações; reflexões iniciais sobre um planeamento estratégico participativo. (P. ICOM - International Council of Museums, Ed.) *Boletim ICOM Portugal* (18), p. 174.

Macdonald, K. M. (1995). *The Sociology of Professions*. Londres: Sage Publications.

Mesa Redonda de Santiago do Chile , 1972. (2012). Mesa Redonda sobre a importância do papel dos museus no mundo contemporâneo. *Mesa Redonda de Santiago do Chile, vol. 1* (p. 240). Brasília: Instituto Brasileiro de Museus, IBRAM, , Programa Ibermuseus.

Moutinho, M. C. (2001). O ensino da Museologia no contexto da mudança social, na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologia. *Revista de Museologia, Asociación Española de Museólogos, Madrid*, p. 13.

Moutinho, M. C. (2019). POR UMA ARQUITETURA AO SERVIÇO DA. *Cadernos de Sociomuseologia* .

Sforzi, A., John Tweddle, Johannes Vogel, Grégoire Lois, Wolfgang Wägele, Poppy Lakeman-Fraser, & Zen Makuch and Katrin Vohland. (5 de janeiro de 2013). Citizen science and the role of natural history museums. *Citizen Science - Innovation in Open Science, Society and Policy*, p. 444.

Victor, I. (s.d.).

Victor, I. (2006). O paradoxo do termo avaliação em museus, um problema da maior relevância para a Museologia contemporânea. *XIII Encontro Nacional de Museologia e Autarquias - A Qualidade em Museus*. Caparica: ULHT - Cadernos de Sociomuseologia.

Victor, I. (19 de 06 de 2009). Os Museus e a Qualidade - Distinguir entre museus com “qualidades” e a qualidade em museus. (U. -U. Tecnologias, Ed.) *Cadernos de Sociomuseologia - Centro de Estudos de Sociomuseologia*(23), p. 376.

Victor, I. (Dezembro de 2011). Trabalho em Rede ( editorial ). (I. -I. RPM, Ed.) *Museus em Rede - Boletim da Rede Portuguesa de Museus* (39), p. 32.

Victor, I., & Margarida Melo. (s.d.). A Qualidade em Museus - Atributo ou imperativo? *Actas de primeiro seminário de investigação em Museologia dos países de Língua portuguesa e espanhola ( volume 2)*, (p. 156 a 167 ). Lisboa.

Weber, M. (1979). *Sobre a Teoria das Ciências Sociais*. Lisboa: Editorial Presença (ensaios publicados originalmente em 1904 e 1917) .

---

## NOTAS

<sup>1</sup> <https://silabo.pt/catalogo/gestao-organizacional/qualidade/livro/qualidade-no-ensino-superior/#>

<sup>2</sup> <https://icom-portugal.org/multimedia/File/ReferencialPT.pdf>

<sup>3</sup> <https://pt-br.facebook.com/groups/redcese/?mibextid=6NoCDW>

<sup>4</sup> <https://icom-portugal.org/2020/04/09/projeto-mu-sa-the-future-of-museum-professionals-in-the-digital-era-15-de-abril-2020/>

<sup>5</sup> <https://www.memoriamedia.net/index.php/varinos-nos>

<sup>6</sup> <https://www.memoriamedia.net/index.php/varinos-nos>

<sup>7</sup> <https://pt-pt.facebook.com/MuseuSporting/>

# Profesionales de Museos en España: un apunte a vuela pluma

*Luis Grau Lobo*  
*Director del Museo de León*  
*[luis.grau@jcyl.es](mailto:luis.grau@jcyl.es)*



---

*A succinct and general idea about Spanish museum professionals, their recent history, their current situation and their basic problems..*

---

Me piden los colegas portugueses que describa la situación de los profesionales de este lado de *A Raia* con ocasión de un encuentro sobre el tema en el país hermano. Me disculparé en primer lugar, porque las líneas que siguen a esta se empeñan tan solo en un bosquejo sumarisimo, apenas unas guías de dibujo, sobre una situación tan variopinta como, seguramente, similar en otros lares -¿el portugués?- Sin ánimo de entrar en cifras, esquemas y demostraciones de calado que se encontrarán en otros lugares (ver bibliografía), procuro apenas un comentario personal al hilo de un conocimiento experiencial de la situación. Excúsenme, por tanto, la subjetividad y el trazo grueso.

Como es costumbre y hasta cierto punto penitencia, deberíamos comenzar preguntándonos qué es un profesional de museo, cuestión siempre irresoluta y paralela a la pregunta clásica sobre la propia identidad de un museo que este año ha vuelto a definirse. Entendamos aquí – y así se deducirá de lo dicho – que el museólogo es aquella persona competente en los saberes propios y exclusivos del museo, formulación tautológica pero forzosa para soslayar una disquisición necesitada de mayores prolegómenos.

Por períodos, considerados de forma gruesa, el relato de esa profesión en España podría ser este.

## **1. Comienzos: el monocultivo estatal**

Gusta uno siempre de empezar por antecedentes de prestigio, entre los que se podría reclamar a uno de nuestros más famosos artistas como “conservador de museos” *avant la lettre*. Me refiero a Diego Velázquez, aposentador de palacio y buscador de antigüedades en Italia para las colecciones reales. Pero más allá de esta arqueología romántica, los museos españoles asistieron a su proceso de profesionalización de manera parecida en tiempo y forma a la de otros países europeos, y su singularidad (como en tantos aspectos) estriba en la menesterosidad e imperfección con que acabaron por materializarse las intenciones normativas originales. Durante el siglo XIX la encomienda de los nacientes museos a agentes singulares que habían

de gobernarlo comenzó entregándolos en manos de comités de expertos (artistas, eruditos, autoridades locales...) que, muchas veces filantrópicamente pero también otras con maneras poco ortodoxas, se entregaron con ilusión al proyecto de una institución que acrisolaba las esperanzas culturales de muchos territorios. Fue este un esquema perdurable que sobrevivió a la profesionalización que comentaremos y, por ejemplo, muchos museos de arte siguieron en manos de artistas durante décadas<sup>1</sup>.



**Imagen 1.**  
**Museo Nacional**  
**de Arte de**  
**Catalunya.**  
Foto imagen MAS.

El enmarañado acceso al poder de la burguesía en nuestro país trajo como consecuencia un lento establecimiento de frágiles y mudables resortes de protección del legado histórico. Aparte los precedentes excepcionales (Museo del Prado, en especial), el primer y decisivo acontecimiento en este sentido fue uno que en principio poco tenía que ver con esa intención: la desamortización de bienes eclesiásticos promovida por los gobiernos liberales en las décadas de los 30 y 40 del XIX, contexto traumático del nacimiento de gran número de museos, provinciales en especial, y espoleta de su reglamentación. Fue poco después, como resultado de una decisión de corte economicista cuyas consecuencias en el terreno del patrimonio cultural aún resuenan, cuando se concibió, hace más de siglo y medio, un cuerpo de la administración destinado a la preservación de los vestigios históricos, el Cuerpo de archiveros y bibliotecarios, al que se añadieron en 1867 los “anticuarios”, llamados “arqueólogos” desde 1900. Una funcionarización que por vez primera estableció de una serie de competencias definidas y saberes especializados, aparte de fijar un salario y una carrera reglada y pública, reglamentando responsabilidades y delimitando una profesión libre (y liberal). El reglamento aprobado para ella en 1901 (Real Decreto 29/11) definió las funciones del profesional del museo en materias y conductas que aún hoy siguen siendo válidas, como la responsabilidad plena, científica, técnica y administrativa, la de conservación, redacción de catálogos, elaboración de una memoria anual, la política de compras, la difusión social, los intercambios con otros centros, etc. También pasó a definir la jerarquía de las plantillas (jefes, oficiales, ayudantes...) y los medios técnicos incipientes que con el transcurso del tiempo se precisarían. No es necesario insistir en que a este esqueleto, aún vigente, se han añadido variantes y características propias a lo largo de los dos siglos de trayectoria del museo como máquina cultural. Parece resistirlo todo, como el museo.

Algunos de los cambios posteriores surgieron de las diferentes crisis que ha atravesado el museo en su aprecio social. Las aceradas críticas a esta institución formuladas por los intelectuales de entreguerras o los artistas de vanguardia; y, ya en los sesenta, por una generación airada (empeñada en levantar “otros museos”), convirtieron al museo en sospechoso de casi todo, polvorientemente anclado en estereotipos aún decimonónicos. A partir de ese momento, la

llamada *nueva museología* rescató al museo y, por extensión, al museólogo, convertido a la postre ya no en el científico documentado e irrefutable que había encerrado el saber tras los muros del museo, sino en un experto accesible volcado al trato con la sociedad que hacía viable la existencia del museo abriendo sus puertas de par en par para que entrase el aire fresco de una renovación que aún dura. O eso decimos.

En el contexto de esta recomposición de la identidad del museo mediante la reinterpretación social de sus cometidos y contenidos, se enmarca la actual definición administrativa del museólogo en España, pese a que no sea éste su nombre oficial, pues aún es un “conservador”. Durante los estertores del franquismo, tras décadas de limitadísima actividad museística, en 1973 se crea el Cuerpo facultativo de Conservadores de Museos, lo que supuso la actualización de los viejos planteamientos funcionariales en una nueva figura que ya no dependía del concepto de anticuario o de la disciplina arqueológica. El surgimiento, por vez primera en la administración española, de un pleno “especialista en museos” nace (pese al retraso de España en el terreno museístico a causa de la Dictadura) casi al tiempo que las declaraciones de la *nueva museología* ponían al día el estatuto del museo, lo que no quiere decir que lo hiciera con el mismo espíritu, pero sí, al menos, se iniciaba un camino que reconocía a los museos trabajando sobre “un método visual, de base pedagógica por antonomasia”, según el texto de la norma, esto es, con especificidad en cuanto a método y, por extensión, en cuanto a la profesión que debía regir sus destinos.



El decreto nº 2006 de 1973 que regulaba la selección de funcionarios mediante un proceso que tenía en cuenta la especialidad de cada museo (planteando pruebas específicas para cada museo) fue poco después anulado por la Ley de medidas para la reforma de la función pública (ley 30 de 1984), que obligaba a unificar las pruebas de acceso a un único cuerpo funcional del Estado.

**Imagen 2.**  
**Galería de la Academia, Florencia.**  
Foto Imagen MAS

Hasta los años ochenta, el panorama de los profesionales de museos, de forma similar a los propios museos, era de un monocultivo tradicional: un cuerpo<sup>2</sup> de funcionarios exiguo pero muy homogéneo, que servía a unos museos también exiguos e instalados en la reiteración de contenidos y planteamientos expositivos. Un contingente profesional, además, vinculado únicamente a la administración del Estado, con acceso a través de unas oposiciones convocadas a cuenta gotas, de forma que apenas unos pocos museos superaban la *ratio* de museo/ facultativo, no siendo extraña la existencia de centros sin profesional al cargo, pese a la antigüedad de la mayoría de aquellos.

Este panorama se afianzó, y de cierta manera llegó a su culminación, con la ley de patrimonio histórico español (16/1985) y el reglamento de museos de titularidad estatal (620/1987), puesta a punto del tema en la recuperada democracia.

En otros museos, como los eclesiásticos y algunos otros privados, la situación seguía anclada en las mañas de costumbre: personal sin formación específica y pocas veces seleccionado según criterios objetivos acababa por encargarse de los museos por mera designación y adquiría los saberes necesarios para ello a base de ganas, experiencia o, simplemente, por el paso del tiempo. Excepciones había, pero eso eran.

Apenas alguna variante empezaba a vislumbrarse cuando se produjo el acontecimiento más relevante en la historia administrativa reciente de España: el surgimiento de las Comunidades autónomas, bisagra también en el terreno de la administración de los museos españoles por muchas razones, no todas debidas a esa circunstancia.



**Imagen 3.**  
**Museo etnográfico**  
**de Castilla y León.**  
Foto del autor.

## 2. Las comunidades autónomas: los jardines desatendidos

Decisivo y contundente para el panorama de los museos españoles fue el proceso de transferencia de competencias en materia de patrimonio a las comunidades autónomas (CCAA a continuación)<sup>3</sup>, que cambió radicalmente tantas cosas y supuso un gran salto adelante de la profesión, aunque en cierta medida un salto al vacío. Las sucesivas transferencias de competencias del Estado a estas Autonomías se formalizaron en la firma de convenios respectivos, la mayor parte de ellos apenas unas líneas de responsabilidades algo abstractas y poca supervisión o desarrollo ulterior. A partir de ese momento, mediados los ochenta, esas CCAA establecieron sus propios cuerpos funcionariales de conservadores de museos por oposición, casi siempre a imagen y semejanza del Estado, situación que se mantiene a grandes rasgos. También como el de facultativos se procuraron cuerpos de ayudantes de museos (titulación media) y de restauradores para muchos de esos museos que, sin embargo, quedaban desde entonces un poco en tierra de nadie. Su situación resulta muy peculiar en la administración española, pues mientras la titularidad de edificios y parte de las colecciones (hasta la firma de esa transferencia) sigue siendo inalienablemente estatal; gestión, personal, funcionamiento y colecciones ingresadas desde entonces (en especial las arqueológicas) corresponden a titularidad autonómica. Una duplicidad generadora de no pocos conflictos y, sobre todo, de una cierta dejadez hacia museos que no eran de nadie por ser de todos y cuyos problemas se achacan siempre al otro.



Además, pronto las CCAA empezaron a legislar en materia de patrimonio cultural y museos, de forma que rara es la que no cuenta con una o varias leyes en cada una de esas materias y varios reglamentos en lo que se refiere a normas de funcionamiento o redes de museos, por poner casos típicos. Cosa muy distinta es que funcionen, puesto que la falta de medios, acusada por un muy negativo balance entre museos y profesionales, y por la falta de inversiones estructurales, ha provocado que muchas de esas normas sean poco más que un brindis al sol, sobre todo si la cuerda se tensa por algún motivo.

**Imagen 4.**  
**Taller de títeres en el Museo de León.**  
Foto del autor.

### 3. El boom de los museos: la fronda

Junto a esos museos tradicionales, con plantillas frugales que cambiaban de responsable pero no de situación, junto a ese acontecimiento estructurador del país, otro vino a sumarse para convertir casi el mismo momento, ya desde finales de los años ochenta, en la encrucijada museística que conocemos: el boom de los museos (o su burbuja, depende de la óptica), la época de más creación de nuevos y transformación de los antiguos que ha acontecido en nuestro país, y podría decirse que en el resto del mundo, desde el nacimiento de esta categoría cultural. Por esa causa cuyos motivos son de muy distinto signo y por otras relacionadas con la construcción de nuevas identidades territoriales<sup>4</sup>, las CCAA primero y los municipios después se lanzaron al establecimiento de nuevos museos con la furia con que las ciudades medievales competían con catedrales o las decimonónicas con teatros. De poco valía la existencia previa de museos con serios problemas y, al poco, ya ni siquiera hizo falta un patrimonio cultural a proteger para que un museo nuevo viniera a colmar las expectativas de una política cultural a menudo carente de análisis previo o de objetivos. Con frecuencia tampoco importaba qué sucedía con ese Museo al cabo de unos pocos años: es más fácil tener un museo que mantenerlo. Y en esos museos, por supuesto, trabajan profesionales, nuevas y numerosas incorporaciones al panorama de los trabajadores del gremio con nuevas y numerosas condiciones en muchos casos. La etapa de intensa creación de centros museísticos interesó a multitud de administraciones y organismos, antaño poco o nada vinculados al fenómeno, con la consiguiente habilitación de inéditos cuerpos de profesionales o meras contrataciones de personal destinado a servir a esos nuevos centros. Sobre todo en muy diversas iniciativas locales, donde quizás haya que buscar el mayor cambio de estos años. Además, esa expansión del museo como solución patrimonial unívoca no coincidió con la habilitación de plantillas siquiera mínimas, al contrario, pues como refiere Rafael Azuar (2013) y refrenda la estadística de museos, la solución a la dotación de museos fue la precarización de empleos y la jibarización de plantillas, el subempleo o, simplemente, el voluntariado y voluntarismo y el menoscabo de la profesión. El perfil en estos años vino a ser retratado con tino por el estudio de 2012 del Ministerio (VV.AA., 2013). Entre las variadas maneras de acceso a la profesión y las muchas condiciones de trabajo “novedosas” hay un universo de opciones. Desde los puestos afectados por políticas de “buenas prácticas” que establecen procesos selectivos para la dirección de grandes museos (especialmente en los de

arte contemporáneo) a los contratos de media jornada con sueldos y categorías profesionales indignas que algunas administraciones locales justifican por “no poder permitirse otra cosa”, se abarca toda una casuística imposible de retratar aquí y quizás ya conocida.



Imagen 5. Museo de arte contemporáneo de Castilla y León, MUSAC. Foto Imagen MAS.

Como consecuencia, en la actualidad el panorama español se caracteriza por la *parcelación* propia del Estado autonómico, pero no solamente por su causa, y por una *dispersión* y *precarización* crecientes, frutos de la combinatoria entre los años de bonanza y los de crisis, pero tampoco solamente por ellos.

#### 4. Una caracterización a brochazos

Un repaso sumarisísimo de los principales problemas de la profesión museística española podría ser éste:

- Los déficits de la formación: el mundo académico carece aún de un sistema reglado específico, de una programación común de estudios museísticos y una titulación acorde o especializada. Existe multitud de alternativas formativas, pero los distintos másteres y niveles formativos de postgrado no coinciden o no se remiten a un marco compartido y estructurado de conocimientos<sup>5</sup> y el reciclaje o formación continua del profesional se intenta paliar con cursos y jornadas cuyo desarrollo no es sistemático y cuya asistencia ni es obligatoria ni es universal, siendo en muchos casos iniciativas externas a la administración (Asociaciones profesionales, ICOM, etc.). En las pruebas de acceso a la función pública hay un predominio de saberes académicos o científicos no estrictamente museológicos, en temarios cuyos contenidos posiblemente no sean necesarios en su mayoría para el desempeño de las funciones reales del profesional de los museos<sup>6</sup>.
- La dispersión: con el contacto profesional y el conocimiento de proyectos, situaciones y novedades museísticas sucede otro tanto, se deja en manos de las iniciativas asociacionistas o de intentos estatales cada vez menos frecuentes. Más que de los profesionales españoles uno tiene la tentación de hablar de los de Andalucía Cataluña, Aragón, etc. hasta que se da cuenta de que los problemas son los mismos.

- La precarización: ya suficientemente comentada y conocida; un problema que afecta a todo trabajo remunerado en una sociedad que rebaja las condiciones laborales con cualquier excusa.
- La especialización y “contaminación”. Entiéndase bien esto: la multiplicación de profesionales que atienden o se implican en las tareas del museo dificulta de alguna manera la posibilidad de reconocer allí al auténtico especialista de museos. La fragmentación de la antigua figura del “conservador” en una serie de técnicos emergentes especializados en las distintas ramas de conocimiento generadas por el museo moderno (gestores, conservadores, investigadores, pedagogos...) no tiene respuesta homologada en los procesos selectivos tradicionales de la función pública y tampoco en la definición de la profesión, anclada en esquemas tradicionales. La situación es transicional, desde los años ochenta (en parte por aplicación de los postulados neomuseológicos y el cambio ontológico del propio museo, en parte por la “traición” de sus propias señas identitarias) se congregan diversos tipos de profesionales, encabezados por una figura directiva (llámese como se llame) cada vez más cercana al perfil de un gestor técnico, administrativo y financiero en algunos casos y, en otros, al de un comisario expositivo, en ambos casos apartado del carácter académico que antes se priorizaba. Incluso llegan muchos “museólogos” cuya única referencia es que así se denominan a sí mismos.
- La precarización e hinchazón. Existe un museo en el que trabajan muchas otras profesiones que pertenecen al *nuevo* museo oficial y lo hacen posible, pese a su carácter de gentes *no-oficiales*. Son todos aquellos “externalizados”, eufemismo que remite a aquellos condenados a una existencia frágil y vacilante: responsables de didáctica, DEACs, empresas de museografía/museología, diseñadores, guías, asistentes, voluntarios, etc. ¿Son los museos sin profesionales de museos? El voluntariado o las prácticas, por citar dos elementos pendientes de regular convenientemente en los museos pueden convertirse en terreno de abusos, no precisamente y no siempre del museo, sino hacia él, hacia el servicio que debe prestar y cómo debe hacerlo. En este caso en especial todo parece conducir hacia un futuro inestable, inquietante, ignoto. Como por otra parte debe ser un futuro que se precie. Un museo no profesional o desprofesionalizado se manifiesta con especial intensidad en los antaño entornos marginales, cada vez más extensos y prolíficos: museos locales, pequeños, privados, amateur, comunitarios... Aquellos quienes les sirven, apenas aparecen en las estadísticas y componen el mayor número de museos surgidos en estos años y aún antes, son la base de la pirámide, los pies de barro de tanto gigante, los expedientes X de los museos españoles.
- La elección deontológica<sup>7</sup>. Lo apuntaba al principio, quizás el problema reside en que siempre debemos empezar por definir la profesión o esquivar esa tarea. Pero sin duda, el campo en que hemos de sentirnos definidos es en el de un comportamiento ético, acorde con unos valores profesionales reconocidos y reconocibles, precisamente allí donde se definen las profesiones liberales y lo que se espera de ellas. Precisamente allí donde tienden a fracturarse a causa de la fragmentación, dispersión y precarización que desafía hoy día a los profesionales españoles y, mucho me temo, de otros países. ◆

---

#### BIBLIOGRAFIA SUCINTA

- Azuar, R. (2013): *Museos, arqueología, democracia y crisis*, Gijón (Asturias).
- Balerdi, I. (2008): *La memoria fragmentada. El museo y sus paradojas*, Gijón (Asturias)
- Bolaños, M. ed. (1997): *Historia de los museos en España*, Gijón (Asturias)
- VV.AA. (1996): *Formación y selección de profesionales de museos*, revista *Museo*, APME, nº1.
- VV.AA. (2007): *Modelos de museos y sus profesionales*, revista *Museo*, APME, nº12.
- VV.AA. (2013): *Los profesionales de los museos. Un estudio sobre el sector en España*. Ministerio de Cultura.
- VV.AA. (2016): I Encuentro de Museología. *El profesional de museos: en busca de una definición*, Madrid, 11 – 12 de junio de 2015, ed. ICOM España.

---

## NOTAS

- <sup>1</sup> El propagandístico nombramiento de Picasso como director del Prado durante la guerra civil respondió de alguna forma esta práctica.
- <sup>2</sup> O, como se decía medio en broma medio en serio, una “cuerpa”, pues el de museos era entonces uno de los pocos, si no el único, contingente de funcionarios dominado numéricamente por las mujeres, circunstancia que se ha agudizado año tras año. Otra cosa son, aún, las direcciones de los propios museos...
- <sup>3</sup> Entiendo al lector portugués familiarizado con esta moderna división administrativa española y prescindo de caracterizarla.
- <sup>4</sup> Hay que tener en cuenta la artificialidad de muchas de las CCAA españolas, pues si algunas responden a nacionalidades históricas o a regiones con idiosincrasia consolidada, otras no dejan de ser circunscripciones de nuevo cuño necesitadas de afianzarse en el imaginario de sus ciudadanos.
- <sup>5</sup> Pese a los esfuerzos de ICTOP, el Comité internacional de ICOM dedicado al asunto.
- <sup>6</sup> “Autodidactismo y praxis” denunciaba J.M. de Navascués para referirse a los museos españoles de la inmediata posguerra.
- <sup>7</sup> Resulta recomendable al caso el manifiesto redactado por ICOM España en 2015 <https://www.icom-ce.org/2017/06/22/i-encuentro-de-museologia/>

## Os saberes de antanho na gestão dos museus

*Sílvia Moreira*  
*Coordenadora do Museu*  
*Francisco Tavares Proença Júnior*



---

*There are employees who are authentic “archives of knowledge”! The whole history of a museum has passed through them, from life experiences to the simple materials of daily use. Gathering these memories and knowledge is a fundamental work, which is not always completed when passing on witness to new generations.*

---

A renovação do quadro de pessoal dos museus é urgente, quanto a isso não temos qualquer dúvida. Todos os dias ouvimos histórias de mais um funcionário do museu que se aposentou. Acentuando o problema, que nos afeta a todos, da falta de vigilantes, técnicos, conservadores, investigadores entre outros profissionais.

Muitas vezes quando chegamos a um museu a realidade que encontramos é que grande parte dos profissionais se encontra na chamada “pré-reforma”, sem qualquer tipo de motivação e esquecidos no tempo como se fossem peças de um acervo.

O que fazer?

A motivação através do envolvimento num novo discurso museológico é fundamental. Mas sempre em articulação com a recolha e aprendizagem das memórias, dos factos, dos saberes que geriram estas infraestruturas ao longo dos anos.

Para isso é importante saber ouvi-los e principalmente aprender com os seus saberes técnicos, como preservar e conservar determinadas peças ou trabalhos que projetamos no novo discurso museológico.

Encontramos para isso, funcionários que são autênticos “arquivos do saber”, toda a história do museu passou por eles, desde as vivências até aos simples materiais de uso quotidiano. Daí que a recolha destas memórias e saberes é um trabalho de fundo, que nem sempre está concluído quando se faz a passagem às novas gerações.

Se pretendermos fazer do nosso museu uma referência nacional, com uma identificação singular de projecção internacional, há áreas do saber que devemos, obrigatoriamente, manter e restituir. Nomeadamente, áreas de restauro que são fulcrais para a nossa identidade patrimonial.

Em caso contrário, temos problemas que comprometem e condicionam o futuro dos museus e da marca que queremos deixar e classificar.

Em suma, para conservar e valorizar o património que nos caracteriza como marca nacional é importante não esquecer os saberes humanos que os museus preservam e atempadamente fazer a sua substituição através de um processo de aprendizagem. ◆

## Romanian museums specialists today

*Virgil Ștefan Nitulescu*  
*Chair of ICOM Romania*



---

*The paper describes, shortly, some of the recent museum developments in Romania, regarding, mostly, museum activities and museums' personnel.*

---

Romania has a complex museums environment, in accordance with the contemporary tendencies, which are seen almost everywhere in Europe, at least! The new definition adopted at the ICOM Prague General Assembly is just a result, a trustful image of the developments observed in the life and activities of museums. Such a change is noticeable, also, in Romania, though, not in every museum. There are some leaders of this change: museums that made huge efforts, in the last 10 – 15 years, in order to adapt themselves to the legitimate claims of the visitors, to see modern museums, delivering not just exhibitions, but complex programmes, as diverse as possible. There are, in fact, two broad directions in which museums are trying to keep the pace with what the visitors are expecting. First, museums are designing projects tailored for as many as possible groups of visitors, not only for educated adults and for children (as it was the case, mostly, before 2000). Special projects devoted to senior citizens and for persons with disabilities are more and more present in the annual programmes of the Romanian museums. More recently, in the last decade, some museums started to prepare educational projects designed for immigrants. This is a recent tendency, and not spread everywhere. There were two waves of immigrants, in Romania, both of them caused by wars and armed conflicts: from the Middle East and neighbouring regions (countries like Syria, Iraq and Afghanistan) and from Ukraine. In both cases, some museums reacted with generosity for these categories of immigrants, especially to those who were willing to be integrated in the Romanian society. A second trend is that of transforming museums in genuine cultural hubs. Not only exhibitions and educational events, but, also, performances, fairs and debates.

Besides these obvious improvements in the museums' activities, one should consider, also, the fact that museum specialists are involved in public debates: not only those regarding the complex problems of protecting cultural heritage, but, also, in social issues, like the fight against the climate change, the efforts for supporting the 17 global goals for sustainable development, the public campaigns for helping the socially disadvantaged persons a.s.o.. And, above all of these, we should mention the efforts to cooperate with the authorities in order to improve the legal and practical conditions for protecting museums and their cultural heritage, but, also, for improving the work and life conditions of the museum personnel.



**Image 1.**  
Educational activity  
in the National  
Museum of the  
Romanian Peasant

Despite all these very positive developments, there are still a lot of challenges. Unfortunately, they are affecting the core of museums' activities. Probably, the most dangerous is the fact that the total number of museum staff is stagnating, in spite of the growing number of museums and museum departments and, most of it, each museum has more and more tasks to fulfil. There is, also, an alarming growing of legal requirements, which must be fulfilled by museums: there is a minimum number of persons who have to work in the compartments working for public acquisitions, for GDPR policies, for legal counselling, for work security and many other similar positions. Apart from these rather new categories of staff, museums had to hire specialists in digital technologies, in marketing and public relations, in growing educational specialities – to sustain their new customary activities. It is a pity that, usually, all these changes have reduced the number of staff involved in the direct protection of the cultural heritage (documentation, research, conservation, restauration, and curatorship). All these “traditional” jobs for museums are requiring a much longer and difficult training. Probably, the most affected activity in museums is that of restauration, because the legal permit to work on cultural heritage objects is granted only after a long period of training and after passing several difficult courses and exams. The fact that some of the experienced restorers are more attracted by the free market or by university careers is causing more troubles to museums.



**Image 2.**  
Exhibition opening  
at the National  
Museum of the  
Romanian Peasant

To add another obstacle to the museum career, Romania has a peculiar curriculum for museum studies. Most of the graduates, who are willing to work in museums, have to follow not only a master course, but, also, special courses organised by an institution accredited in museum fields, which is subordinated to the Ministry of Culture: the National Institute for Cultural Research and Training. Accomplishing the courses organised by this national institute is granting to those who are working, already, in museums, or to those who have the desire to be hired in museums, a special certificate in museum studies. In order to advance in their museum careers, these courses are required. If they want to achieve a higher position in museums, like that of museum managers, they have to accomplish, also, further courses in cultural management, organised by the same institute.



**Image 3.**  
**Public conference**  
**at the National**  
**Museum of the**  
**Romanian Peasant**

Summing up this situation, it is easy to understand that, in order to work in a Romanian museum, one has to observe many legal and professional requirements and, usually, it is not possible to easily advance in career, before achieving at least 8 to 10 years in a museum.

In spite of this complicated professional route, it is, somehow, encouraging to observe that there are, still, many young researchers or specialists in all the specific professions in museum fields (history, arts, cultural anthropology, natural sciences, technical sciences, pedagogy, archives a.s.o.) willing to work in museums. Usually, at any public contest for a job in a museum there are many, sometimes, tens of candidates, some of them with a Ph. D., competing for a job not necessarily well paid. They are ready to deal with difficult professional requirements, with not so encouraging wages and with an enormously bureaucratic burden, just for their passion to emphasise the cultural heritage and to pursue their professional targets and dreams. It is, still, very encouraging, for those who are, already, active in the museum field, that there will be a next generation to carry on this duty.

In the last two decades, several Romanian museums were acknowledging an international recognition, receiving European prestigious awards. It is the case for the National Museum of the Romanian Peasant, the National Brukenthal Museum, the National Museum Complex ASTRA or the National Museum of Romanian Literature. All of them were recognised for innovative cultural projects and for bold ideas in curatorship. Somehow, these museums have affirmed their leadership in the field. Of course, there are many other Romanian museums having all the opportunities to take their chance in affirming their European stature. ♦



*À Conversa com ...*





## À Conversa com Graça Filipe

*Museóloga*

*Entrevista realizada por Sofia Marçal*

Museu Nacional de História Natural e da Ciência, 25 de outubro, às 11h.

Para falar do meu percurso profissional ligado aos museus, como me é pedido pela Sofia Marçal, para partilhar com os leitores do boletim do ICOM-Portugal, seria útil ou exigiria mesmo um exercício de balanço sistematizado de mais de três décadas do meu trabalho, o qual, sinceramente, ainda não senti necessidade de fazer. Admito que se torne pertinente fazê-lo dentro de algum tempo. Por enquanto, tenho privilegiado reflexões pontuais sobre ciclos do meu trabalho, que me ajudem em opções de percurso.

Assim, não conseguirei falar-lhe de forma muito organizada sobre as minhas experiências profissionalmente ligadas ao património, iniciadas no final de 1989, como técnica superior da Câmara Municipal do Seixal, no Ecomuseu Municipal do Seixal.

Certo é que não conseguirei dissociar esse meu percurso de outras importantes escolhas de vida, anteriores e concomitantes, em diferentes momentos, nomeadamente em termos académicos, mas não só.

Recordo que, muito nova, no ensino secundário, a minha área era ciências e simultaneamente fizera admissão à Faculdade de Belas-Artes. A opção pela licenciatura em História, disciplina por que desde cedo me interessara, decorreu de fatores conjunturais, pessoais e profissionais, após a revolução de 25 de Abril de 1974. Foi precisamente nesse ano que eu concluí o ciclo secundário e me defrontei com a escolha de licenciatura. A minha formação universitária em História não fora, portanto, planeada como primeira opção.

Na licenciatura, então de 5 anos, na Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa (1975-1980), tive professores muito importantes na minha formação, e não só no campo historiográfico. Desses, recordo em particular Joaquim Barradas de Carvalho e José Tengarrinha. A história contribuiu bastante para um pensamento crítico associado ao meu envolvimento cívico num período tão marcante nas vivências coletivas de muitas pessoas da minha geração.

Foi essa formação académica que me levou à docência em História, no ensino público, a qual, por sua vez, me permitiu explorar a ligação a uma área que já era de meu interesse desde jovem, a do património e dos museus.

Na minha experiência de professora no ensino público (1984-1989) e na atividade que envolveu museus, destaco o papel do Serviço Educativo do Museu Nacional de Arte Antiga, levando-me a questionar tipos de uso e de recursos para a educação, não só a educação pela Arte, mas, em termos gerais e socialmente inclusivos, a educação patrimonial.

Foi com gosto que dediquei aqueles anos ao ensino, mas no final da década de 1980 e depois de anteriores experiências profissionais, senti necessidade de procurar um outro rumo. Na

altura, o meu interesse pela investigação associava-se à minha curiosidade por diversas áreas disciplinares e à vontade de que, com o meu trabalho, me pudesse envolver na transformação de mentalidades, sob uma visão utópica de contribuir para um desenvolvimento social.

Nessa fase de transição profissional teve relevância a minha participação na Associação de Professores de História e a minha colaboração com o seu Centro de Formação, como formadora. Desempenhei também esta atividade em vários contextos posteriores, com programas que eu própria fui elaborando, começando por interligar os campos da História e do Património e mais tarde focando-me na Museologia.



**Imagem 1. 1998, Maio, Seixal (Fábrica de Pólvora de Vale de Milhaços) – Durante visita à Fábrica de Pólvora de Vale de Milhaços, à conversa com especialistas de património industrial – ao centro, da esquerda para a direita: Jorge Custódio, Eusebi Casanelles e José Manuel Lopes Cordeiro. ©EMS-CDI.**

Ligada a contextos e questões de cidadania e de educação, interessei-me pelos processos geradores do que, na contemporaneidade, chamamos património e da construção de memórias sociais. Também me preocupei com linhas mais clássicas de abordagem à gestão das coleções, até porque sempre me questioneei sobre o que é que os museus colecionam, porquê e para quem, numa perspetiva de serviço à sociedade. Paradigma que, recorro, na altura já estava inscrito na definição universal de museus emanada do ICOM.

O caso concreto do Ecomuseu do Seixal motivara-me a concorrer a um posto de trabalho (a termo certo) na Câmara Municipal do Seixal, em que fui admitida, conforme já referi, em 1989, rescindindo o meu contrato de professora na escola secundária em que então estava colocada.

Naquela época, o Ecomuseu Municipal do Seixal era um serviço relativamente consolidado, com uma estrutura equivalente a uma unidade orgânica municipal, situação bastante rara no âmbito autárquico português. O museu tinha sido criado em 1982 e designara-se ecomuseu a partir de 1983. Recordo que, no campo museológico, António Nabais foi um dos seus grandes impulsionadores, juntamente com Fernando António Baptista Pereira, ambos com formação, à época, de conservadores de museu. Eu não tinha essa formação quando me submeti ao concurso para técnico superior e coordenador do Ecomuseu, mas na fase final do processo eu estava a frequentar uma especialização em Museologia Social, coordenada por Mário Moutinho e onde António Nabais também lecionava.

Comecei por ser contratada a prazo pela CMS, embora o perfil funcional incluísse a coordenação da unidade orgânica correspondente ao Ecomuseu Municipal. Poucos anos depois entrei na carreira de técnico superior, na CMS. Toda a década de 1990 me dediquei em exclusividade ao projeto (eco)museológico da autarquia. À prática profissional assumi, porém, associar a continuidade da minha formação académica. A que se ligaria, mais tarde, já na década de 2000, a docência universitária, quando esta surgiu como uma oportunidade de complementaridade de trabalho como museóloga.

A especialização em Museologia Social, a que aludi anteriormente, feita na Universidade Autónoma Luís de Camões, entre 1989 e 1991, teve uma grande importância na minha formação e na minha vivência como profissional deste sector. Tal como o mestrado em Museologia e Património na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, enquadrado no Departamento de Antropologia.

Para além da componente curricular do mestrado, que liguei tanto a questões conceptuais como a problemas práticos que identificava no Ecomuseu, a dissertação, concluída em 2000, sob a orientação dos professores Maria Olímpia Lameiras-Campagnolo e Henrique Coutinho Gouveia, pesou significativamente no meu percurso pessoal e profissional.

Defendida em 2001, não foi surpreendente para mim que a tutela tenha ignorado o trabalho de dissertação [*O Ecomuseu Municipal do Seixal no movimento renovador da museologia contemporânea em Portugal (1979-1999)*] como potencial instrumento reflexivo e crítico. Mas nem por isso a deixei de usar na prática, no contexto municipal.



**Imagem 2.** 2000, Abril, Seixal (Fórum Cultural) – Da esquerda para a direita: Raquel Henriques da Silva, Graça Filipe, Alfredo Monteiro e Eusebi Casanelles conversando durante a Conferência Internacional Cortiça, Património Industrial e Museologia, organizada pelo Ecomuseu Municipal do Seixal. © EMS-CDI.

Entre 1995 e 2009, fiz um esforço por integrar na função de responsável técnica e científica do Ecomuseu, enquanto chefe de divisão da respetiva unidade orgânica, um sequenciado exercício propositivo de programação museológica, que até certo ponto se refletiu na implantação territorial do Ecomuseu. Consoante os meios técnicos e humanos alcançados através da gestão municipal e por via de candidaturas a financiamento externo, a nossa intervenção abarcava vários campos temáticos e disciplinares, através de projetos e ações muitos diversificados, em que também se pretendeu ampliar a interação social com o Ecomuseu.

É curioso, porém, recordar que fui a primeira técnica superior a tempo inteiro no Ecomuseu do Seixal, começando por estagiária, e que passados alguns anos a autarquia de tutela constituiu uma equipa ampla, a que proporcionou durante vários anos um relativo desenvolvimento

profissional e de carreiras, muito importante para o desempenho institucional. Hoje seria interessante refletir sobre isto, pois, passadas mais de três décadas, esta realidade mudou substancialmente, por fatores diversos, decorrentes das políticas públicas e do desinvestimento nos museus, também no plano autárquico. A escassez de recursos humanos a que estamos a assistir em muitas instituições museais não terá sido antevista em devido tempo e não temos resposta para muitos dos problemas que a atual realidade coloca, tais como o recrutamento e a formação dos seus profissionais, para assegurar o funcionamento das entidades museais e como as quereremos projetar para futuro.



**Imagem3. 2001, Maio, Fagersta, Suécia –Participando numa reunião de parceiros do projecto europeu *People are the real history*, acolhida pelo Ecomuseu de Bergslagen, um dos seus parceiros, juntamente com o Ecomuseu Municipal do Seixal, o Museu del Suro de Palafrugell (Espanha-Catalunha) e o Museu Industrial de Solingen/Conselho Regional da Renânia (Alemanha).** © EMS-CDI.

Enquanto responsável pelo Ecomuseu do Seixal, procurei também fazer uma abordagem crítica, de análise e reequacionamento das práticas museológicas. A minha escolha pelo Seixal já se relacionara, por um lado, com a relação do museu com o território e o desenvolvimento local. Por outro lado, com a valorização da museologia no funcionamento de uma identidade museal.

A diversidade e a complementaridade de áreas temáticas e de campos disciplinares inerente ao projeto ecomuseológico convocaram meios específicos para problemas concretos. Dou como exemplo a necessidade de um sistema de informação e documentação, em que procurámos integrar as várias áreas funcionais do processo (eco)museal e os diferentes patrimónios, imóveis e móveis, tanto em dimensão material, como imaterial.

Neste trabalho, esteve presente o conceito de museu integral, consagrado na Carta de Santiago, em 1972, em Santiago do Chile e em que fora verdadeiramente revolucionário considerar-se que o museólogo estava vocacionado para intervir e trabalhar com as comunidades e ter uma ação política, no sentido de conferir liberdade e responsabilidade aos museus.

Este conceito (de museu integral) influencia até certo ponto o de museu de território. E este foi reconhecido em Portugal para efeitos de estatística de museus pelo INE, como sabemos [Documento metodológico versão 4.0 – Inquérito aos Museus, outubro de 2012, INE (Portugal) – Conceitos]. Logo, deverá haver uma interação entre as práticas museológicas e a sua sustentação teórica oficial. Essa definição de museu de território já previa trabalhar com as comunidades. Algo que o ICOM inscreveu em 2022 na nova definição de museu.

Entre as oportunidades que tive na minha experiência profissional no Seixal, destaco o desenvolvimento de ações participativas e de implicação de pessoas e comunidades de interesse, nas mais importantes linhas programáticas delineadas, supostamente clarificadas no início da década de dois mil. Infelizmente, veio a verificar-se que nem todas eram exequíveis. O Ecomuseu sempre foi expressão de ambiguidades políticas e de ordem conceptual, que com o tempo e as mudanças geracionais se agudizaram. Como sabemos o projeto do Ecomuseu do Seixal, apesar de alguma notoriedade e reconhecimento nacional e internacional, por vezes também foi visto, fruto dessas ambiguidades e de outros fatores, como marginal e questionável à luz de práticas tradicionais do sector museológico. Seria interessante refletir melhor sobre tudo isto, mas não é aqui o momento para tal.



**Imagem4.** 2007, Maio, Seixal (Núcleo Naval do Ecomuseu Municipal do Seixal, Arrentela) – Visita no âmbito do programa Maio Património 2007 e 25º aniversário do Ecomuseu. Graça Filipe conversa com Ministra da Cultura, Isabel Pires de Lima e Presidente da Câmara do Seixal, Alfredo Monteiro. © EMS-CDL.

Voltando ao meu percurso profissional, importa que saliente o papel de outros colegas e de alguns autarcas excepcionalmente visionários em relação ao património como domínio de intervenção autárquica, num quadro amplo de desenvolvimento local. Uma das razões por que dou relevância quer aos modelos de gestão, quer às tutelas. Estas fazem toda a diferença na estratégia e no funcionamento dos museus. É infrutífero querermos remar contra a maré. É fundamental a renovação das práticas, mas para isso é necessário haver convergência e implicação entre os profissionais e entre estes e as tutelas. Não importa o que façamos se as tutelas não quiserem um determinado rumo a um projeto. Muitas vezes, as tutelas têm mais força que muitos profissionais bem informados, determinados e atuando juntos. Acredito, porém, que estes também fazem ou podem ajudar a fazer a diferença.

Acredito que a sustentabilidade dos museus passa por terem compromissos com a sociedade, ancorados em missões e objetivos estratégicos claros. E que tem de haver cumplicidade ou boa convivência entre tutela e equipa, nomeadamente através de uma liderança propositiva, mas que não pode estar desligada da realidade, procurando reunir e validar recursos numa perspetiva multiescalar.

Um projeto museológico ou um museu de tutela autárquica, para além de ter de construir uma dinâmica local, requer igualmente a contextualização em dinâmicas nacionais e internacionais.

Partilhei alguns destes tópicos, ao longo de anos, nos breves textos publicados no boletim *Ecomuseu Informação*, por que fui responsável em 54 edições trimestrais, entre o último trimestre de 1996 e o primeiro trimestre de 2010. Sem o trabalho de equipa e a articulação de recursos municipais que a tutela entendeu pertinente atribuir ao Ecomuseu durante esse período não teria sido possível divulgar o nosso trabalho e comunicar património da forma como o fizemos e que contribuiu para as tais dinâmicas que nos importava desenvolver.

Destaco dois campos temáticos do Ecomuseu a que me dediquei especialmente: o do património marítimo e o do património industrial. Foi neste último, aliás, que me concentrei, nos períodos em que já não me coube a direção ou responsabilidade técnica e científica do Ecomuseu.

Num e noutro campo temático, penso que foi essencial fazer convergir a investigação e o estudo de património, o papel do próprio Ecomuseu na patrimonialização e no inventário de património, a organização de exposições, os continuados programas de mediação, o envolvimento de comunidades e grupos de interesse e o desenvolvimento de parcerias, com entidades nacionais e outras internacionais.

As componentes participativas e as parcerias foram de grande valor para o nosso trabalho, no Ecomuseu. Frequentemente associaram-se à realização ou participação em encontros técnicos e científicos, tanto no Seixal e em Portugal, como no estrangeiro, que sempre reconheci como momentos essenciais de discussão e de partilha públicas. Não só eu, como vários outros técnicos superiores do Ecomuseu procurámos ter um papel dinâmico nessas atividades, contribuindo de alguma forma, creio, para a valorização do sector museal e até para a sua renovação, no panorama museológico do nosso país.



**Imagem 5. 2008, Outubro, Lisboa (Doca de Santo Amaro) – Recepção a bordo do palhaborde Santa Eulalia, do Museu Marítimo de Barcelona, com a sua directora, Elvira Mata, por ocasião do XIV Fórum sobre Património Marítimo do Mediterrâneo, realizado no Seixal, subordinado ao tema Inventários e Divulgação de Património Marítimo e Fluvial: o papel dos museus e a participação das comunidades.** © EMS-CDL

Recordo a importante fase de constituição da Rede Portuguesa de Museus (RPM) como estrutura de projeto do Instituto Português de Museus e o processo de adesão do Ecomuseu Municipal do Seixal.

Tive ainda a oportunidade de fazer parte do Grupo de Trabalho da RPM (2000-2003) e de colaborar com aquela estrutura de projeto como formadora (2001-2004).

Também fui membro do Conselho Consultivo do Instituto Português de Museus (2002-2004). Participei igualmente na Secção de Museus da Associação Nacional de Municípios Portugueses, órgão a que infelizmente aquela associação não deu continuidade a partir da publicação da Lei-Quadro dos Museus Portugueses (2004).



**Imagem 6.** 2011, Setembro, Lisboa (Museu do Oriente) – Trabalhos do VI Encontro de Museus de Países e Comunidades de Língua Portuguesa, organizado pelo ICOM-Portugal com diversos parceiros.

Em tempos de significativas evoluções para os museus portugueses, com muitos museus de tutela autárquica a terem um papel notável neste quadro evolutivo, também se repercutiu no Ecomuseu a necessidade de fazer face e se adaptar a novas oportunidades externas, sem deixar de refletir sobre as suas condições internas de existência e de funcionamento.

Um dos momentos de partilha pública dessa reflexão foi o colóquio *Ecomuseus – que perspetivas, em Portugal, na Europa* em 30 de Abril de 2004, no Seixal, do qual decorreu a publicação, no nosso boletim, em 2005, do meu texto *Ecomuseu – para além da palavra, refletir sobre os princípios e a ação museal* e, de especial interesse, do artigo de Hugues de Varine intitulado *Museologia e museografia dos territórios*.

No final de 2009, aceitei um inesperado convite e fui nomeada subdiretora do Instituto de Museus e da Conservação, I.P. Por minha demissão, saí, em 2011, voltando à Câmara Municipal do Seixal, como técnica superior. O Ecomuseu entrava num ciclo de substanciais alterações de gestão, as quais se traduziram, entre outros aspetos, na perda de correspondência a uma unidade orgânica própria.

A minha passagem pelo Instituto dos Museus e da Conservação, o qual, como sabemos, veio a ser extinto em seguida, é uma das situações que já me impôs, com algum distanciamento, especial reflexão. Concluindo que, apesar das deceções causadas por aquela experiência, não só contribuiu para a diversificação da minha atividade profissional, como me proporcionou vivências valiosas com pessoas com que eu não teria tido oportunidade de trabalhar noutra contexto institucional.

Penso que em qualquer profissão é positivo diversificarmos a nossa atenção por vários desafios e instituições. Deveria ser quase a nossa primeira regra, não nos concentrarmos demasiado num só projeto.

Em 2014, por convite da Câmara Municipal de Tomar, voltei a sair do Ecomuseu Municipal do Seixal para trabalhar naquela autarquia, até 2015, em regime de mobilidade como técnica superior, no âmbito do projeto de requalificação arquitetónica e de programação museológica da Levada de Tomar. Depois de outras colaborações anteriormente ligadas a programas museológicos focados em património industrial, quer em Tomar, quer em Portalegre (neste caso através da Fundação Robinson), o ano e meio que vivi em Tomar e dediquei ao projeto da Levada de Tomar foi um período muito importante de aprendizagens e de experiência prática.

Como técnica superior, voltei à Câmara Municipal do Seixal, dedicando-me, desde final de 2015, à gestão patrimonial e ao projeto de musealização da Fábrica de Pólvora de Vale de Milhaços, sítio pós-industrial (monumento de interesse público) integrado desde 2001 no Ecomuseu Municipal do Seixal.

Conhecer distintos territórios, em que trabalhei não apenas com autarquias, mas com comunidades e diferentes entidades, contribuiu para aprofundar a minha perceção da importância da museologia e das particularidades do meu percurso profissional como museóloga, ao lidar com um conjunto de ferramentas, em processos potencialmente impulsionadores de dinâmicas participativas, numa dimensão de desenvolvimento local. Isto não é de todo um chavão, não é uma utopia, é uma prática que exige muito dos profissionais, porque nos obriga a adquirir ou reformular e sistematizar conceitos e meios, em dinâmicas de adaptação aos territórios, às pessoas, às comunidades e aos grupos de interesse com quem nos conseguimos relacionar.



**Imagem7. 2012, Junho, Belém (Brasil) – Participação em viagem fluvial e visita ao território amazónico, no VI Encontro Internacional de Ecomuseus e Museus Comunitários organizado pelo Ecomuseu da Amazônia.**

No meu percurso profissional quero também salientar a importância que tem tido o campo associativo. E, por razão óbvia, ligada a esta conversa, a minha participação na Comissão Nacional Portuguesa do ICOM, do qual me tornei membro na década de 1990. Participei intensamente nos corpos gerentes do ICOM-Portugal durante mais de uma década: como vogal da direção em 2001-2005 (sendo presidente da sua direção João Castel-Branco Pereira); como presidente da assembleia geral em 2005-2008; e como vogal da direção em 2008-2011 e em 2011-2014 (sendo presidente da direção Luís Raposo). Na minha participação em geral no ICOM recordo particularmente as conferências internacionais de 1995, em Stavanger,

de 2001, em Barcelona, de 2007 em Viena e de 2013, no Rio de Janeiro. Numa perspetiva de iniciativa e envolvimento diretos, destaco, pessoalmente, a minha participação na realização do VI Encontro de Museus de Países e Comunidades de Língua Portuguesa (organização ICOM-Portugal, ICOM-Brasil, CPLP, UCCLA e Fundação Oriente), em 26-27 de Setembro 2021 no Museu do Oriente, em Lisboa, de que publicámos as respetivas atas em 2013. E a realização das XI Jornadas da Primavera do ICOM-PT 2014 – *Planear e Programar Museus: criar conexões, envolver a sociedade, construir uma visão cultural para o desenvolvimento*, contando com a participação de Gail Dexter Lord e de Barry Lord, na Fundação Calouste Gulbenkian, em Lisboa.



**Imagem 8.** 2015, Setembro, Tomar (Central Elétrica Mendes Godinho, Levada de Tomar) – Visita orientada por Graça Filipe, no âmbito de programação municipal associada às Jornadas Europeias de Património 2015.

Falta-me obviamente destacar outra componente do meu percurso profissional, a docência académica e o ensino da museologia, como professora convidada da Universidade de Évora, em 2006-2007 e, sobretudo, desde 2007, da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa (NOVA FCSH). Nesta faculdade, desde aquela data até ao presente ano lectivo lectionei no seminário de Planificação e Programação Museológica do mestrado em Museologia. Para além de ter sido docente, no mesmo mestrado, no seminário de Inventariação e Conservação de Coleções (2013-2016) e nos mestrados em Práticas Culturais para Municípios (2007-2016) e em Património (2016-2017).

Talvez não tenhamos tido nas últimas duas décadas a capacidade para adequar os processos de formação académica e profissional às exigências das diferentes realidades no nosso país, onde não temos um tecido museológico minimamente estruturado. Note-se que, não obstante a formação académica em museologia não constituir rigorosamente um caminho para a formação profissional, merece-nos mais discussão e medidas de ordem prática e visão de futuro. É um tema de evidente atualidade, mas teria de o estudar aprofundadamente para refletir melhor sobre ele (porventura reperspetivando o que sintetizei em *Breves reflexões sobre o ensino e a formação em museologia, o papel da museologia no trabalho de museu e os novos profissionais de museu*, no Boletim ICOM Portugal, 2018).

---

A investigação também tem estado associada à minha atividade docente e relacionada com o desempenho prático como museóloga, em processos ou entidades museais. Ora com uma prevalência disciplinar da história, ora explorando a interdisciplinaridade com a museologia e os estudos de património.

Como investigadora, estou também ligada à NOVA FCSH. Primeiro estive integrada no Instituto de História Contemporânea (2011-2020) e desde 2020 no pólo História, Territórios e Comunidades do Centro de Ecologia Funcional da Universidade de Coimbra.

Devido a minha dispersão por várias vertentes profissionais, interrompi o ciclo de formação académica de doutoramento, apesar de o meu projeto de investigação (2013) ter continuado presente no meu percurso profissional, desde então.

Mas como estou a aproximar-me de um novo ciclo de vida, com a oportunidade de me aposentar na administração pública, terei a possibilidade de escolher mais livremente a resposta aos meus interesses e a ocupação de parte do meu tempo. ♦



*Assembly*, 2022 | Pedro Cabrita Reis  
photo: © Universalmuseum Joanneum / JJ Kucek

# Homenagem a Cláudio Torres

O ICOM Portugal associou-se à Câmara Municipal de Mértola na homenagem ao arqueólogo Cláudio Torres, por ocasião da atribuição do seu nome ao Museu de Mértola, passando a ser designado, **Museu de Mértola – Cláudio Torres**. Esta homenagem ocorreu durante os Encontros de Outono 2022 do ICOM Portugal, que se realizaram em Mértola a 18 e 19 de Novembro.



Imagem 1. Cláudio Torres. créditos fotográficos CMMértola - Jorge Branco



Imagem 2. Lígia Rafael - Coordenadora do Museu de Mértola – Cláudio Torres, Cláudio Torres, Rosinda Maria Freire Pimenta- Vice-Presidente da Câmara Municipal de Mértola, Santiago Macias - Diretor do Panteão Nacional, em Lisboa e Maria de Jesus Monge - Presidente do ICOM Portugal. créditos fotográficos CMMértola - Jorge Branco

O folheto *Homenagem a Cláudio Torres*, que aqui publicamos na íntegra, contou com as colaborações de Ana Paula Amendoeira, Santiago Macias e Lígia Rafael. ♦

ICOM international  
council  
of museums  
Portugal

18 NOVEMBRO 2022

MÉRTOLA

M

ENCONTROS  
DE OUTONO

HOMENAGEM A  
**Cláudio  
Torres,**



HOMENAGEM A  
**Cláudio  
Torres,**

## Curriculum Vitae

Nascido em Tondela em 1939, é licenciado em História e Teoria da Arte pela Universidade de Bucareste (1973) e Doutor "honoris causa" pela Universidade de Évora (2001).

Entre as muitas distinções que recebeu ao longo da sua vida, destacamos a Grã-Cruz da Ordem do Infante D. Henrique concedida pelo Presidente da República em 1993, o Prémio Pessoa (1991), e o Prémio das Académicas Pontifícias do Vaticano concedido em 2015 ao Campo Arqueológico de Mértola pelo Papa Francisco. Desde 2006, é membro do Concelho Consultivo na área do Património Cultural do Ministério da Cultura (IPPAR, IGESPAR, DGPC).

Fundador e Diretor do Campo Arqueológico de Mértola e da revista "Arqueologia Medieval", entre 1974 e 1986, foi docente de várias cadeiras ligadas à História Medieval na Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa. Entre 1986 e 1996, foi chefe da Divisão Sociocultural da Câmara Municipal de Mértola. Entre 1996 e 2002 (datada sua reforma), foi diretor do Parque Natural do Vale do Guadiana. Em 2001, foi Representante de Portugal no Comité do Património Mundial da UNESCO. Entre 1996 e 2007, foi Presidente da Comissão Nacional Portuguesa dos Monumentos e Sítios - ICOMOS Portugal. Entre 1985 e 1999, foi membro do Comité International de Céramique Médiévale de la Méditerranée Occidentale. Entre 1997 e 1998, foi conselheiro na Comisión de Arqueología da Dirección General de Bienes Culturales de la Junta de Andalucía (Espanha). Entre 2004 e 2012, foi Coordenador Nacional da Rede Portuguesa da Fundação Anna Lindh.

Tem desenvolvido a sua atividade científica na área do Património Cultural, nomeadamente nos domínios da arqueologia, da investigação histórica e da museologia. Na área da arqueologia e da investigação histórica, destaca-se a direção das escavações arqueológicas de Mértola (desde 1978), Mata da Machado no Barreiro (1980), Noudar em Barrancos (1981-1991) e Banhos Islâmicos de Loulé (desde 2016).

Da sua atividade museográfica, destaca-se a fundação do Museu de Mértola, do qual é diretor.

Dirigiu a equipa que montou as exposições "Cerâmica Islâmica Portuguesa" na Fundação Calouste Gulbenkian (1998) e "Mértola Almorávida e Almóada" na galeria Bab Oudaya em Rabat, Marrocos (1988). Foi consultor científico da Exposição itinerante "Memórias Árabo-Islâmicas em Portugal" organizada pela Comissão Nacional para as Comemorações dos Descobrimentos Portugueses (1997); membro da Comissão Científica do programa de incremento do turismo cultural "Por Terras da Moura Encantada" promovido pela Direção Geral de Turismo (1997-2001); comissário da exposição itinerante "O Islão entre o Tejo e o Odiãna." (1998); comissário científico da exposição "Portugal Islâmico. Os últimos sinais do Mediterrâneo" exibida no Museu Nacional de Arqueologia em junho de 1998 até finais de outubro; Comissário científico da exposição "Portas do Mediterrâneo" exibida em Tânger durante os meses de Setembro e Outubro de 1999 e em Rabat durante os meses de Novembro e Dezembro do mesmo ano.

Entre outros trabalhos publicados, destacam-se: "Cerâmica Islâmica Portuguesa: Catálogo", Câmara Municipal de Mértola, 1987; "Mértola: vila museu", Campo Arqueológico de Mértola, 1989; "O Charb al-Andaluz", in História de Portugal - (Vol. I) (direção de José Mattoso), Círculo de Leitores, 1992; "A arte Islâmica no Ocidente Andaluz" in História da Arte Portuguesa (direção de Paulo Pereira), 1995 e "O Legado Islâmico em Portugal", Círculo de Leitores, 1998.

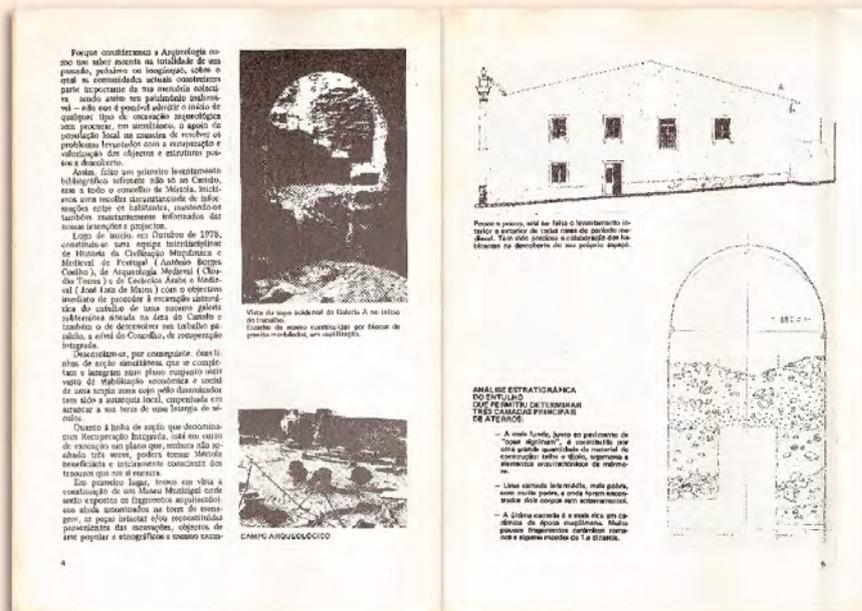
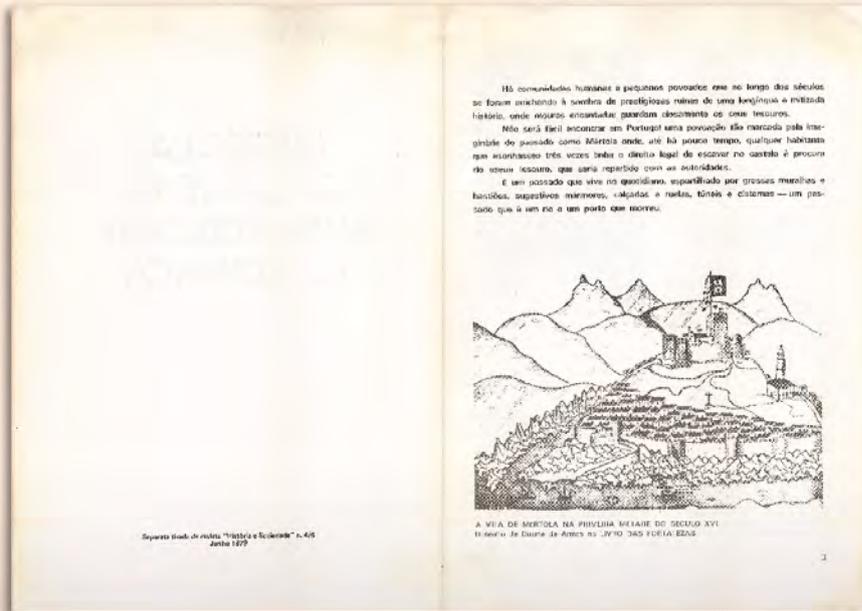
### Reconhecimentos:

- Prémio Pessoa (1991);
- Grã-Cruz da Ordem do Infante D. Henrique (1993);
- Prémio Nacional "Memória e Identidade" (2020/2021) atribuído pela Associação Nacional de Municípios com Centro Histórico;
- Prémio "Personalidade na área da Museologia", pela APOM (2020);
- Medalha de Mérito Cultural (2020), atribuída pelo Ministério da Cultura

Separata  
publicada na Revista  
"História e Sociedade",  
em junho de 1979.



HOMENAGEM A  
**Cláudio  
Torres,**



HOMENAGEM A Cláudio Torres

plano topográfico exacto, que poderia constituir o arranque de uma futura biblioteca. A par da obra tem sido efectuado um estudo de carácter pedagógico, a fim de estabelecer o seu traço. Um belo capítulo do século XVIII, onde se vê, desde logo, a preocupação de uma boa arte de construção, não se encontra em correspondência com o plano da Igreja, os edifícios que se integram e de alto nível do século XVIII. A preocupação de uma boa arte de construção, não se encontra em correspondência com o plano da Igreja, os edifícios que se integram e de alto nível do século XVIII.



Campo de trabalho para a obra de restauro da Torre de Menagem em Lisboa.

política portuguesa de S. Domingos um local especializado a uma organização comunitária. Não que o conceito de um modo geral, de organização populacional e jurídica do território que é necessário não se mantenha em função de projectos culturais e de particular interesse comunitário e social, mas que a organização de um modo geral, de organização populacional e jurídica do território que é necessário não se mantenha em função de projectos culturais e de particular interesse comunitário e social.

Também na zona medieval da vila foi desenvolvido pela Câmara todo o estudo de uma vila forte, na própria casa onde funcionava e onde se encontravam, bem como a criação de um novo edifício, onde se encontra a sede da Câmara Municipal, o que é o principal motivo a ser considerado.

Na zona de S. Domingos, também há de ser considerado o estudo de uma vila forte, na própria casa onde funcionava e onde se encontravam, bem como a criação de um novo edifício, onde se encontra a sede da Câmara Municipal, o que é o principal motivo a ser considerado.

mãica no norte de Alentejo, a 6 km da vila, foi também projectado em sua estrutura o grupo social de Lisboa.

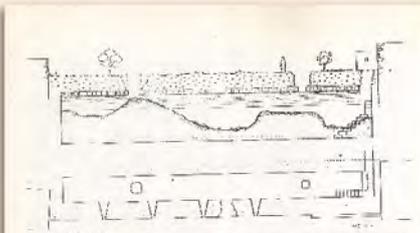
Finalmente, referimos a forma de intervenção no restauro e aproveitamento do conjunto monumental fortificado da vila, das estruturas habitacionais da Câmara e da Igreja, com o intuito de um estudo arqueológico, governamental e de trabalho da principal via de acesso do antigo local de habitação - onde se encontra o antigo local de habitação - onde se encontra o antigo local de habitação.



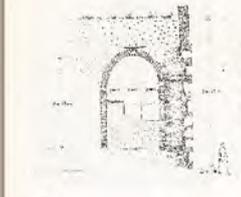
Visão da zona medieval da vila de Lisboa, com a Torre de Menagem e a Igreja de S. Domingos.



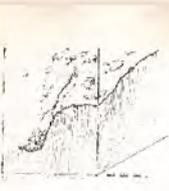
Visão da zona medieval da vila de Lisboa, com a Torre de Menagem e a Igreja de S. Domingos.



Plano e corte longitudinal (L-V) de uma parte da estrutura da Torre de Menagem, com o intuito de um estudo arqueológico, governamental e de trabalho da principal via de acesso do antigo local de habitação - onde se encontra o antigo local de habitação.



PERFIL DA GALERIA: Comprimento 22,17 m; Largura variável entre 2,16 e 2,82 m; Altura 7 m.



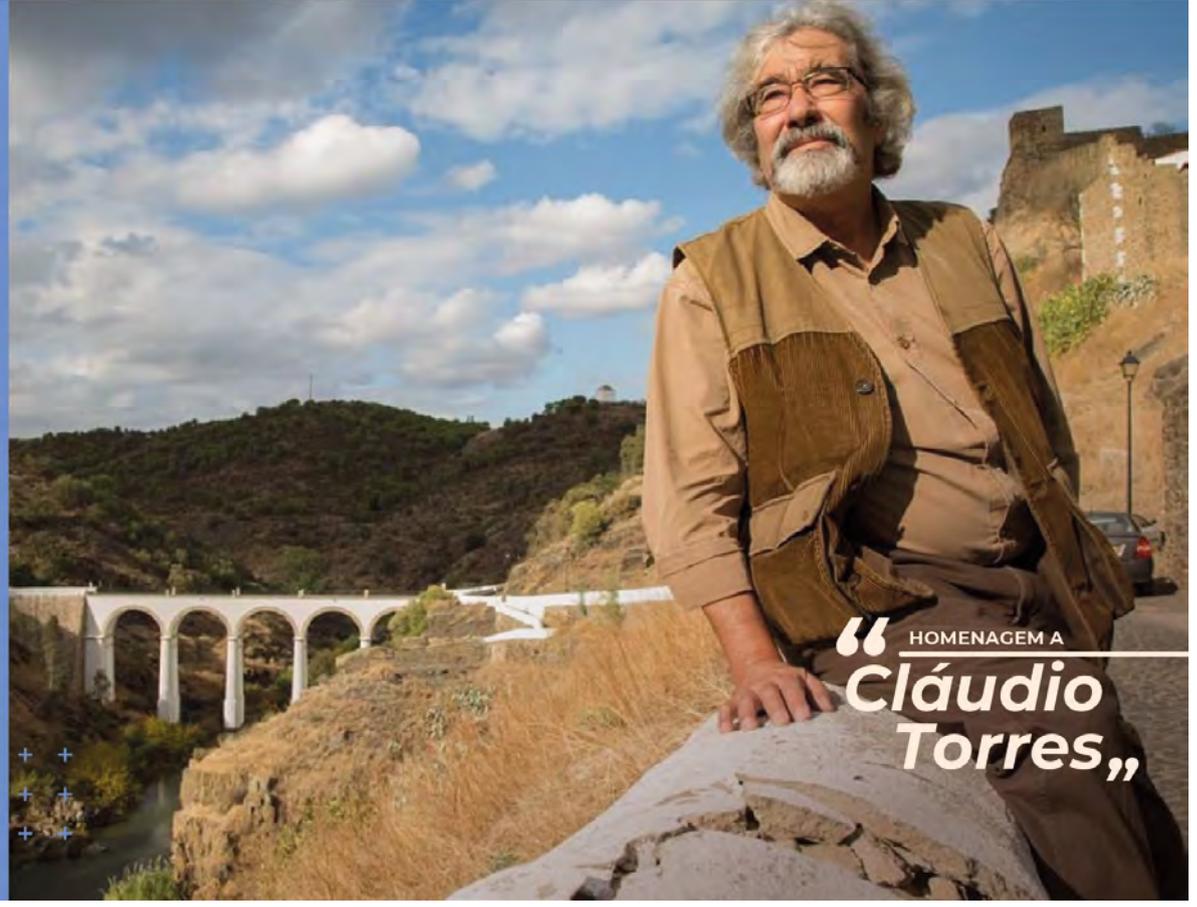
O mesmo que o anterior da Galeria A, mostrando a planta e o perfil da Torre de Menagem, com o intuito de um estudo arqueológico, governamental e de trabalho da principal via de acesso do antigo local de habitação - onde se encontra o antigo local de habitação.

Além da estrutura e de uma de duas torres, onde estão as marcas da torre da vila de Lisboa. A par da obra tem sido efectuado um estudo de carácter pedagógico, a fim de estabelecer o seu traço. Um belo capítulo do século XVIII, onde se vê, desde logo, a preocupação de uma boa arte de construção, não se encontra em correspondência com o plano da Igreja, os edifícios que se integram e de alto nível do século XVIII.



Visão da zona medieval da vila de Lisboa, com a Torre de Menagem e a Igreja de S. Domingos.

HOMENAGEM A  
**Cláudio Torres**



HOMENAGEM A  
**Cláudio Torres**



## Museu de Mértola Cláudio Torres: 1982/2022

### Introdução

Que enquadramento teórico é possível desenhar para o projeto do Museu de Mértola? Qual foi a sua origem? Que planificação houve? Como e quando é que as coisas aconteceram? Que reflexão se fez? Porque é que este projeto é tão citado e Mértola acabou por se tornar uma referência?

A primeira e decisiva dificuldade é a de apresentar uma bibliografia, com textos que onde se sustentasse teoricamente o projeto e o que se estava a fazer. Tais textos não existem. O projeto de Mértola e, por conseguinte, o museu que se foi construindo, não tiveram uma profunda teorização. Não tiveram, sequer, teorização. Foram feitos de prática e de efetiva participação. Palavras hoje em voga como "curadoria", "sustentabilidade" ou "inclusão" tinham, então, contrapontos como "prática", "compromisso" e "presença".

Fez-se assim porque havia urgência nas coisas. Avançou-se para a recuperação de imagens religiosas porque corriam riscos – um projeto que pareceu bizarro, no Alentejo de então – e recuperaram-se as mantas tradicionais porque em breve se perderia um saber fazer irrepetível.

Cláudio Torres lecionava então na Faculdade de Letras de Lisboa cadeiras como Sociologia da Arte, História da Arte Medieval e Arqueologia Medieval. As aulas eram pouco formais e tudo aquilo que ali ouvíamos era uma descoberta diária. Não houve teorização sobre o projeto. Mas pôs-nos a ler Fernando Galiano e Ernesto Veiga de Oliveira. E Pierre Guichard, que escrevia exatamente o contrário daquele que o próprio defendia quanto ao processo de islamização. A liberdade, para nós, deixava de ser só uma palavra e convertia-se em prática quotidiana.

Não houve planeamento detalhado, porque não houve tempo para planear. À luz dos nossos dias, o arranque do projeto do Museu de Mértola – como muito do que lhe está associado, em termos técnico-científicos – não deveria ter sido assim.

O arranque foi conservador e, diríamos hoje, pouco

ousado. Cláudio Torres num dos raros textos em que o projeto foi "pensado" escreveu o seguinte: "em primeiro lugar, temos em vista a constituição de um Museu Municipal, onde serão expostas as fragmentos arquitectónicos ainda amontoados na torre de menagem, as peças intactas e/ou reconstituídas provenientes das escavações, objectos de arte popular e etnográficos e mesmo exemplares bibliográficos raros, que poderão constituir o arranque de uma futura biblioteca". Isto está nos números 4 e 5 da revista História e Sociedade, publicada em junho de 1979. O texto intitula-se "Mértola, o castelo, arqueologia... e sonhas". Curiosamente, no mesmo artigo, Cláudio Torres apresenta uma visão do que tinha em mente e que era radicalmente diferente desta perspetiva tão formal e tão pouco ambiciosa. Cito novamente: (...) na falta ou na penúria de outros documentos, a investigação arqueológica tem uma palavra importante a dizer. Uma arqueologia que procure, analise e catalogue, não apenas a bela siglata, mas também a humilde e prosaica cerâmica comum, que procure além do núcleo da villa romana, a pequena oficina ou lagar, a habitação e quotidiano das classes dominadas. Uma arqueologia que procure não apenas sólidas paredes de tijolo e alvenaria, mas também tênues cortinas da taipa, esbatidos solos de terra pisada, onde a picareta é substituída pelo pincel. A partir de ínfimos fragmentos, tentar reconstituir o núcleo habitacional, espaço comunitário e função económica. Descortinar relações entre grupos sociais – por exemplo, na estratificação em classes das necrópoles e cemitérios. São muitas perguntas e outras tantas respostas que morosa, paciente e teimosamente é preciso encontrar. Não certamente através da compartimentação do território em fatias ou feudos deste ou daquele especialista... e sim por meio de equipas mistas e complexas, em que o trabalho de um é complemento do de outro e em que – nunca esqueçá-lo – quem interessa acima dos palácios, dos capitéis, das villas e castelos – é o homem. Não o homem-arqueológico e sim o homem-comunidade bem real que hoje vive, trabalha e sonha em cima do seu passado, um passado que tem de compreender para olhar a futura (...).

Do que se fazia o projeto que arrancava? De voluntarismo, de otimismo. Como numa célebre cena de um filme de Mario Monicelli em que alguém se interroga "o que é o génio?", para depois responder: é fantasia, é intuição, decisão e velocidade de execução". No arranque estiveram a fantasia e a intuição. Que o projeto de Mértola tenha começado por um levantamento dos padrões das mantas não se estranha. Essa descoberta do outro lado da História, e do outro lado do espelho, foi um invulgar ponto de partida. Um toque de magia que deu origem ao resto.

### Do núcleo inicial à Casa Romana

A primeira exposição do Museu de Mértola abriu as portas ao público no final de outubro de 1982. Julgo que podemos resumir esse começo da seguinte forma:

- Havia uma escavação que estava ainda no início, que abrangia uma pequena parte da alcova e a redescoberta de um criptopórtico, uma estrutura do século V;
- Havia outra intervenção, também muito no início, junto à escola primária, no sítio onde Estácio da Veiga e Leite de Vasconcelos tinham identificado o que se pensava ser uma basílica paleocristã;
- Finalmente, começa a desenhar-se
  - Um pequeno museu, instalado na antiga Igreja da Misericórdia, onde cabia tudo: a coleção islâmica, exposta numas vitrines recicladas; a coleção de arte sacra, mais os laboratórios, tudo no mesmo sítio.

À luz dos nossos dias – e mesmo aos de então – o museu tinha uma série de problemas técnicos: a entrada tinha degraus, o que não é indicado, em termos de acessibilidade; o painel de entrada do museu era manuscrito, na laboriosa e bem ordenada caligrafia do Luís Silva; os plintos e as vitrines eram emprestadas e recicladas; a informação tinha lacunas; a improvisação imperava. O que nos faltava em meios, sobrava-nos em alma e em convicção.

Tecnicamente talvez não fosse assim o que deveríamos fazer. Politicamente, era. Era e foi.

Entre 1982 e 1988 entramos num impasse. O projeto de um museu islâmico começava a ser sonhado, mas não tínhamos dinheiro. Os fundos comunitários ainda não existiam. As instalações do Campo Arqueológico eram precárias. O apoio ao projeto vinha de subsídios do IPPC e, de forma largamente maioritária, da Câmara Municipal de Mértola. Avançava-se aos poucos e com grande esforço.

Em 1984, um incêndio nos Paços do Concelho obrigou à reconstrução do edifício. As escavações arqueológicas põem a descoberto os restos de uma casa romana. O espaço da cave, que estava destinado ao arquivo camarário, transforma-se num museu de sítio. Leva-se para o impluvium uma estátua romana. Um particular reclama a propriedade da estátua. O processo vai parar a tribunal. E só se resolve depois de laboriosas negociações.

As escavações no Rossio do Carmo avançavam, entretanto. O arq. Luís Bruno Soares terminava um projeto de reabilitação que faria da basílica outro museu de sítio. Mas também não havia dinheiro.

No verão de 1986 surgem os projetos da Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica. A JNICT era liderada desde maio por José Mariano Gago, um jovem catedrático de Física do Técnico. Ante a resistência de um Cláudio Torres, sempre reticente com esquemas demasiado oficiais, avançamos para três projetos, com destaque para a Museologia. Colocávamos no centro da nossa atividade científica a transformação dos espaços de trabalho arqueológico em sítios museológicos. Ou seja, a Ciência no quotidiano.

Foi esse apoio que nos permitiu avançar, em anos marcados pela conclusão da Casa Romana, aberta ao público em 24 de junho de 1988, pelo arranque das obras da Basílica e por muitos ataques ao projeto. O que se fazia em Mértola não era, supostamente, científico. Era agitprop e teria mais aventureirismo que investigação. Essa imagem perduraria e deixou marcas.

Em 1987, o projeto de Mértola ganhara reconhecimento dos seus pares, fora de portas. Teve lugar em Lisboa, na Fundação Calouste Gulbenkian, o IV Congresso Internacional de Cerâmica do Mediterrâneo Ocidental. Um sucesso, que deu projeção ao Campo Arqueológico

Museu de Mértola  
Cláudio Torres:  
1982/2022

2/5

HOMENAGEM A  
Cláudio  
Torres,,

e a um museu ainda em construção.

Depois do triénio 1987/1989, a segunda fase dos projetos da JNICT culminou em fracasso. O Campo Arqueológico ficou de fora dos programas a apoiar. O dinheiro esgotava-se. A situação financeira complicava-se. As saídas eram poucas. Estava a arrancar a obra do Museu Paleocristão, mas o ritmo era mais de "para" que de "arranca". Em 1991, a obra parou mesmo e o local do futuro museu servia de improvisado, e coberto, parque de estacionamento para alguns carros da vizinhança.

O projeto é salvo pelo Prémio Pessoa. Um quase desconhecido Cláudio Torres era, no início de dezembro de 1991, anunciado como vencedor. A Feira do Livro de Mértola ia começar, José Saramago era o convidado de honra e a aposta era que seria ele o Pessoa, desse ano. Não estranhei, por isso, que o locutor de uma estação radiofónica de cobertura nacional anunciasse enfaticamente que o vencedor do Prémio Pessoa era o arqueólogo Carlos Torres.

A visibilidade do Prémio permitiu-nos várias coisas:

Retomar e concluir a projeto da sala da Torre de Menagem, com a musealização de um conjunto de peças da Alta Idade Média;

Conseguir a aprovação de um plano de edições por parte da Comissão de Coordenação Regional, que garantiu um conjunto substancial de publicações de qualidade. Hoje, contamos em perto de seis dezenas a que foi saindo e está disponível, sob as mais diversas formas.

Lançar uma revista de "Arqueologia Medieval", feita de forma pouco ortodoxa (há uns anos ainda não tinha "peer-reviews" e faço votos que assim se mantenha) e com um modelo de financiamento que "especialistas" me garantiram estar condenado ao fracasso. Várias vezes prognosticaram que sairiam uns três números. A "Arqueologia Medieval" existe desde 1992 e vai no número 15.

Com grandes dificuldades, e em marchas forçadas terminou-se o Museu Paleocristão, inaugurado em 1993. Foi publicado um catálogo. Uma cobertura passou a proteger as estruturas do século V. A estrutura do edifício, com as fenestraçãoes em

mármore sugerindo o alabastro, com as paredes de cor rosa palácio, com a epigrafia em latim e em grego enquadrando as ruínas, a ligação entre a História, o Património e a modernidade davam o mote ao futuro do Museu.

Adotariamos informalmente, doravante, um conjunto de práticas que foram dando visibilidade, consistência, solidez e credibilidade ao projeto.

Em primeiro lugar, a ligação entre Arqueologia e espaços museológicos seria, sempre que possível destacada e orientaria os novos projetos. Assim foi com a Achada de S. Sebastião, com a Alcáçova, com o Hotel-Museu e com o núcleo da mesquita;

Em segundo lugar, a cada espaço museológico corresponderia, obrigatoriamente, um catálogo, com contribuições internas e externas;

Em terceiro lugar, deveria potenciar-se o papel do museu enquanto elemento importante ao serviço do turismo e da economia local.

#### O Projeto Integrado de Mértola e a consolidação do projeto do Museu

Com o Museu Paleocristão terminado, havia mais dois desafios a vencer: o projeto do

Museu Islâmico estava então praticamente terminado, mas continuava a não haver dinheiro para o concretizar; a Casa Amarela, vista e sonhada de há muito como sede do Campo Arqueológico precisava de uma intervenção de fundo. O ano de 1994 viria a revelar-se decisivo.

Primeiro, é aprovado o financiamento comunitário para o Museu Islâmico. Com um orçamento de 60.000 contos (300.000 euros) e uma taxa de cofinanciamento de 60% obrigava o Campo Arqueológico a encontrar uma verba de 24.000 contos (120.000 euros). O problema acaba por ser resolvido com uma inesperada ajuda externa. O Fundo de Turismo entra em contacto com o Campo Arqueológico de Mértola e propõe um acordo tripartido, Fundo de Turismo - Campo Arqueológico - Câmara Municipal, para financiar, a fundo perdido, cerca de uma dezena de intervenções. Desenhava-se

Museu de Mértola  
Cláudio Torres:  
1982/2022

3/5

o Projeto Integrado de Mértola. Um número importante de intervenções veria a luz do dia nos anos que se seguiram. As publicações de catálogos de núcleos museológicos sucedem-se. O da necrópole e o da ermida da Achada de S. Sebastião em 1999, o de Arte Sacra em 2001. O Projeto Integrado de Mértola permitia contrariar a primeira Lei de Newton, a da inércia. Uma inércia motivada por uma crónica incapacidade financeira e pela difícil gestão de recursos humanos. Entre 1995 e 2001, o Museu avançava, em vários tabuleiros.

Proseguia, em ambiente de grande dificuldade técnica e financeira, a obra do Museu Islâmico, verdadeira chave de abóboda do projeto. Em 1998 e em 1999, o Campo Arqueológico assegura o comissariado de duas exposições de fôlego: "Portugal Islâmico", no Museu Nacional de Arqueologia e "Portugal- Marrocos: portas do Mediterrâneo", no Museu de Tânger.

O Museu Islâmico foi inaugurado em finais de 2001. Foi o final de um processo traumático. O Museu de Mértola gerava então menos unanimidade que hoje. Ficaram-me na memória as folhas que tivemos de afixar em vários locais da vila, explicando que não era a Câmara Municipal a pagar a obra... Pouco depois, o Museu passou formalmente para a tutela da Câmara Municipal, mediante um acordo tripartido entre a Câmara Municipal, o Campo Arqueológico e o Instituto Português de Museus. Cláudio Torres continuaria a garantir a direção científica do projeto, tanto no CAM como no próprio museu. Recordo-me de ter sido chamado a fazer uma apresentação do projeto futuro, numa sessão pública. Tal como me recordo de ter terminado a intervenção com a frase "o futuro espera-nos ao virar da esquina".

A inauguração do Museu Islâmico aconteceu há mais de 20 anos. Nestas duas décadas, o Museu consolidou-se, ganhou novos espaços e saíram mais catálogos (o da Casa Romana em 2012, o do Arrabalde Ribeirinho e um catálogo geral em 2014).

Desenham-se agora novos desafios. Entre eles avultam a valorização do novo batistério da Alta Idade Média, junto do castelo e a necessidade de dar visibilidade ao espantoso conjunto de estátuas romanas encontradas no coração da vila velha.

Importa, sobretudo, continuar a dar alma ao projeto e a fazer dele algo de único e de verdadeiramente especial.

#### Que Museu, 40 anos depois do arranque?

Não é objetivo nem pretensão deste texto traçar a história do Museu de Mértola, muito menos a de lançar pistas para o futuro. Não terei a veleidade de fazer uma história do Campo Arqueológico. É algo que não farei, nem agora, nem depois. Mas queria sublinhar o ar festivo, descoordenado, competente, financeiramente falido e politicamente comprometido que marcou da primeira fase da casa. Foram os "dias de Arcádia" desta nossa vila.

Estamos muito longe do texto inicial onde se preconizava estar em vista "a constituição de um Museu Municipal, onde serão expostos os fragmentos arquitectónicos ainda amontoados na torre de menagem, as peças intactas e/ou reconstruídas provenientes das escavações, objectos de arte popular e etnográficos e mesmo exemplares bibliográficos raros, que poderão constituir o arranque de uma futura biblioteca". A velocidade dos acontecimentos ultrapassou a brevidade do enunciado inicial.

Muitas vezes ouvi dizer, em jeito de elogio, que o Museu de Mértola era um exemplo e um modelo. Não era, nunca foi, uma coisa ou outra. Não era um exemplo porque irrepetível - foi fruto de circunstâncias muito específicas, num momento histórico muito concreto - nem era um modelo porque Mértola tirava partido de um património muito concreto, e muito diversificado, que noutros sítios não existia ou tinha outra expressão. Obviamente, sem o poder local democrático nada disto teria sido possível. Com altas e baixos, com momentos melhores e outros menos bons, não haveria este museu sem o apoio da Câmara Municipal de Mértola.

Tudo era novo no arranque do museu. Eram novos os projetos culturais nos municípios, era recente a arqueologia feita fora dos muros da universidade, era enorme a curiosidade que tudo isto despertava numa geração de jovens estudantes que andava à procura de respostas (hoje também andam, claro: problemas diferentes, outras questões, outras expetativas, como

Museu de Mértola  
Cláudio Torres:  
1982/2022

4/5

HOMENAGEM A  
Cláudio  
Torres,,

é natural]. Queríamos fazer investigação ou concretizar projetos e, com frequência, havia mais dúvidas que certezas.

A investigação arqueológica, enquanto atividade científica, desde muito cedo se aliou, em Mértola, a outras visões do passado e se lançou na procura de percursos para compreender o território e a dinâmica dos seus habitantes. Nos primeiros anos era quase só a arqueologia, meia dúzia de quadriculas abertas à canícula num terreiro, na zona alta da vila. Depois, vieram outros caminhos, a arqueologia descobriu e vestiu as esquecidas mantas serrenhas, equiparam-se laboratórios, recuperaram-se peças, montaram-se exposições, foram localizados e restituídos velhos engenhos de produção, reinventaram-se as tecnologias tradicionais e fez-se um longo trabalho científico.

É preciso recuar quase quarenta anos para termos a percepção de que o projeto de Mértola enquanto tal, como ideia pré-concebida, nunca existiu. Não havia projeto algum, com planos quinquenais e objetivos delineados. O projeto foi-se construindo. Na altura não se falava em deliverables e tudo o que nós queríamos era fazer coisas: fotografia, restauro, aprender técnicas tradicionais de construção, ou, mesmo, fazer levantamentos de tecelagem, ou, até, arqueologia.

Creio que, ao fim de todos estes anos, o fator mais importante deste projeto foi o seu posicionamento político e social e o facto de ter sido formativo para tantos de nós. Não se trata aqui de colocar Cláudio Torres num andar, mas de o entendermos como catalisador de muitas coisas que aqui se passavam. Mesmo de algumas que lhe passavam ao lado, mas que se ele não estivesse cá não teriam acontecido.

Fui ouvindo, ao longo dos anos, algumas críticas azedas ao trabalho de Cláudio Torres — que era “pouco arqueólogo”, que não ligava muito às questões de metodologia, que estava mais preocupado em fazer museus do que em publicar materiais, etc. —, críticas essas que se tornavam extensivas à equipa e a um método de intervenção pouco canónico. Na verdade, esses terrenos mais formais não eram os dele. As preocupações formuladas eram outras, como outro era, e tem sido, o

caminho. Também as telas de Ernest Meissonier eram tecnicamente perfeitas, mas frias, sem chama nem alma. Foi esse academismo frio que a abordagem de Cláudio Torres sempre recusou.

Mértola é um modelo? Não é tal, repito. Não é um modelo na medida em que não pode ser replicado nem repetido. Não é possível que isso aconteça porque as condições para o seu surgimento aconteceram num dado momento e naquelas condições. É algo que não se pode refazer. Nem em Mértola, nos nossos dias. Não é um modelo, nem um exemplo, porque outros locais necessitam de soluções diferentes, adaptadas a realidades concretas.

O CAM, opus magnum de Cláudio Torres, mais o museu que lhe está associado foram, ontem mais do que hoje, uma plataforma de contactos e de preparação de projetos. Poderia gastar horas recordando protagonistas e pessoas decisivas para este museu. O projeto não seria o que hoje é sem a participação, quase sempre desinteressada, de centenas de pessoas, cuja generosidade nunca conseguiremos quantificar: estudantes, historiadores, pintores, fotógrafos, professores, músicos, designers, arquitetos, mas sobretudo, e, muito em particular, a gente do povo de Mértola.

#### Santiago Maclas

Historiador – Investigador do Campo Arqueológico de Mértola; Diretor do Panteão Nacional

Museu de Mértola  
Cláudio Torres:  
1982/2022

5/5



“ HOMENAGEM A  
Cláudio  
Torres, ”

## Quem Construiu Tebas? (Sobre Cláudio Torres)

O Campo Arqueológico de Mértola, criado em 1978, é uma associação de desenvolvimento local pela via da investigação científica na área das humanidades e da intervenção cultural consequente. Parte do conhecimento pela investigação para a transformação da vida de uma comunidade esquecida, no interior do Alentejo no fim dos anos setenta. Este projecto representa a nossa mais importante e inovadora experiência pública de desenvolvimento local sustentado na cultura e no conhecimento da nossa democracia, que nos demonstra de forma pioneira a importância da autodeterminação cultural de uma comunidade. Falamos do mais importante projecto português de desenvolvimento local consequente a partir da história e da memória comunitárias abordadas sempre de forma multidisciplinar, nascido num período heroico da construção da nossa contemporaneidade.

Este projecto resulta da visão e do sonho de um homem. Nunca poderemos falar do Campo Arqueológico de Mértola sem falar de Cláudio Torres.

Temos que agradecer o que nos deu, mas sobretudo agradecer o que nos obrigou a conseguir, a conquistar, a criticar, a não aceitar, a por em perspectiva, a problematizar, a questionar. Agradecer porque nos ajudou a viver correndo os riscos, sem neutralidade, mas com objectividade e com objectivos. E tudo porque em algum momento das nossas vidas nos provocou a paixão da História, nos ensinou a aprender o ofício de historiador, ou tão simplesmente nos mudou a visão do passado e por isso também a do presente.

Quer porque com ele aprendemos directamente, ou porque uma dívida que não se paga nos ligará sempre num reconhecimento ao conhecimento do Alentejo, que nunca mais poderemos ver da mesma forma depois deste homem ter escutado o chão desta terra e depois do que sobre ela escreveu e disse. Difícil ofício este, o de historiador.

Saber sobre o presente ajuda-nos também, e tanto, a compreender o passado.

Também aprendemos com Cláudio Torres a substituir o conhecimento heróico pelo conhecimento edificante, um conhecimento que não é estranho nem indiferente às suas próprias consequências e que funda o princípio da esperança.

Falo, portanto, de um Homem que viveu (e vive de novo) em tempos sombrios, naquele sentido em que Hanna Arendt usou a expressão, no livro que assim chamou (Homens em Tempos Sombrios), e também Bertolt Brecht num dos seus poemas, intitulado "Aos que virão a nascer". Quer dizer, a forma como foi afectado pelo tempo histórico, aquele em que se passam também os tempos sombrios, aqueles em que só há injustiça e não revolta, é para mim central, tem que ser, para um depoimento sobre o Cláudio Torres.

E o Cláudio viveu, e vive de novo, esses (ou nesses) tempos. Eles moldam, afectam, provocam, constroem uma certa forma de ver, de sentir, de viver a vida. Para quem deles tem a consciência, claro. Como o Cláudio. A sua vida, passados todos os anos em que as suas histórias se foram sucedendo, parece às vezes mítica. Tem episódios míticos em todo o caso e deixa-nos a imaginar sobre ele coisas que provavelmente nem aconteceram, mas isso não tem qualquer importância, (já Steinbeck, um dos escritores de uma dessas fases da vida do Cláudio, dizia que nem tudo o que não aconteceu foi necessariamente mentira...). Então continuemos com a nossa imaginação sobre ele, por alguma razão ela nos interpela. As suas histórias, as acontecidas e as que imaginamos, acenturaram-lhe uma certa capacidade para olhar, para observar a vida e o mundo, não de forma passiva, de todo, mas serena, tranquila, sabendo em cada momento que as coisas são o que são e não aquilo que gostaríamos que fossem, embora possamos e devamos tentar melhorá-las e transformá-las. E sonhar, sempre e acreditar, sempre, e tentar, sempre. E não desistir, nunca.

Como dizia Paul Veyne no seu já longínquo ensaio de epistemologia, de 1970 "O perigo com a História é que ela parece fácil e não o é. Ninguém se aventura a improvisar-se físico porque para isso todos sabemos por exemplo, que é necessária uma grande formação matemática; pois apesar de menos espectacular, nem por isso é menor a necessidade, para um historiador, de uma experiência histórica... O historiador pecará menos pelo que afirma do que pelo que deixa de investigar. A dificuldade da história está menos em encontrar respostas do que em encontrar perguntas. O físico é um pouco como Edipo: é a esfinge que interroga, enquanto a ele cabe encontrar a resposta correcta; o historiador é mais como Perceval: tem o Graal aí, diante dele, debaixo dos seus olhos, mas este não se lhe revelará a não ser que ele faça a pergunta certa.

Quem de facto construiu Tebas? (...)

Cita-se recorrentemente, a este propósito, Marc Bloch, grande mestre e símbolo para todos os historiadores contemporâneos, quando ele escreveu que a incompreensão do presente nasce fatalmente da ignorância do passado, mas esquece-se com frequência a sua frase seguinte: "Mas talvez não seja menos vão esgotar-se em compreender o passado se nada se sabe do presente e da vida

E por isso que ao contrário dos antiquários que apenas têm olhos para as coisas antigas, o nosso mestre ama a vida.

Este nosso Mestre ampliou a noção de documento, abandonou a ideia da neutralidade do historiador para perceber quem tinha afinal construído Tebas e ajudar-nos a perceber quem continua a construí-la hoje. E no lugar de Tebas, poderia Brecht ter perguntado quem construiu Mértola? Foram os outros? E quem eram os do Islão, esses que sempre nos disseram que nos tinham invadido? Eram os outros? Não, éramos afinal nós?

A sua tranquilidade, às vezes inocente, que eu acho que lhe vem de entender o tempo, o curto e o longo, o histórico e o mítico, sempre lhe adoçou o carácter e a forma de estar e de estar com os outros. Ele é firme nas convicções e flexível nos afectos e isso não é coisa pouca.

Talvez porque vem de tempos sombrios, tenha essa sabedoria do entendimento e da relatividade das coisas apesar de conservar os absolutos (mas os absolutos são sempre poucos por isso é que são absolutos) tudo o resto é, no Cláudio, hierarquizado aos valores maiores. As pessoas sempre antes das ideias, as ideias antes de tudo o resto, tudo polvilhado sempre de beleza, de ternura de muita afectividade e de cuidado e de atenção. E de liberdade.

Outros falarão melhor do seu papel no domínio do conhecimento, da arqueologia e da revolução tranquila que introduziu a esse respeito no nosso país. Eu sou mesmo "só" amigo do Cláudio, nunca trabalhei a sério com ele, os nossos encontros nessa matéria foram apenas por gostarmos muito de estar juntos. O resto sempre foi claramente secundário. Mas, ainda assim, se tivesse que dizer alguma coisa sobre essa vida do Cláudio, iria novamente a Brecht: "Quem construiu Tebas? (...) tantas histórias, tantas questões" poderia resumir o pensamento do Cláudio sobre a acção dos homens no tempo e no espaço, sobre a História portanto. Os outros, ou seja os nossos, são esses que ele persegue sempre para os trazer para o presente e para o futuro, para transformar o nosso tempo com o objectivo de melhorar a vida das pessoas através da cultura, do património, da história, da auto-estima baseada nas origens e no percurso até aqui, incluindo os tempos sombrios.

Talvez seja por isso que o Cláudio não fala de "desenvolvimento" com a desenvoltura que qualquer intelectual ou político o faz hoje. É raro ouvir-lhe esta palavra transformada em conceito pelos americanos. Ele fala mais de bem-estar de viver bem, com equilíbrio, com índices de felicidade, ele acha mesmo que falta "um instrumento mais fecundo para harmonizar as partes dissonantes" e procura-o.

Quem Construiu Tebas?  
(Sobre Cláudio Torres)

2/3

HOMENAGEM A  
**Cláudio Torres,**

Até nos tempos sombrios como são por vezes também os nossos, temos, como dizia Hannah Arendt, "o direito de ter esperança em ver alguma luz, e é bem possível que essa luz não venha tanto das teorias e dos conceitos, como da chama incerta, vacilante e muitas vezes tênue, que alguns conseguem alimentar em quase todas as circunstâncias e projectar em todo o tempo que lhes é dado viver neste mundo". Há pessoas que cruzam as nossas vidas para nos iluminarem.

Assim foi e é para mim o Cláudio. Ele é uma pessoa luminosa apesar da sombra dos tempos, porque precisamente tem essa capacidade de observar o espectáculo do mundo e portanto essa sabedoria. Só alguém que pode observar pode compreender sem paixão e assim iluminar os outros. Ouvir o Cláudio falar é muitas vezes uma epifania. Tem sido ao longo da minha vida. E por isso que ele é tão importante e não sou capaz de falar dele como observadora desapaixonada sobre questões do saber, da cultura, da arqueologia, do campo arqueológico e do seu imenso e excepcional trabalho. Eu falo com o coração porque foi no coração que ele mais me tocou e porque tem uma dimensão mágica, inocente e comovente, mesmo que ele a não revele, porque

*"crê nos anjos que andam pelo mundo (...),  
crê no incrível, nas coisas assombrosas,  
na ocupação do mundo pelas rosas,  
crê que o amor tem asas de ouro. Amén."*

**Ana Paula Amendoeira**

Novembro de 2022

\*versos do Poema "Credo" de Natália Correia

**Quem Construiu  
Tebas?**  
(Sobre Cláudio Torres)

3/3



“No âmbito desta homenagem será atribuído às Bolsas do ICOM Portugal, em 2023, o nome de Cláudio Torres”

HOMENAGEM A  
**Cláudio  
Torres**”

# *Dossier especial*

## *Museu Nacional do Teatro*



# Museu Nacional do Teatro. Como subiu o pano e o palco se iluminou.

*Vitor Pavão dos Santos*  
*Ex- Director do Museu Nacional do Teatro*



---

*The National Theatre Museum was officially created on the 22 of June of 1982, and opened to the public on 4th of February of 1985, with the exhibition «Gente do Palco». However its history goes back some decades of intense research and administration work. The professional path of Vitor Pavão dos Santos is inseparable from the building up to the idea and its implementation.*

---

Quando entrei pela primeira vez na Faculdade de Letras de Lisboa, por Outubro de 1959, não sabia bem o que ia encontrar. Era História, mas o que era na verdade aquilo de História? Eu gostava era de Literatura ou antes Teatro, mas tivera que passar um ano, antes de entrar na Faculdade, a repetir Latim e Grego, teve que ser, e durante esse ano o meu único interesse foi *Ballet*. Estudei por mim e fiquei diplomado em *Ballets Russes*, em Sergei Diaghilev e em toda a revolução que trouxe ao espetáculo nesses 20 anos fabulosos (1909-1929). Mas será que na Faculdade de Letras, na divisão de História, se ia falar de Nijinsky ou de Massine? Não tinha ideia. Quando comecei a ler as pautas, a decifrar as futuras aulas, nada disso por lá havia. Mas outras coisas de interesse fui encontrando. E também conheci gente interessante, como o Pedro Canavarro, de quem fiquei amigo para a vida. Mas outros amigos vieram, embora passageiros, como o Álvaro Simões, que foi um grande amigo, ou o José Guilherme Stichini Vilela, com quem tive grande afinidade. Pois ele, que era de Filosofia, era quem mais sabia de Teatro.

Acontece, devo declarar, que eu desde criança gostava de desenhar. Não sei porquê, mas gostava. E desenhava, muito só para mim, cenários e figurinos, ou filmes com os atores que mais gostava. Ainda tenho tudo isto guardado, que julgo para nada hoje servir, como nunca servirá.

As aulas corriam sem grande importância. Estudava sempre com o Pedro Canavarro e dávamo-nos muito bem. Os professores mais em evidência eram Jorge Borges de Macedo e António Henrique de Oliveira Marques. Pelo 3.º ano descobri o A. H. de Oliveira Marques, professor de uma enorme dimensão, de quem fiquei seu amigo para sempre, e com ele aprendi a História, a Vida e a verdadeira Honestidade. Quando chegou a hora de escolher o meu orientador, tive a boa opção de escolher o Dr. Mário Chicó, uma enorme sabedoria em História da Arte, que me tinha sido apontado pelo Dr. Oliveira Marques, que era já o professor em que eu tinha maior confiança.

O curso corria e eu, orientado pelo Dr. Chicó, mas sempre com o apoio do Dr. Oliveira Marques, fiz uma tese sobre vida quotidiana, tendo por título *A Casa no Sul de Portugal na Transição do Séc. XV Para o Séc. XVI*. A tese mereceu do júri (Virgínia Rau, Borges de Macedo, Veríssimo Serrão, Mário Chicó e Oliveira Marques) uma nota de 15 valores. O 15 bastou-me.

Tendo a História como sinal da vida, ficou para mim o Teatro como tudo aquilo que é sempre algo de coisa diferente. Via tudo quanto aparecia nos palcos de Lisboa, e havia algumas coisas muito boas: as revistas desenhadas por Pinto de Campos, os elegantes dramas e algumas comédias que Lucien Donnat oferecia ao bom gosto de Amélia Rey Colaço, e via até as óperas que subiam à cena de S. Carlos, desenhadas pelo italiano Alfredo Furiga, que muitas vezes acertava.

Mas onde seriam arrumados, devidamente recolhidos todos estes materiais, muitas vezes preciosos, que eu via apenas fugazmente nos palcos? Porque estes cenários e figurinos de certeza que tinham uma História. Mas qual? Mas onde se guardavam? Quem velava pelo que se mostrava no palco? No meu desejo histórico de tudo isto vir a conhecer, apenas sabia que se guardava no Museu Nacional de Arte Antiga um precioso conjunto de cenários do século XVIII. Sabia que existia, mas não conhecia um estudo que sobre tal preciosidade lançasse uma tão necessária iluminação.

Voltando ao meu percurso académico, cheio de dúvidas, foi um notável percurso quando o Dr. Mário Chicó me fez saber que a Fundação Calouste Gulbenkian decidira constituir um grupo de trabalho, intitulado *Documentos Para A História Da Arte em Portugal*, onde se juntariam diversos investigadores que dessem a conhecer documentação sobre a arte, que, desconhecida, estivesse em arquivos. E, embora tivessem sido escolhidos investigadores com vasto curriculum, fui convidado, talvez por saberem que me dava bem em arquivos.. Fiquei muito contente, escolhi logo a Torre do Tombo, e não me saí mal, pois tomei como tema as Visitações da Ordem de Santiago, vindo a publicar dois volumes que diziam respeito à Arte nos séculos XV e XVI, o meu tempo preferido. Como coordenadores foram escolhidos dois importantes investigadores: o Dr. Mário Chicó, que logo morreu, e o Dr. Oliveira Marques, ausente nos Estados Unidos. Para substituir estas ausências, foi chamada uma grande figura, o arquiteto Raul Lino, de quem, por sorte, fiquei muito amigo. Aquele que se manteve como principal foi o Dr. Luís Silveira, então com o importante cargo de Inspetor Superior de Bibliotecas e Arquivos. Tratava-se de uma pessoa da mais elevada afinidade e grande valor. A minha relação com o Dr. Luís Silveira foi tão clara que ele, vendo que eu não tinha uma posição segura, me propôs, com firme clareza, que existia no Ministério da Educação um lugar que seria bom para a minha envergadura: “É um bom lugar, mas muito mal remunerado. Só 5 mil e 400 escudos.” Fiquei muito contente, pois só sabia que iria trabalhar com museus. O meu chefe seria alguém que desconhecia, o Dr. João Manuel Bairrão Oleiro (1923 – 2000), que acabava de ser nomeado Inspetor Superior das Belas-Artes. Mal sabia eu a sorte que eu tivera, de encontrar um homem culto, de uma retidão imensa, onde tudo nele era honestidade. De 1966 até se afastar daquela sua posição pelos finais de 1974, foi em tudo íntegro e com ele pude sempre contar.

Quando tomei esse lugar estranho de Inspetor das Belas-Artes, o mundo dos Museus estava em certa ebulição. Um novo decreto (que se dizia ter sido imaginado pelo Dr. Mário Chicó, que tudo transformava e tudo procurava pôr em bom sítio), veio cair sobre a minha secretária. E as Diretoras de longa data não gostavam de ser metidas na ordem. Uma havia a considerar como a máxima em honra e modernidade, a Dra. Maria José de Mendonça, que tornara o Museu Nacional dos Coches num Museu modelar. Tudo querendo tornar novo e exato, adicionou ao seu trabalho o saber de A. H. de Oliveira Marques, que lançou a ideia nova de ter fichas coloridas, com muita investigação, e que eu também dei um pequeno contributo, fazendo um trabalho que muito gosto me deu, uma investigação que envolveu a *Gazeta de Lisboa*.

Passado o tempo das Diretoras “antigas”, como Maria Emília Amaral Teixeira ou Madalena Cagigal, abriu-se caminho para Maria Natália Brito Correia Guedes ou Ana Brandão, e a toda uma ideia verdadeiramente nova. E era de uma ideia nova que precisavam os museus. Por mim, tinha a noção de ser necessária uma forte e profunda investigação..

Aconteceu que o meu interesse sobre a casa nos séculos XV e XVI ajudou-me a conhecer muito bem o Museu Nacional de Arte Antiga. Mas sentia que precisava de mais conhecimento. Por isso, não deixava de pensar nos desenhos teatrais do século XVIII, da família Bibiena, que permaneciam bem escondidos. A biblioteca do MNAA não era bastante, para permitir um conhecimento profundo. As minhas viagens não eram vastas, tinha de ir mais longe. Como Inspetor das Belas-Artes tinha cumprido um ano de trabalho intenso, podia agora gozar um mês de férias. Sempre com os Bibiena às voltas, queria saber mais. Tive a ideia de pedir uma Bolsa à Fundação Calouste Gulbenkian, para poder usufruir de uma boa biblioteca. E a bolsa foi-me dada, talvez porque tinha dado boa conta nos DHAP (*Documentos para a História da Arte em Portugal*). E assim, tinha esse mês à minha disposição. E Londres não me era estranha, museus e teatros eram tão abundantes, que se vivia no centro do sonho. Acontecia que tinha em Londres um grande amigo: o pintor António Sena, que tinha uma casa em Fulham Road, um bom local, onde o António e a Luísa me acolheram. Claro que fiquei a conhecer muito sobre os Bibiena, que estavam a ser estudados. Muito aprendi nesse mês, o último de 1969. Em 1970 muito iria suceder. Cheguei a Lisboa, com uma secretária cheia de trabalho, contando sempre com a compreensão e o mais amplo saber do Dr. Bairrão Oleiro. Mas tenho um golpe de sorte. O MNAA estava sem Diretor, vagamente Maria Alice Beamont trata, sem brilho, das estampas. E o que vai suceder? Pois, vai realizar-se em Veneza uma enorme exposição *Disegni teatrale dei Bibiena*, e reclamam que os desenhos de Lisboa, que nunca foram vistos, façam parte de tal exposição. Julgo que terá parecido como inevitável, que seja eu o escolhido para levar os desenhos a Veneza. Nessa altura já eu conhecia bem a sua história, e podia contá-la em duas palavras: O rei D. José, desejava que a sua corte tivesse um Teatro, encomenda a obra a João Frederico Ludovice, mas depois a sua preferência vai para a família bolonhesa que originou os mais importantes desenhadores e arquitetos teatrais do século XVIII: os Bibiena. E assim, um Bibiena, embora dos menos cotados, Giovanni Carlo Sicinio Galli Bibiena chega a Lisboa em 1752, carregando o enorme prestígio do seu nome de família. Embora sem que nenhum trabalho até então lhe seja atribuído, mas como era usual, para o valer no futuro, trouxe uma valiosa coleção de desenhos teatrais de seu pai, Francesco Bibiena, que hoje ainda se guardam no MNAA (Mas, por minha vontade, deviam estar no Museu do Teatro). Era uma família de alto prestígio, que trabalhou de 1680 a 1780 para os Habsburgos e todas as cortes relacionadas com a Casa de Áustria. Gian Carlo tem o encarrego máximo de erguer a Real Ópera de Salvaterra. Segue-se a monumental e infeliz Ópera do Tejo, como dependência do Palácio da Ribeira, inaugurada em 1755 e logo destruída pelo terramoto de 1 de Novembro.

Foi por esta incumbência que me achei em Veneza, em Agosto de 1970. Os desenhos vindos de Lisboa, a sua beleza, o seu bom estado de conservação, fizeram uma notável sensação. Não havia ideia de que num país tão isolado como Portugal, houvesse uma tão bela e tão rara coleção dos Bibiena.

Andar pela primeira vez por Veneza, foi algo que me fez querer viajar mais. As pessoas da Fondazione Giorgio Cini, com destaque para a principal Maria Teresa Muraro, receberam-me com grande afeição. Muitas pessoas eu conhecia apenas da lombada dos seus livros. Mas fiquei francamente espantado quando no mês seguinte, Setembro, me convidaram a participar na importante mesa redonda sobre os Bibiena, já que consideraram que eu tinha “tanto conhecimento”. Não foi difícil arranjar outra pequena bolsa do Instituto de Alta Cultura. Desta vez queria ver a Itália mais de perto, e comecei por passar alguns dias em Florença, descobrindo a cidade através de longos passeios, como era a minha maneira de sentir as cidades e as gentes bem de perto. Que diferente era Florença de Veneza. Qual preferia? Pois, no futuro, Veneza ia triunfar.

Encontrei Veneza tão íntima, tão próxima, a começar pelos cartazes vermelhos onde se lia a negro «Amália Rodrigues». Uma tarde, quando estava a fazer horas para voltar à mostra *Disegni teatrale dei Bibiena*, na deslumbrante isola di San Giorgio Maggiore, dou com Amália a ver as montras da Piazza San Marco. Não resisto e cumprimento-a, mas para ela saber quem sou, tenho que dizer: “Sou o filho do Zé André”. Outros tempos íntimos estavam para vir.

À noite, em vastos passeios com um novo amigo, tenho de contar a história toda, começando num cocktail em que calhou, sei lá porquê, fazer conversa com um homem alto, louro, bonito, holandês, chamado Eric Alexander (1932-2018), que seria um amigo para a vida. Era divertido, mas muito sério na sua função de Diretor do Toneelmuseum, de Amesterdão. Rapidamente se geraram conversas, e Veneza à noite foi um parque de diversões. O Alexander queria saber tudo de Portugal, tudo do Teatro que se fazia por cá, e admirou-se de se ter estreado *O Preço* (The Price), de um autor tão de esquerda como Arthur Miller, mas isso não o faria vir a Portugal, pois não visitava países fascistas.

A vida em Veneza era muito animada. Os Muraro, Maria Teresa Muraro e Michelangelo Muraro (dito o Micho), era um casal animado, convidavam-me a mim e ao Alexander para almoçar, com a constante presença de Elena Povoledo, uma investigadora dos Bibiena do Sul de Itália, que eu nunca tinha pensado que fosse tão divertida, tendo lido os seus livros tão sérios. Conheci muita gente nessas estadias em Veneza, e fiquei a saber que haviam associações internacionais, em especial a SIBMAS (Sociedade Internacional das Bibliotecas e dos Museus das Artes do Espetáculo), e fui convidado a fazer-me sócio. Era um passo importante.

Nas minhas tão interessantes conversas com o Eric Alexander falei de em Portugal não haver um Museu do Teatro. Mas ele encorajou-me: “Um país com uma coleção de Bibienas tão boa deve ter um Museu do Teatro.” E era bem verdade. Mas como criar um museu, na tão atrapalhada confusão dos museus em Portugal?

Deve-se aqui fazer uma breve pausa, para mencionar a minha relação com o Teatro. É que, devo dizer, eu não era um mero espetador. Eu estava dentro do meio do Teatro. Foi tudo fácil. Poucos sabiam que eu gostava de desenhar para o Teatro. Uma mera ilusão. Mas uma noite, houve um espetáculo na Faculdade e o Zé Guilherme insistiu para irmos. Havia pouco público, mas a palestra do Dr. Fernando Amado (de quem eu nunca ouvira falar), foi brilhante, acompanhada pelo 1.º ato da última peça de Henrik Ibsen: *Quando Despertarmos de Entre os Mortos*. Foi algo de fascinante. Procurei por todas as livrarias mais teatro de Ibsen. Pouco encontrei. Tinha visto, muito miúdo, Maria Lalande e João Villaret, em *Casa de Bonecas*, desenhado por José Barbosa. Depois, por 1956, João Villaret em *João Gabriel Borkman* desenhado por Pinto de Campos. Dois espetáculos notáveis, que me ficaram na cabeça. Mas como se esvaem, como todo o Teatro. O Teatro é tão fácil de lembrar e depois facilmente esquecer. Entre as pessoas com qual falava destas artes que o tempo leva, estava uma nova amiga, muito diferente, a poetisa Salette Tavares (1922 – 1994). Muito perto dela, a tão jovem atriz Glória de Matos, que eu vira no tal Ibsen e não ia esquecer, nunca mais. Ora nem sei por que artes estava então o Dr. Fernando Amado (1899 – 1968), grande homem de Teatro, acolitado por Glória de Matos, ajudando a erguer a Casa da Comédia, um Teatro “para toda a experiência cénica”. E tendo conseguido que uma carvoaria, na zona das Janelas Verdes, fosse transformada pela arte do jovem arquiteto José de Almada Negreiros (filho do famoso artista de muitas artes), meu futuro grande amigo, nasceu um teatrinho de bolso, e ele queria gente nova. E assim, como por magia teatral, o Dr. Amado mandou-me um recado, para termos uma conversa, no Centro Nacional de Cultura, numa tarde de 1963. Logo falamos de como era desenhar para o Teatro. Não tardou, deu-me um texto que não lhe interessava, mas tinha de levar à cena, pois o autor, João Osório de Castro, pagara as obras todas. Dei-lhe as minhas ideias, uns desenhos que cheiravam aos *Ballets Russes*, e ele gostou. E gostou tanto que aconteceu um milagre na noite de 12 de Setembro de 1963, em que pude ver no palco um espetáculo desenhado por mim: *Auto da Índia*, maravilha esta de começar com Gil Vicente, o maior, num cenário que julgo fosse animado: uma cama enorme (já que a

peça é cama), de grandes cortinas frondosas, tudo nos tons de encarnado que consegui encontrar nas lojas baratas da rua da Prata. Fazia um bom efeito e a minha tão amiga Glória de Matos, que tanto me ajudava, brilhava na protagonista. A partir de então, não parei de colaborar com o Dr. Fernando Amado, desde um espetáculo barroco que se ensaiou no minúsculo palco, onde brilhava deslumbrante a minha sempre querida Isabel Ruth, que vesti de ouro e negro, enorme traje que ia pintando a horas mortas.

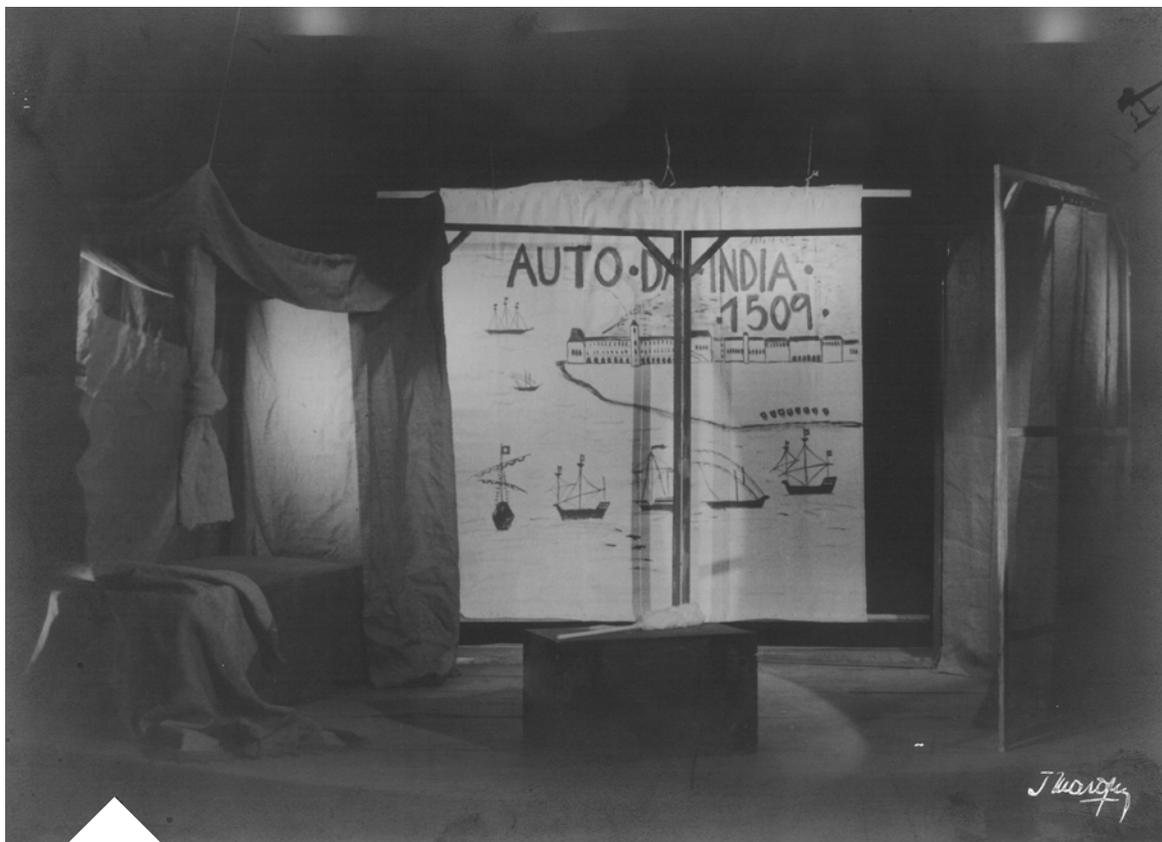


Imagem 1. Cenário da peça *Auto da Índia*, de Gil Vicente. Casa da Comédia, 1963. Fotografia de J. Marques.

O público da Casa da Comédia era muito bom e por lá estava Natália Correia ou José Carlos Ary dos Santos, nos recitais de poesia e textos de Jean Cocteau, e ali se ergueu um espetáculo todo Gil Vicente, onde Maria do Céu Guerra, acabada de chegar ao Teatro, era uma Inês Pereira, num cenário que não me saiu mal. Nessa época, o Teatro tentava ser novo. Entre as novas companhias, o Teatro Estúdio de Lisboa era liderado pela conhecida e tão bonita atriz Helena Félix (1920 – 1991) e a tradutora e encenadora Luzia Maria Martins (1927 – 2000). Tinham um bom conjunto. Para segundo espetáculo escolheram um texto genial *O Pomar das Cerejeiras*, a peça última de Anton Tchekov. E não é que para desenhar cenários e figurinos me escolheram a mim. Era a minha entrada no Teatro Profissional e logo com uma peça que não havia maior. Meti-me ao trabalho e, na noite de 23 de Abril de 1965, mostrei o meu Tchekov, com muito amarelo e alguma madeira. Não posso negar, o espetáculo era muito bonito e puro Tchekov. O elenco muito bom, chefiado por Helena Félix, José de Castro, João Perry, Maria Laurent, e mais uns quantos bons atores. Foi um sucesso, e a mim chamaram-me para desenhar mais quatro peças, logo de seguida.

Entretanto, no Teatro Villaret, erguia-se uma Companhia Portuguesa de Comediantes, que era dominada por Eunice Muñoz (1928 – 2022), a atriz máxima deste século XX. Abriram com uma peça americana, e logo uma peça de enorme força *The Little Foxes*. Face a Eunice, Maria Lalande reaparecia, e havia Rogério Paulo e João Perry. Quanto ao meu cenário, foi nessa noite, de 9 de Abril de 1966, uma sensação: era todo verde. Um cenário sufocante, como outro não se vira.

Mais outras coisas fiz para o Teatro, mas só gostava de que soubessem que não era um desconhecido, e tinha trabalhado com muitos bons nomes do teatro português. Só com Carmen Dolores (1924 – 2021), querida Carmen, fiz duas peças, ambas dirigidas por Jorge Listopad: *A Dança da Morte em 12 Assaltos* (Play Strindberg), de Friedrich Dürrenmatt, e *Platonov*, outra vez Techekov. Grande sorte. Gostei de desenhar *Dois Num Baloço* (Two For The Seesaw), de William Gibson, só com Eunice Muñoz e José de Castro, ou o animado *O Barbeiro de Sevilha*, de Beaumarchais. Mesmo o ator cómico de mais fama, Raul Solnado (1929 – 2009), não me escapou, na comédia cheia de palcos rotativos *Assassinios Associados*.

Ter um contacto com estes famosos atores, foi para a minha tentativa de erguer um Museu de Teatro, uma segura vantagem de dar a conhecer a ideia. Claro que as atitudes variavam. Mas, de um modo geral, atores que tinha por muito próximos e muito interessados na sua profissão gostavam de saber mais a fundo aquilo que um dia seria o Museu do Teatro. Meter o Teatro num museu podia parecer esquisito? Mas ver como as coisas que dizem respeito ao Teatro andam por aí e ninguém lhes pega, ninguém as guarda, ninguém as considera como coisa viva, também não parece atitude a tomar em conta.

Era preciso conversar. Era preciso ir devagar, com cuidado, pois a ideia podia parecer estranha, mas valia a pena pensar com cuidado. Foi isso que aconteceu. Depois a gente do palco podia ter pensamentos diferentes. A Eunice Muñoz, tão próxima de mim, logo a dizer que sim, a gostar de trabalhar a ideia. Mas como ela não havia muitos, que recebessem a ideia e que estivessem abertos a pensar.

O trabalho naquela Direcção-Geral do Ensino Superior e das Belas-Artes era uma rotina imparável. Tinha a meu cargo muito daquilo que necessitava de ser enviado à Junta Nacional de Educação. Muito ficava a meu cargo, e depois levava ao Dr. Oleiro, que depois de bem observar me dava o seu concordo. Era muito bom trabalhar sob a orientação de uma pessoa tão honesta e sabedora.

Tinha eu poucas férias, algum tempo no Algarve (quase sempre em Albufeira, num bom andar mesmo no centro, que me alugava uma colega do MNAA, a Ilda Arez), saltadas a Londres, que conhecia de lés a lés, sempre com idas seguras a teatros, exposições e museus. Antes de Londres, por minha conta, passara em Paris o mês de Setembro de 1956, e muito vira e mais me apetecia ver e rever.

Mas eis que subitamente algo de inesperado me acontece. O Teatro Nacional D. Maria II dependia desta minha Direcção-Geral, mas não tinha comigo qualquer contacto. Sabia, como todos, que esse belo teatro (o 1.º que tinha conhecido, andava eu pelos 4 anos, para sempre o frequentar, além de todos os outros), arderia por completo em 2 de Dezembro de 1964. Desde aí se falava de obras para voltar a vê-lo reaberto, mas os anos passavam. E eis que o Dr. Oleiro me transmite a ordem, por decerto superior, de eu ser enviado para tomar conhecimento das condições de funcionamento dos Teatros subsidiados pelo Estado, primeiro em Inglaterra e depois em França. Fiquei um pouco admirado pelo facto de ser mandado viajar, mas era uma boa ideia e, já agora, julgo que eu era a pessoa indicada. Elaborei um relatório que, considero, foi bem trabalhado e com os dados necessários. Parti em Outubro de 1973 para Londres, com uma ideia clara de que em Inglaterra havia vários Teatros fora de Londres, todos com grande atividade e todos diferentes. Comecei pelos dois mais importantes: The (Royal) National Theatre e The Royal Shakespeare Company. Informe-me detalhadamente do dinheiro que cada um recebia e, sobretudo, das peças levadas à cena, ficando a saber que as verbas eram distribuídas pelo Arts Council. Visitei sete Teatros da província, com destaque para Coventry Belgrade Theatre e Sheffield - The Crucible Theatre. Trouxe muita informação, desde as verbas e repertórios.

Prosseguindo este trabalho, que me deu muito prazer, em 14 de Janeiro de 1974 parti para Paris. Tudo diferente em França. Contactei os Teatros Nacionais – L’Odeon, L’Est Parisien, de Strasbourg, e sobretudo o Théâtre de la Ville, que era, sem dúvida, o melhor e mais bem dirigido

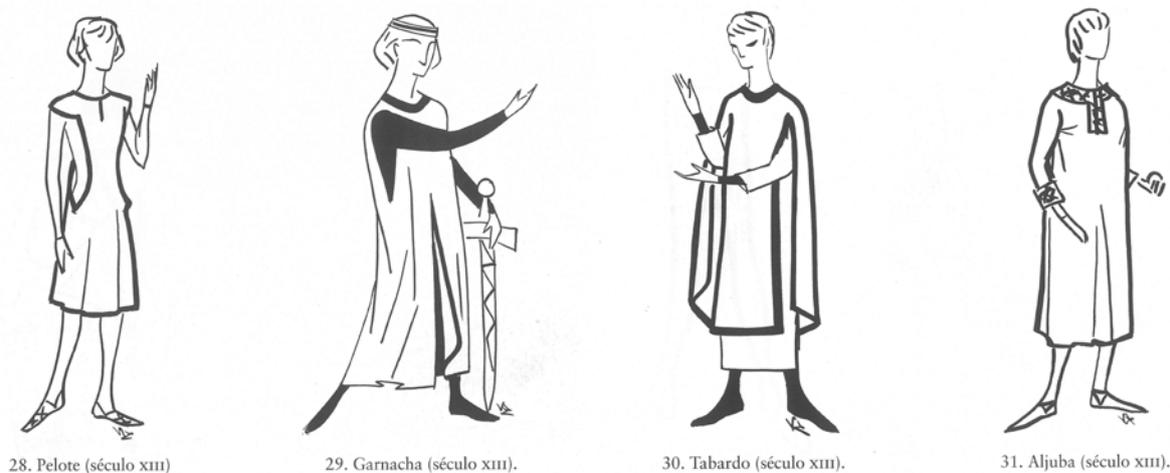
por Jean Mercure, onde assisti ao melhor dos espetáculos *Les Fausses Confidences*, de Marivaux, com Geneviève Page. Para o fim do ano anunciava-se Amália Rodrigues.

Fiz este trabalho longo com entusiasmo, mas não posso afirmar que serviu para alguma coisa, pois o Teatro ia sofrer um grande abanão. E isto está bem de ver, pois no dia 25 de Abril deste ano de 1974, houve uma Revolução. Só posso dizer que no dia seguinte deixei de usar gravata, mas continuei trabalhando com o Dr. Bairrão Oleiro, como sempre trabalhara. Mas tudo mudou. Pessoas que pareciam de Direita, voltavam-se para a Esquerda. É claro que o 25 de Abril trouxe o fim da censura, e quem não gostava que a censura acabasse? Mas estariam todos contentes com a queda da censura? Eu, claro que gostava que não houvesse censura. Mas aconteceu que se formaram grandes reuniões no Palácio Foz, para falar sobre Teatro e tomar altas decisões. Havia um ou mais representantes da Tropa, e toda a gente parecia que sabia tudo sobre Teatro. Eu, que representava a Cultura, tinha de passar longas tardes numa enorme mesa, a ouvir gente que falava de Teatro e de Teatro nada sabia. A certa altura veio um Tropa chamar à atenção que os rapazes da Tropa não gostavam de coisas obscenas, ou seja mulheres nuas. Por isso, se desejava que houvesse uma censura, não a de antigamente do Salazar, mas apenas uma censura. E não havia senão concordar, pois se eles é que tinham feito a Revolução e com ela triunfado. Nisto, a Luzia Maria Martins, honra lhe seja feita, declarou sempre lutar contra censuras e não ia aceitar mais uma. As longas discussões eram insuportáveis. A tal ponto que pedi ao Dr. Bairrão Oleiro que me livrasse daquela terrível estupidez censória e mandasse, em meu lugar, alguém que nunca percebesse nada de Teatro. Como sempre, ele compreendeu-me e passou o terrível fardo para o genro. Mas não deixei passar vergonhosa manobra, feita à minha frente, de dois meliantes do piorio: Luiz-Francisco Rebello e Carlos Porto, que tudo fizeram para “nacionalizar o teatro”, ou seja, mandarem no Teatro. Esta parte estalinista esteve por pouco. Muito eu vi destes ataques ao tal Teatro que eles não queriam, “teatro sem censura”, mas serem eles próprios os censores. Quanto ao teatro, logo o Teatro de Revista, sempre aquele mais perto do público, se partidariizou, logo aproveitou essa porta aberta à falta de censura, que diga-se não fazia por cá falta nenhuma. Pelo Teatro Maria Vitória havia a chamada Revista de Direita, que convinha esmagar, enquanto na outra ponta erguia-se um templo à Revista de Esquerda, no chamado Teatro Ad Hoc. No dito Teatro Declamado, talvez as escolhas não fossem as mais apropriadas. Fala-se muito em Bertolt Brecht e o seu Teatro, mas quem na verdade era capaz de pô-lo no palco? Foi uma época plena de interrogações. Falava-se muito de um Teatro que na verdade ninguém sabia como pôr em cena.

A verdadeira revolução dos museus erguia-se no Museu Nacional de Arte Antiga, sob o comando de Maria José de Mendonça, que sabia como uma muito jovem conservadora, a minha sempre amiga e colega Natália Correia Guedes, podia ir muito longe, pois demonstrava uma forte sabedoria e um profundo poder em execução. Foi assim, que se ergueu uma exposição diferente, poderosa, e que ia dar que falar. A Natália era mestra no conhecimento da História do Traje, conhecia os tecidos e as formas. E foi, por trabalho intenso da Natália, feita uma Comissão para tornar possível uma exposição nova e diferente: *O Trajo Civil Em Portugal*. Presidida por Maria José de Mendonça, a Comissão integrava claro que a Natália e a mim deram-me um lugar, para haver uma relação entre este novo fundamento e os serviços centrais, já que eu tinha o cargo de Inspetor das Belas-Artes. Foi com muita vontade que me vi metido neste tão grande trabalho. Um pormenor que me apetece contar. Eu desde sempre desenhei, e para agradar ao meu pai, José André, que tinha dois irmãos: André e João André, sempre assinei “Vitor André”, nos trabalhos teatrais. Da minha tão importante relação com o grande professor A. H. de Oliveira Marques, veio a ideia de ser eu a ilustrar a grandiosa obra *A Sociedade Medieval Portuguesa*, que, até um pouco por graça, saiu: “Desenhos de Vitor André”. Quando estávamos a erguer a exposição, disse-me a Natália: “Quem será este Vitor André, que era tão bom conhecê-lo, já que o seu trabalho é notável.” E eu, um tanto envergonhado, tive que me apresentar como o autor desses desenhos. E foi aí que fiquei a saber que valia alguma coisa. De tal maneira que, ainda hoje, tenho um certo orgulho em ser esse tal autor.

Quanto à exposição, inaugurada em 28 de Janeiro de 1974, foi um completo sucesso, triunfo absoluto da Natália, que apresentava uma exposição como não se conhecia outra igual, desencadeando um notável afluxo de doações, tudo confirmando estarem reunidas as condições para a criação de um Museu do Traje. Assim o entenderam, algum tempo depois, as instâncias superiores, ao transformarem a mesma Comissão Organizadora da exposição em Comissão Instaladora do Museu Nacional do Traje.

Prosseguindo brilhantemente o seu estudo de tecidos e trajes, Natália publicou, em 1975, um ótimo trabalho, em colaboração com a grande sabedora Maria José Taxinha: *O Bordado no Trajo Civil em Portugal*, muito bem ilustrado. Quanto aos meus desenhos, continuo a gostar de vê-los, acompanhando uma obra-mestra da História de Portugal, não envergonhando a edição em inglês feita, em 1971, pela University of Wisconsin Press.



**Imagem 2.** Alguns dos desenhos de “Vitor André”, no livro *A Sociedade Medieval Portuguesa. Aspectos de Vida Quotidiana*, de A. H. de Oliveira Marques.

Entretanto encontrara-se um local para a instalação do Museu Nacional do Traje, que seria o palácio da célebre Quinta do Monteiro-Mor, ao Lumiar, propriedade de um membro da família dos Duques de Palmela, a senhora Isabel Juliana de Sousa e Holstein Beck Campilho. O Estado adquiriu aquela vasta propriedade, com todas as edificações nela existentes, com a intenção de, no futuro, vir a ser ali constituída uma “ilha de museus”, podendo, desde logo, o Museu Nacional do Traje dar início à sua instalação, visto o edifício que lhe era destinado se encontrar em bom estado de conservação. Em 23 de Dezembro de 1976, um decreto cria o Museu Nacional do Traje, e também a sua Diretora e quadro de pessoal. Em 26 de Julho de 1977, o Museu foi inaugurado pelo 1.º Ministro, Mário Soares.

O meu interesse pelo Teatro tornou-se mais intenso. Por isso, aceitei o convite de fazer crítica teatral para *O Jornal*, uma publicação jovem e na qual também o meu irmão, o jornalista Pedro Rafael Pavão dos Santos, estava envolvido. Escrevi a primeira crítica no dia 6 de Janeiro de 1978, e fiz o possível para me manter em dia com aquilo que nos Teatros acontecia, até que em 1981 resolvi parar. Julgo que durante esses anos disse do Teatro aquilo que considerava verdadeiro, nunca fui influenciado por qualquer outra ideia, que não fosse aquilo que sobre Teatro sabia, embora por vezes houve quem me julgasse, talvez por eu ser algumas vezes brusco. Fiz e escrevi o meu conhecimento do Teatro, e não me arrependo. Nesta minha vida Teatral apareceu outra publicação, *O Sete*, dedicado à vida artística e ligado a *O Jornal*, no

qual escrevi, por vezes amplamente, sobre Cinema, Bailado e, também, Teatro, aproveitando viagens e espetáculos a que assistia, principalmente em Nova Iorque e Londres.

Na minha vida ligada aos museus, que se mantinha, tentei fazer um levantamento dos Museus Portugueses, publicando três edições do *Roteiro dos Museus de Portugal*, sendo a 3.ª edição, de 1981, a mais completa, com ilustrações, sendo os museus agrupados sobretudo de acordo com as normas do ICOM (International Council of Museums). Julgo ter conseguido um trabalho que há muito vinha sendo necessário, e deu nova vida aos museus portugueses.

Sobretudo por 1976, quando David Mourão-Ferreira tem o cargo de Secretário de Estado da Cultura do VI Governo Provisório, fiz parte de vários grupos de trabalho. A fim de permitir que o Teatro Nacional D. Maria II pudesse reabrir, e tivesse um decreto que lhe permitisse vida própria, foi nomeada uma Comissão constituída pelo ator e grande conhecedor Teatral Francisco Ribeiro (Ribeirinho) e por mim próprio. Durante um período de vários meses, duas vezes por semanas, foi essa Comissão, de que fazia parte também o ator Canto e Castro, trabalhando com seriedade. Quando se aproximavam os finais desse trabalho, fui chamado ao gabinete do David Mourão-Ferreira, porque este não aceitava que eu não quisesse fazer parte da Direção do Teatro. Para dizer a verdade eu sabia que quem na verdade iria mandar no Teatro seria o Francisco Ribeiro, que seria o Diretor Técnico. Também por isso recusei. Foi uma situação muito difícil, tendo eu saído do Gabinete do Secretário de Estado afirmando, com força, que não queria ser Diretor do Teatro (talvez honroso cargo), porque queria ser Diretor do Museu do Teatro. Pela primeira vez estava decidido a que me interessava era ser Diretor de um Museu que, de facto, ainda não existia. Mas lá viria o tempo. Esta minha força tinha uma bem clara noção.

Em Maio de 1977, fiz parte de uma Conferência Geral do ICOM, que se realizou em Moscovo e Leninegrado (ainda não era outra vez São Petersburgo), e as visitas demoradas que pude fazer a vários Museus e Teatros, muito em especial o Museu do Teatro, o Museu Backruchine (pois ostenta o nome do seu fundador). As portas da União Soviética abriram de par em par. As reservas, que consideravam não ser para todos os visitantes da Rússia, deixavam ver Picassos e Matises. Toda a arte dita, talvez, degenerativa estava em exposição só para os membros do ICOM. Foram centenas os que viram a arte escondida, porém apenas quatro viram a arte da chamada arte do espetáculo. Eu, o meu grande amigo Eric Alexander e duas senhoras, Eva e Karen, de Copenhaga. Vejo tudo na máquina teatral que é agora o Teatro de Arte de Moscovo. Fico a saber como se guardam e expõem maquetes de cenário. No prestigiado Teatro Maly ficamos uma tarde para conhecer o arquivo, os trajos e os adereços. À noite, representa-se *Tsar Feodor Ioannovitch*, velho melodrama de Alexis Tolstoi. A peça lembra os tempos de Marcelino Mesquita, tal qual como os cenários e os trajos pintados. O Estado Soviético ofereceu dois dias de viagem Rússia fora. Todos aproveitaram menos eu, que preferi ver Tchekov, na rua Tchekov, num espetáculo interessante: *Ivanov*. O pano de cena do Teatro da Arte de Moscovo ainda tem a Gaivota de Tchekov esvoaçando.

Esta viagem à Rússia, sobre a qual escrevi em *O Jornal*, em 3 de Março de 1978, «Só a Verdade (Teatral) É Revolucionária», encheu-me a cabeça de tantos locais onde o Teatro pode ser visto e, para futuro dele, mostrado. Um sinal: em 2010 voltei à Rússia, vi um *Pomar das Cerejeiras* sem os cenários apropriados e o Museu do Teatro, velho, sem vida. Como tudo passa!

O Museu do Traje foi novo, e eis que tenho a força de fazer um Museu do Teatro. Nos primeiros meses de 1978, depois de uma troca de impressões com o Dr. António Reis, então Secretário de Estado da Cultura, julguei, pela recetividade encontrada, o momento propício para avançar decididamente com o projeto do Museu do Teatro. Fiz um elaborado projeto do Museu desde o século XVII, com destaque para a elaboração da exposição *A Companhia Rosas & Brazão (1880-1898)*, e o Secretário de Estado da Cultura concordou com a minha exposição, por Despacho de 17 de Abril de 1978.

No 1.º Dia Internacional dos Museus, a 18 de Maio de 1978, o Dr. António Reis foi ao Museu Nacional do Traje, e depois de visitarmos o edifício próximo, em ruínas, que ardera há cerca de vinte anos, quando ali se encontrava instalada a Embaixada de Marrocos, fica acordado que nascerá ali o Museu Nacional do Teatro, e podia assim o projeto ter pernas para andar.

As obras no edifício que se chamara Palácio do Monteiro-Mor foram longas, e trabalhei com o arquiteto Joaquim Cabeça Padrão, que compreendeu as minhas ideias de ficar um edifício do Séc. XVIII recuperado, tendo dentro um Museu moderno. Criaram-se espaços com um auditório e reservas, ficando o Museu em duas enormes salas para expor.

Uma vasta exposição é inaugurada em 2 de Fevereiro de 1979, no Museu Nacional do Traje, pelo outra vez Secretário de Estado da Cultura David Mourão-Ferreira. Não tinha coleções, mas dei uma volta à cabeça e inventei uma exposição de Teatro, à qual chamei *A Companhia Rosas & Brazão (1880-1898)*, a primeira iniciativa do futuro Museu. Era exatamente o período famoso em que esses grandes atores estiveram no Teatro D. Maria II. Esses grandes atores tinham retratos famosos. Fui procurar a arte enorme de Columbano, Miguel Ângelo, Teixeira Lopes, José Carlos Galhardo. Atores e Autores foi fácil de os encontrar. Uma bela exposição de pintura, acompanhada pela arte do desenho admirável de Rafael Bordalo Pinheiro, que tudo soube mostrar. Uma exposição castanha, com alguma louça e trajos de cena. A montagem da exposição teve a decidida arte do designer José Maria Cruz Carvalho. As salas do Museu do Traje ficaram cheias de Teatro. O público foi muito, as doações imensas, a começar pelo Embaixador Eduardo Brazão, que há tempos sonhara com um Museu de Teatro, e tudo quanto tinha em sua posse, do seu famoso pai, tudo ofereceu ao Museu nascente. As doações eram imensas, não havia outra hipótese senão de um Museu do Teatro se erguer. E assim foi. Em 22 de Outubro a exposição rumou ao Porto, e o sucesso continuou.



Imagem 3. O Museu Nacional do Teatro em organização (Museu Nacional do Traje).

Em 1982, outra exposição me saiu ao caminho. O meu tão amigo Pedro Canavarro tomara posse de Comissário Geral da *XVII Exposição Europeia de Arte, Ciência e Cultura*. E como sabia do meu interesse pela vida dos dias passados, daqueles que fizeram vida, convidou-me para me ocupar do núcleo da Casa dos Bicos, onde se dizia que “O homem e a hora são um só”. Foi com imensa alegria que me entreguei a esse trabalho, onde se iriam ver as gentes. Resolvi, pela primeira vez julgo, usar a cor de cada época. Assim, de D. João I a D. João II, usei um verde que trazia esse tempo, onde o retrato de D. João I dominava. Sobe-se outro degrau e o vermelho, D. Manuel I, de 1482 a 1521, onde brilhava o ouro e a pintura da vida quotidiana. No final, de 1521 a 1580, num azul arroxeadado com uma estranha tristeza se erguem os retratos de D. Sebastião. Foi assim que vi este núcleo de gente, onde havia as caras conhecidas daqueles que mandavam em Portugal. Houve quem não gostasse. Eu gostei e senti-me à vontade em face a essa gente que conheço bem.

Tudo foi ultrapassado e no dia 22 de Junho de 1982, o Museu Nacional do Teatro foi criado e eu fui feito Diretor. E, depois de um tempo de espera, no dia 4 de Fevereiro de 1985 (dia de Garrett), o Museu foi finalmente inaugurado. A primeira exposição quis eu que fosse *Gente do Palco*, pois considerei este título mais abrangente, visto que não era só atores, mas aqueles que estavam (viviam) no palco. Gostei do título, e tanto meti a Milú como a Maria Matos.



Imagem 4. Trajes do Ator Eduardo Brazão (1851 – 1925), na exposição inaugural.

Criei várias secções, um pequeno camarim, zona de entre bastidores, artistas famosos, personagens famosas, a cadeira de Garrett, retratos de gente do palco, teatro musicado, folhas de música, cartazes, postais. Os manequins eram brancos e dei alguma cor aos painéis. Mas olhava para toda aquela gente de palco e pareciam-me todos iguais. Em Setembro tive um Congresso da SIBMAS em Londres. Uma noite em hotel manhoso, comecei a pensar na *Gente do Palco* e vi que tinha feito tudo errado. A exposição precisava de uma força toda outra. E pronto, cheguei a Lisboa e como não tinha dinheiro para fazer outra exposição, mudei tudo dentro da estrutura, e chamei-lhe *Gente do Palco - II Acto*. Abriu em 10 de Abril de 1986 e teve um enorme sucesso. Nessa altura já eu via muito a Amália Rodrigues, já tinha saído o meu livro *Amália. Uma Biografia*. Resolvi terminar a exposição com “Vestidos Negros do Fado”. Já a Amália tinha dado imensos vestidos. E os jornais diziam “A Amália já está no Museu”. E ela esteve na inauguração, o que foi bom.



**Imagem 5.**  
Amália Rodrigues  
a visitar o Museu  
Nacional do Teatro,  
num recanto  
dedicado a "O Fado  
no Teatro", 1985.

O dia 17 de Novembro de 1987 foi um dia grande. Fazia 70 anos que Amélia Rey Colaço se estreará, no Teatro República, na *Marianela*. E Amélia Rey Colaço estava entre nós, e via com cuidado aquele Museu que era para ela. Julgo que teve algum prazer em percorrer a exposição *A Companhia Rey Colaço Robles Monteiro (1921-1974)*, tendo ao lado sua filha Mariana. Se os Museus servem para alguma coisa, é também para dizerem aos vivos o quanto lhes queremos. Fiz uma exposição toda verde, porque verde era a cor daquele Teatro Nacional D. Maria II, quando eu era pequeno. Mesmo que não se tenha notado, gostei desta minha pequena lembrança. Muito tempo depois, com a exposição *Doações Recentes*, mais coisas que Amélia deu ao Museu,



e nesse dia foram lançados o livro da *Correspondência da Companhia* e o catálogo da exposição, todo verde, com as peças que Amélia levou à cena. Foi através do Museu que esta amizade foi tão grande, tão viva. Tantas conversas depois, quando o livro das conversas chamado *O Veneno do Teatro*, chegou ao fim, fiquei contente porque também foi para isso que se fez o Museu Nacional do Teatro.

**Imagem 6.**  
O Presidente da República, Dr. Mário  
Soares, recebe afetosamente Amélia Rey  
Colaço na exposição *A Companhia Rey Colaço  
Robles Monteiro (1921-1974)*, tendo junto de si  
Mariana Rey Monteiro.

Pequenas coisas se fizeram no Museu. Uma exposição das fotos do Silva Nogueira, aquele a quem todos os artistas durante décadas gostavam de ser retratados, e o Museu que tinha uma coleção enorme. Também se mostraram Teatrinhos de Papel, do Séculos XVIII até à minha infância, do *Dona Maria de Trazer por Casa*, de Adolfo Simões Müller. E eram pequenas exposições cheias de público.

Mas vem outra grande data para ser comemorada, tinha de se mostrar o Museu em grande gala, como aconteceu em *Amália Rodrigues. 50 Anos*. O Museu foi, mais uma vez, todo Amália. Mas Amália perdia-se um pouco por entre aquelas fotografias enormes, ouvindo a sua voz, que ressoava, vendo os vestidos pretos ou os vestidos de teatro (de *A Severa*), e Amália dizia-me: “Eu só gostava de ter estas coisas em casa, para as ver a pouco e pouco.” Julgo que nunca viu verdadeiramente toda a exposição. Ela era maior que a exposição.



**Imagem 7.** Entrada da exposição *Amália Rodrigues. 50 Anos*.

Nunca tal aconteceu com *Eunice Muñoz. 50 Anos Da Vida De Uma Actriz*. Como era uma exposição toda Teatro, o Museu tinha de receber Eunice com as suas paredes de um vermelho bem escuro. Foi uma alegria e uma paixão mostrar a Eunice em tons vários, embora a exposição terminasse, como era de esperar, com a carroça da *Mãe Coragem*. Para mim, era um prazer ver uma sala onde Eunice aparecia de olhos fechados. Eram as suas deslumbrantes pausas, que ninguém lhes dá tanta força e tanta doçura.



**Imagem 8.**  
As grandes atrizes, a portuguesa  
Eunice Muñoz e a brasileira  
Fernanda Montenegro, visitando a  
exposição dedicada a Eunice Muñoz.

Uma pausa. Em Setembro de 1988, estava eu na Universidade de Viena, num Congresso da FIRT (Federation Internationale Pour La Recherche Theatrale), e tive a visita de um desconhecido, que depois conheci muito bem, Oskar Pausch, que me vem propor fazer um Congresso Internacional da SIBMAS em Lisboa, pois muitos associados estavam interessados em conhecer o Museu Nacional do Teatro e mesmo Portugal.

Não aceitei imediatamente, mas pensei no caso e na importância que tal Congresso trazia a Lisboa. De Viena apanhei um comboio até Manheim (Alemanha), onde assisti a um grande Congresso da SIBMAS. Fiquei a pensar como seria fazer um Congresso com tal envergadura.

Fiquei ligado ao projeto da SIBMAS em Lisboa, e a assistir a pequenas reuniões, 5 ou 6 pessoas, como logo em 1989 na Suíça – Bern, Zürich. Em Setembro de 1990, houve um importante Congresso em Estocolmo, onde muito aprendi. Entretanto, em 1991, fazia-se a preparação do Congresso em Lisboa, mas antes havia um Congresso em Antuérpia, que correu muito mal, apesar da muita simpatia de Roger Renneberg. E chega-se a 1992, ao Congresso da SIBMAS em Lisboa, de 7 a 11 de Setembro, com o tema “Documentação das Artes do Espetáculo numa Sociedade em Mutação”. Havia a visita ao Museu Nacional do Teatro e para as reuniões com todos os participantes pedi o auxílio da Fundação Calouste Gulbenkian, onde se fizeram algumas sessões, a começar pela abertura, entregue a Simonetta Luz Afonso, então Diretora do Instituto Português de Museus. O Congresso contava com 68 delegados de 20 países. Até o Eric Alexander vem pela 1.ª vez a Lisboa e, gostou tanto que, voltou várias vezes.

Consegui que o meu amigo João Soares, então Presidente da Câmara de Lisboa, oferecesse um lauto almoço no Teatro Municipal de S. Luiz, e também um pequeno lanche na Câmara Municipal. De acordo com a tradição houve um dia fora de Lisboa. Escolhi Évora, por ter um bem bonito Teatro Garcia de Resende, sendo um ótimo almoço oferecido pela Fundação Eugénio de Almeida. A fechar, houve um almoço oferecido pela Sociedade Portuguesa de Autores.

Julgo que o Congresso correu bem, e os participantes ficaram sobretudo interessados pela exposição que estava patente no Museu: *Eunice Muñoz. 50 Anos da Vida de Uma Actriz*.

Pelo meio, houve uma exposição que considero importante: *Desenhar a Revista* (1990). Talvez não tenha sido muito cheia de público, mas se tinha um andar todo dedicado ao Pinto de Campos, tinha de ser uma obra de arte. A terminar, o maior palco do Museu dizia apenas “A Última Grande Actriz de Revista: Ivone Silva”. Quem tal poderia negar?!



Por volta de 1994 quis fazer uma exposição literária, talvez literária demais. Mostrando as muitas espécies de teatro que há no Museu, chamei-lhe *O Grande Teatro do Mundo ou Os Clássicos em Lisboa*. Um passeio pelo “Alvorecer do Teatro Português”, “O Grande Teatro Português” (Gil Vicente), “Teatro Português de Inspiração Clássica” (Castro), “O Grande Teatro Inglês” (Rei Lear), “O Grande Teatro Italiano” (Commedia dell’arte), “O Grande Teatro Francês” (Molière), “O Renascimento do Teatro Português” (Garrett), “O Grande Retorno À Tragédia Grega” (Marguerite Yourcenar, numa encenação de Filipe La Féria). Era uma exposição bastante didática talvez, com algumas fotos lindas, mas parece que não agradou. Porém, o catálogo ficou ótimo.

**Imagem 9. Amália Rodrigues visitando a exposição O Grande Teatro do Mundo ou Os Clássicos em Lisboa, 1994.**

Em 14 de Dezembro de 1994, veio de Itália uma exposição fascinante, *Vestir o Sonho. A Coleção Tirelli*. Tudo quanto havia de deslumbramento, vindo do Cinema, da Ópera, do Teatro, com autores como Lila de Nobili e Piero Tosi. Era um esplendor, mas que só durou até 15 de Fevereiro.

Em 1996, a exposição *O Cinema Vai Ao Teatro*. Como existem muitos filmes portugueses baseados em obras teatrais, tive a ideia de fazer esta exposição. A exposição foi para mim muito trabalhosa, pois além de escolher fotos e cartazes, escrevi um longo e bom texto para o catálogo, que não considero ter ficado como eu gostaria. Tem muitos textos de interesse variável. As minhas relações com o Diretor da Cinemateca Portuguesa foram as piores, por isso, no dia a seguir à inauguração, cortei relações com a Cinemateca, sobretudo devido ao facto do dito Diretor, João Benard da Costa, não ter aceitado a minha noção da exposição (mandou-me tirar Amália Rodrigues e Mariana Rey Monteiro).

Para o meu adeus ao Museu Nacional do Teatro, do qual fui diretor 19 anos (e que fui eu que inventei), decidi fazer uma exposição com fatos desenhados por portugueses. Foi inaugurada numa noite de 29 de Abril de 1999, e chamava-se *Verde Gaio. Uma Companhia Portuguesa de Bailado (1940-1950)*. Tive a sorte de ter como colaborador e ser muito amigo de Paulo Ferreira (1911-1999), que poderia ter sido um figurinista máximo a nível internacional. Dei-lhe o 1.º andar completo do Museu Nacional do Teatro, e bem o merecia. Morreu quando a exposição estava aberta ao público, que assim pôde admirar a sua arte. Esta Companhia de Bailado, que teve sempre quem dela não gostasse, reuniu por obra de António Ferro e do bailarino Francis, os mais importantes artistas, cujo nome deixo com veneração: José Barbosa, Maria Keil, Bernardo Marques, Carlos Botelho, Thomas de Mello (Tom), Paulo Ferreira. Todos os preconceitos se dissolvem perante estas obras de grandes desenhadores Teatrais numa reunião ímpar.

A certa altura, e porque havia muito para mostrar das coleções do Museu Nacional do Teatro, foi adaptada uma sala de exposições de formato reduzido, inaugurada com a exposição *O Escapate de Todas as Artes ou Gil Vicente Visto Por Almada Negreiros*, em Setembro de 1993, comemorando o centenário do artista e a sua relação com o Teatro e as Artes do Espetáculo. Focando sobretudo toda a obra Teatral de *Auto da Alma*, que, em 1965, Almada desenhou para a Companhia de Amélia Rey Colaço, foram expostos os trajos de cena, uma importante coleção doada ao Museu pelo banqueiro Jorge de Brito. Trajos e importantes adereços de cena foram expostos coincidido com a edição de um livro que escrevi sobre Almada e o Espetáculo, trabalho que desde há muito me interessava.



Imagem 10 e 11. O *Auto da Alma*, de Gil Vicente, visto por Almada Negreiros.

Na pequena sala de exposições outras se seguiram: *Viagem À Volta de Uma Cadeira*, comemorando um centenário de Garrett, ou *A Revista Modernista*, mais uma vez lembrando a importância e a elegância deste género de Teatro, sempre na berra.

Depois da morte de Amália Rodrigues, em 6 de Outubro de 1999, foi erguida a exposição *Amália Rodrigues. Retratos Fotográficos de Silva Nogueira*. Importante conjunto que dá a conhecer os primeiros anos da grande artista. Com esta exposição me despedi do Museu Nacional do Teatro, que muito lutei para a sua existência. Como Diretor, foram 19 anos de algumas lutas, mas muitos prazeres. Olhando hoje esse passado, que foi o meu, posso dizer que valeu a pena. Valeu?

A inauguração do Museu Nacional do Teatro foi muito falada na imprensa. Todos os jornais lhe dedicaram primeiras páginas. O destaque foi enorme. Nunca se tinha visto um Museu com tal aspeto. Trajos e manequins misturavam-se com fotografias e folhas de música. Todo o público pedia por algo mais, já que tanto estava mostrado. Em breve o Museu Nacional do Teatro recebeu dois prémios internacionais.

Primeiro o Prémio Museion, para a categoria de “Melhor Novo Museu” (Organização e Montagem). Triomus 87 – I Congresso de Países de Expressão Oficial Portuguesa. Desloquei-me em Maio de 1987, ao Rio de Janeiro, onde, no Hotel Copacabana Palace, apresentei à vasta afluência de público, aquilo que era realmente o Museu Nacional do Teatro, sendo muito aplaudido.

Em seguida, desloquei-me a Durham (Norte de Inglaterra), em Junho de 1987, para receber o Prémio Europeu de Museu do Ano (Conselho da Europa). O júri do Conselho da Europa justificou a atribuição da Menção Especial ao Museu Nacional do Teatro, do seguinte modo: “Os visitantes do Museu Nacional do Teatro em Lisboa são pessoas entusiasmadas, interessadas e satisfeitas. A insuficiência de recursos financeiros do Museu é compensada pela aplicação criteriosa do seu reduzido orçamento e pelo estimulante apoio que muitos, desinteressadamente, lhe dedicam.

Neste Museu, tal como sucede hoje em dia em muitos outros, a personalidade-chave é o diretor, um caçador de doações de primeira ordem, animado por um otimismo contagiante”.



Imagem 12.  
Em Durham, na entrega do Prémio Europeu de Museu do Ano, 1987.

**Nota final:** «Vinde cá meu tão certo secretário». Isto diz Camões e digo eu ao Fábio Banza Guerreiro (Museu de Aljustrel), pois tudo a ele devo desta passeata pela minha vida fora. Se não fosse o Fábio nada eu tinha dito. Da minha vida é ele quem sabe tudo, e bem faz em me guiar. Ainda ficou muito por dizer. Houve elementos indispensáveis que não foram mencionados, mas que muito me ajudaram a levar o Museu a bom termo. As fotografias aqui apresentadas não são as melhores, pois mostram sobretudo pessoas, mas, afinal, não são as pessoas que dão vida ao museu? ♦

# *Encontro*

# *Internacional do ICOM*

*Praga 2022*



*The Large Landscapes IX, paintings 2017, #29, polyptych (4 elements), 2017 | Pedro Cabrita Reis*  
photo: © João Ferrand

## Ansiedade Museológica: perspetivas e práticas nos museus de Cabo Verde

*José Filipe Silva*

*Centro Interdisciplinar de História Culturas e  
Sociedades (CIDEHUS), Instituto de Investigação  
e Formação Avançada (IIFA), Universidade de  
Évora, Portugal*



---

*In recent years, the Cape Verdean museological panorama has been developing, but without constancy, which makes the exercise of museological praxis as we know it unfeasible, whether it is the safeguarding of heritage or exhibitions as mediating spaces between collections, narratives and communities. These dissonances have led to projects that are not always well designed, denoting a certain museological anxiety that are not in line with the precepts for this kind of institutions. However, there is a need to adapt them to current times through new organizational and exhibition models, typological diversification, planning and management of spaces, training of their human resources, ways of communicating with their audiences and strategies for involving communities in these projects.*

---

### **Introdução**

Este texto resulta da comunicação realizada na 26.<sup>a</sup> Conferência Geral do ICOM, em Praga, em agosto do pretérito ano. Nele procuraremos, num primeiro momento, apresentar uma abordagem histórica do tema em análise, para depois enfocarmos a nossa atenção em aspetos relacionados com o panorama museológico cabo-verdiano. Serão todos os museus de Cabo Verde, verdadeiramente, museus? Seguidamente, daremos resposta a esta questão.

### **Desde a década de 1870 até ao final do período colonial**

Em Cabo Verde, as referências mais distantes relativamente ao seu panorama museológico, tal como noutras possessões ultramarinas, remontam ao século XVIII, intensificando-se no sucedâneo (Gouveia 2013, 64). Subjacente a essas concretizações estiveram as viagens científicas realizadas a partir de 1783, organizadas por Domingos Vandelli, mas que comparativamente às pesquisas efetuadas por outros Estados Europeus tiveram um carácter residual (Gouveia 1991, 81; Guedes 2016, 133).

Em janeiro de 1871<sup>1</sup>, o governador-geral da Província de Cabo Verde – Caetano de Almeida e Albuquerque – nomeou uma «[...] comissão directora da biblioteca e museus nacionais [...]»<sup>2</sup> inaugurados no dia 8 de abril desse ano.<sup>3</sup> O espólio museológico era constituído por algum espólio militar e outros objetos (Figueiredo 1951, 13), pelo que a missão subjacente à sua constituição, direccionada para a História Natural, foi subvertida em favor da glorificação de feitos bélicos da Pátria (Antunes 2016, 45). Para colmatar essa debilidade expositiva, em 1875, propôs-se a aquisição de peças na Guiné e no Senegal.<sup>4</sup> Do exposto, mais uma vez se infere a inflexão do propósito da sua missão inicial, agora orientada para a vertente etnográfica, representativa da cultura material de uma região do continente africano (Antunes 2016, 46).

A partir de 1876, teve um processo contínuo de definhamento e, em 1892, a sua coleção passou a estar sob tutela da Escola Principal.<sup>5</sup> A este colapso esteve ligada a criação, em 1871, do Museu Colonial de Lisboa, não fazendo sentido, face às obrigações legalmente estatuídas, Cabo Verde subvencionar duas instituições tipologicamente similares, embora geograficamente distantes (Antunes 2016, 57).

Neste período surgiram dois museus escolares fundados com fins complementares ao ensino formal, no Seminário-Liceu de São Nicolau, que foi herdeiro do espólio que havia estado na Biblioteca e Museu da Praia, e na Escola Principal da Província (Gouveia 2016, 94; Antunes 2016, 49).

Em Angola e Moçambique, durante a Primeira República, constituíram-se alguns museus (Gouveia, Antunes 2015, 28-48). Em Cabo Verde, somente na segunda década do século XX, surgiu a ideia de se fundar uma valência desta índole. Desde então, e até à proclamação da independência, em 1975, foram apresentadas várias propostas na primeira metade do século XX para a antiga cidade da Ribeira Grande de Santiago, muitas delas próximas da conceção de Museu de Sítio.

Aquando da missão realizada pelo Arquitecto Luís Benavente a Cabo Verde, durante a década de 1960 e nos primeiros anos da sucedânea, as propostas apresentadas, muitas delas direccionadas para aquela vetusta urbe, revestiam-se de acentuada pertinência, na medida em que conferiam várias tipologias museológicas, consideravam o enriquecimento do espólio recorrendo a várias formas de incorporação, e previam a descentralização destas valências culturais, disseminadas pelo Arquipélago.

Dentro deste período, merece ser feita ainda menção à proposta para a organização, na Ilha da Brava, da Casa-Museu Eugénio Tavares (Rodrigues 2012, 80-81). Porém, esta intenção não teve prossecução, em virtude de, no imediato, não existir praticamente nenhum acervo que pudesse retratar o quotidiano daquele escritor, sendo para tal indispensável fazer-se a recolção e pesquisa de peças da época.

### **Museu Nacional: um desígnio nunca concretizado**

Contrariamente ao que havia acontecido em Angola, na Guiné Bissau e em Moçambique, Cabo Verde, tal como São Tomé e Príncipe (Gouveia 2013, 65), não herdou do período colonial qualquer museu, arquivo histórico ou biblioteca, facto que foi enfatizado em dois encontros do ICOM, direccionados para os Museus de Países e Comunidades de Língua Oficial Portuguesa (Veiga 1989, 122; Rodrigues 1991, 62).

Após a proclamação da independência, e existindo consciência dessa inanição, começou a pensar-se em reverter a situação, mas por causa da circunstância económica e social vigente, esta área não foi considerada fundamental<sup>6</sup>, apesar da denominada cultura popular ter tido bastante protagonismo, em razão da sua matriz eminentemente cabo-verdiana (Gouveia 2016, 94-95).

Todavia, em Cabo Verde, existiam outros problemas impeditivos ao desenvolvimento deste domínio. Se por um lado, a promulgação de legislação, embora tarde, remontante ao início da década de 1990, contribuiu para uma maior proteção dos testemunhos patrimoniais, por outro, havia falta de especialistas com formação na área capazes de efetuar os procedimentos inerentes à sua inventariação, classificação, conservação e restauro.

A partir do final da década de 1970 e até ao final da posterior, vários contributos foram dados com o intuito de se constituir o tão almejado Museu Nacional, apresentando-se propostas para a sua constituição, enfocando-se o seu carácter nacional, a sua feição antropológica/histórico/etnográfica e a sua orientação didático-pedagógica, considerando-se outrossim a necessidade de estar munido de colaboradores especializados (Lima 1979, 13-14; Lopes Filho 1981, 142-145; Veiga 1989, 123; Azevedo 2007, 16-17).

No final da década de 1980 e no início da seguinte questionou-se se a ideia de um museu central era a mais adequada à realidade em questão, emergindo um progressivo carácter regionalista, conformado na descontinuidade territorial daquele País, assentando essas propostas na criação de pequenas extensões museológicas, reveladoras da realidade cultural desses (Veiga 1989, 123; Rodrigues 1991, 63). Porém, estes projetos estavam dotados apenas de algumas estruturas funcionais (Gouveia 2016, 105) pelo que não poderiam ser, na verdadeira aceção da palavra, consideradas museus.

Entretanto, conseguiu-se encontrar um ponto de equilíbrio entre ambas as propostas, por via da existência de um Museu Nacional de História Cultural, constituindo-se concomitantemente pequenos museus locais e regionais especializados que beneficiariam do apoio e aconselhamento daquela estrutura central, nomeadamente a nível de suporte material e capacitação de colaboradores (Rodrigues 1991, 23-24).

Por esse tempo, efetuou-se a primeira recolha de bens, tendo-se conseguido reunir cerca de seiscentos objetos obtidos em Santiago, Santo Antão, Brava e Boavista, mas o objetivo era alargar essa pesquisa às restantes ilhas, tendo a prevalência sido dada a testemunhos tidos como em perigo de desaparecimento, baseados em aspetos antropológicos e históricos, mas a intenção era distender a tipologia a outros domínios científicos e às artes plásticas (Rodrigues [s.d.]).

No início década de 1990<sup>7</sup>, surgiu o Gabinete Museológico destinado à conservação, estudo e preparação do acervo museológico, considerando-se, à época, que aquele poderia ser a mola propulsora para a formação do futuro Museu Nacional e do qual poderia vir a fazer parte (Rodrigues [s.d.]).

Na primeira década do século XXI, a ideia de se constituir o Museu Nacional continuou a ser um anseio, alargando-se o espectro expositivo aos objetos arqueológicos subaquáticos e sugerindo-se, para a sua localização, o Quartel Jaime Mota na Praia (2004) e a Ribeira Grande de Santiago (2009), classificada como Património da Humanidade, nesse ano (Gouveia 2016, 102-103; Fortes 2009, 6).

Do exposto facilmente se deduz da inexistência de um propósito consistente para a concretização deste desígnio, quase sempre alimentado por contributos cronologicamente espaçados, e sem a articulação necessária para o levar por diante (Gouveia 2016, 103). Relativamente ao acervo e respetiva política de incorporações, denota-se a tendência para uma orientação direcionada para o Património Material, observando-se a ausência de disciplinas intrinsecamente ligadas ao Património Imaterial<sup>8</sup>, hodiernamente parte integrante nos circuitos de visita dos museus, sendo por isso plausível e aconselhável pensar-se na sua inclusão num putativo futuro Museu Nacional (Gouveia 2016, 103).

## Política pública para os museus: propostas e concretizações

Desde o final da década de 1970, paulatinamente, constituíram-se vários museus no Arquipélago de Cabo Verde. Se, num primeiro momento, o seu aparecimento foi, como vimos anteriormente, bastante lento, em razão de um conjunto de condicionalismos advenientes da situação política e social daquele país, a partir do início do século XXI, esse crescimento foi mais constante, mas nem sempre devidamente sustentado museológica e museograficamente.

Antes de elencarmos e discorrermos sobre a evolução museológica em Cabo Verde, devemos realçar que, em 1977, surgiu no Mindelo uma galeria de exposição permanente tutelada pelo Centro Nacional de Artesanato, apresentando-se objetos de trabalho artesanal e outros de feição etnográfica (Rodrigues 1993; Gouveia 2016, 105-106). Este estabelecimento, que teve o cuidado de implementar um padrão de processamento dos testemunhos existentes (Gouveia 2016, 106), poder-se-ia ter transformado no primeiro museu deste Arquipélago, caso não tivesse ocorrido uma estagnação na sua evolução (Freire 1993, 71).

Entre o final da década de 1980 e no início da sucedânea constituíram-se três museus, o que consignou a esta realidade uma interessante diversidade de categorias, de tutelas e dispersão territorial. O Jardim Botânico Professor Luís Grandvaux Barbosa, em São Jorge dos Órgãos, na Ilha de Santiago, o Museu de Documentos Especiais, instalado no edifício da antiga alfândega da Praia, também na Ilha de Santiago, e o Museu dos Correios e das Telecomunicações dos CTT, no Mindelo, na Ilha de São Vicente, este último extinto, poucos anos após a sua inauguração.

O final da década de 1990 marca o início do grande *boom* da museologia em Cabo Verde, constituindo-se a partir de então vários museus<sup>9</sup>, coleções visitáveis e centros interpretativos, tipológica e tutelarmente diversos. Desde então, o panorama museológico cabo-verdiano tem paulatinamente vindo a sofrer uma inflexão positiva, embora sem a cadência desejada. Essa evolução mais efetiva tem esbarrado num conjunto de condicionantes herdadas e obstantes ao desenvolvimento das infraestruturas existentes, e que urge saber extirpar para que o âmbito em estudo possa equiparar-se a outras realidades e adotar as boas práticas preceituadas para este setor.

De entre os museus que se constituíram, e disseminados pelas ilhas deste arquipélago, em razão da importância histórica e identitária das suas coleções e da sua relevância nacional ou regional, destaque-se: o Museu Etnográfico da Praia (1997), o Museu do Campo de Concentração do Tarrafal<sup>10</sup> (2000), a Casa da Memória (2001), a Casa Museu Eugénio Tavares (2006), o Sítio Museológico de Lajedos (2007), o Museu de Arqueologia (2008), o Museu Municipal de São Filipe (2008), o Centro Interpretativo de São João (2013), o Museu Norberto Tavares (2014), o Museu do Mar (2014), o Museu da Pesca (2015), Núcleo Museológico Cesária Évora (2015).

### Tutelas e tipologias

Numa primeira perspetiva de análise podemos inferir da presença de museus com diferentes tutelas. De entre estas, a central é a mais representativa, com destaque para a Ilha de Santiago que alberga grande parte dessas estruturas, enquanto as restantes – mista, municipal e privada – já têm alguma expressão, contrariamente ao que acontecia num passado não muito distante (Gouveia 2013, 67), sendo de esperar que no futuro o seu papel possa vir a assumir-se como fulcral para alavancar esse processo de diversificação tutelar e tipológica. Atualmente, em Cabo Verde, existem mais de 30 museus, coleções visitáveis e centros interpretativos.

As categorias disciplinar e temática estão distribuídas quase equitativamente, sendo as tipologias dos acervos bastante diversificadas, com destaque para a Etnografia, bem vincada nos museus de tutela central. Como salientou um investigador, denota-se um leque disciplinar curto, não existindo segmentos da História Natural e das Ciências Exatas, Museus de Sítio, Casas-Museu, Centros de Ciência e Museus de Cidade, revelando este comportamento pouca propensão para a inovação e diversificação, pensando-se apenas na salvaguarda dos testemunhos históricos com relevante valor intrínseco (Gouveia 2016, 194-195).

Um apreciável número desses museus situa-se em edifícios com significação histórica, construídos nos séculos anteriores, como por exemplo, o Museu de Documentos Especiais, na antiga alfândega da Praia, o Museu Etnográfico da Praia, no centro histórico (Plateau) dessa cidade, e o Museu Municipal de São Filipe e a Casa da Memória, ambos em imóveis tradicionais da Ilha do Fogo. Quase metade da totalidade dos museus de Cabo Verde localizam-se na Ilha de Santiago, repartindo-se os restantes, assim como os centros interpretativos, pelo arquipélago.



**Imagem 1. Museu Etnográfico da Praia.** © José Filipe Silva, 2019

## Visitantes

Se temos dados relativos ao número de visitantes nos museus de tutela central, o mesmo não acontece com os museus de tutela municipal ou privada. Por essa razão, não tendo esses elementos comparativos, vamos apenas fazer a análise relativa aos dados disponibilizados. Os museus de tutela central foram visitados por: 22.096 pessoas, em 2018, 29.264, em 2019, 7.899, em 2020, 8.466, em 2021 e 23.665, em 2022.

O museu com mais visitantes é, de longe, a Colónia Penal de Chão Bom, sendo o grosso do número dessas visitas de públicos provenientes de outros países, seguido de estudantes e cabo-verdianos residentes. Neste contexto, deve ser notado que esta unidade museológica está localizada na localidade mais remota e a norte da Ilha de Santiago, mas a importância deste testemunho para a História de Portugal e dos PALOP'S explica essa considerável afluência de pessoas a esse Lugar de Memória.

O Museu Etnográfico da Praia e o Museu do Mar, no Mindelo, antes da pandemia, também tiveram um número razoável de visitantes. No entanto, o Museu de Arqueologia, localizado próximo do Museu Etnográfico, dez minutos a pé, também com um discurso expositivo

relevante sobre a História de Cabo Verde, até 2021, teve um número de visitantes baixo. Mas, em 2022, o número de visitantes de ambos os museus foi similar (2289 no Museu de Arqueologia e 3906 no Museu Etnográfico) estando este facto relacionado com a exposição, desde fevereiro de 2022, de alguns objetos do Museu de Arqueologia numa sala do Palácio Ilda Lobo, sito na praça principal da Praia. Não esquecer que, no passado, aquando da ideia de Museu Nacional, estas duas disciplinas perfilavam-se como traves-mestras desse propósito.

Situação similar ocorreu na Ilha de São Vicente, entre o Museu do Mar e o Museu Cesária Évora. Apesar da sua proximidade, o número de frequentadores neste último, dedicada à maior embaixadora da música cabo-verdiana, foi bastante inferior ao primeiro até 2021, mas, em 2022 teve um aumento significativo. Consideramos que esta aproximação do número de visitantes está relacionada com o facto de o Museu do Mar ter tido em 2022 menos fruidores em razão das obras de requalificação a que foi sujeito.

Em 2018, 1600 pessoas visitaram o Museu do Sal, em 2019, 1118 e, em 2022, 705. Se considerarmos que a Ilha do Sal é a que mais turistas recebe, é difícil entendermos a razão da não existência de uma estratégia comunicacional direcionada para as agências de viagens e hotéis com o intuito de captar mais visitantes para o Museu do Sal. Comparando números, até setembro de 2022, a Ilha do Sal recebeu aproximadamente 550.000 turistas. Analisando estatisticamente, somente 1% desse número visitou esse museu.

Mediante o examinado podemos questionar: Por que é que o número de visitantes é tão reduzido em alguns museus?

As visitas parecem ter um carácter essencialmente induzido, porque se inserem nos pacotes de turismo de cruzeiro ou nas atividades extracurriculares dos estabelecimentos de ensino. A este respeito consideramos que, apesar dos números, o impulso dado a este tipo de ações é pouco significativo, atendendo à grande franja de população escolar do arquipélago. Por outro lado, as potencialidades educativas e comunicacionais não são devidamente aproveitadas, como o comprova o facto de o Museu de Arqueologia, cujo discurso expositivo está muito relacionado com os conteúdos letivos, ter sido pouco frequentado até há pouco tempo.

Esta é também uma leitura parcelar da realidade museológica cabo-verdiana, visto não facultar dados sobre as instituições de tutela municipal e privada. Mas mesmo sem números, não é difícil deduzir que nesses casos o panorama deve ser muito idêntico ao anteriormente apresentado. Do exposto é evidente a necessidade de se delinarem estratégias conjuntas para debelar ou, pelo menos, esbater essa tendência.

Para a situação descrita em muito contribui a falta de diálogo entre os setores cultural e turístico. As iniciativas isoladas promovidas por algumas agências de viagens são a evidência dessa dessincronia obstante à valorização deste segmento patrimonial, e à formulação de uma estratégia de *marketing* cultural devidamente sustentada. Se esta coordenação funcionasse, seria possível antever situações, auscultando as necessidades dos turistas e gizar um plano de ação complementar à oferta existente, ainda muito sustentada nos produtos sol e mar, com evidentes prejuízos para a afirmação dos patrimónios ambiental e cultural.

Neste contexto, deve salientar-se o papel desempenhado pelos parques naturais cabo-verdianos no relacionamento com os visitantes. O seu plano interpretativo, consubstanciado na elaboração de módulos introdutórios, centros de interpretação e de itinerários de visita, articula-se com estratégias comerciais. Por sua vez, a vertente educativa é outra faceta visível nos parques naturais de Cabo Verde, manifestando-se sobretudo através da atividade editorial (Gouveia 2013, 70).

Um sistema informatizado do número de entradas, segmentado em distintos indicadores de aferição – proveniência, idade, habilitações escolares, ou as expectativas culturais a fruir nesse destino, entre outros – ajudaria a fazer um diagnóstico mais rigoroso e a colmatar determinadas

lacunas. Salientar que esta prática era até há pouco tempo inusual, pois somente os museus de Arqueologia, Etnográfico, de Documentos Especiais e o Municipal de São Filipe, é que tinham esses dados.

Sabendo-se que entre os públicos nacionais, o escolar, desde o ensino primário ao universitário, pode contribuir para reverter essa situação de inflexão, há que delinear estratégias para se alcançar esse objetivo. No futuro, o Plano Estratégico de Educação Patrimonial contribuirá para os museus comunicarem melhor com os públicos. Por outro lado, nos últimos anos, realizaram-se algumas iniciativas para se esbaterem essas distâncias, sendo de destacar as ocorridas no dia 18 de maio – Dia Internacional dos Museus – e os programas de férias de verão destinados aos mais jovens, que conjuga a vertente lúdica com a educacional.

O Estudo do Perfil e Grau de Satisfação dos Visitantes nos Museus de Cabo Verde, desenvolvido em 2020, poderá, se devidamente aplicado, ser um excelente documento para se aferirem as necessidades e características desses visitantes.

### **Recursos financeiros**

A exiguidade de recursos financeiros é outro dos pontos focais da gestão quotidiana dos museus cabo-verdianos que não têm autonomia nem orçamentos anuais próprios. No entanto, o Museu Etnográfico recebe uma verba anual proveniente do Fundo de Turismo o que lhe permite, relativamente aos restantes, um maior desafogo orçamental. O Plano Operacional de Turismo, anunciado em 2021, e patrocinado pelo Banco Mundial, e já estabelecido legalmente, é destinado ao setor cultural e, por inerência, às instituições museológicas, podendo tornar-se num importante contributo para a sua sustentabilidade.

Por outro lado, a receita da bilhética, *merchandising* e edição de livros, entre outros bens não preferenciais, não são suficientes para a gestão diária. Os museus de Cabo Verde não podem, por exemplo, arrendar espaços de museus para eventos, restaurante/lounge, porque não dispõe desse tipo de serviços.

Para contornar esta situação, os museus de Cabo Verde têm um modelo de gestão integrada que lhes permite estabelecer um sistema de mecanismo solidário em que um deles, se estiver mais desafogado financeiramente, pode contribuir para a subvenção dos restantes. Neste contexto, a institucionalização legal dos museus de Cabo Verde, permite-lhes-á ter mais autonomia e orçamentos próprios.

Por outro lado, apesar de legalmente estatuído, o mecenato não tem tradição em Cabo Verde, o mesmo acontecendo com os Grupos de Amigos de Museus, muito importantes nos museus portugueses, em razão dos lucros gerados, decorrentes das atividades que promovem, e que que contribuem, embora residualmente, para o seu orçamento. Em Cabo Verde, tendo em conta a estreita relação que os museus têm com as comunidades locais, será fácil desenvolver projetos como este.

### **Interpretação/Exposição e Educação**

No que respeita a estas duas funções museológicas, os museus de Cabo Verde apresentam alguns exemplos de boas práticas. O novo discurso museográfico, adotado em alguns deles, no Colónia Penal de Chão Bom, em que se faz bom uso das tecnologias digitais, no Museu de Arqueologia (Palácio Ilda Lobo) e na Casa Museu Eugénio Tavares, é disso evidência. Em maio de 2022, a apresentação de um novo projeto para o Museu Norberto Tavares, na Assomada, na Ilha de Santiago, permite-nos aferir uma interessante ideia expositiva. Todavia,

noutros museus, os conteúdos expositivos devem ser melhorados, sendo esses espaços, como referimos acima, apenas um repositório de exposições e sem critério museográfico conforme o requerido essas valências culturais. Em alguns museus públicos podemos fazer uma visita virtual. Por outro lado, no site institucional do Instituto do Património Cultural<sup>11</sup> (<https://ipc.cv/>) e dos Museus de Cabo Verde (<https://www.museus.cv/>) temos informações sobre os museus de tutela estatal, mas as mesmas estão indisponíveis para os museus de tutela municipal e privada.

Alguns museus têm desenvolvido exposições temporárias e itinerantes. No passado, o Museu Etnográfico da Praia e o Museu de Documentos Especiais tinham como prática recorrente este tipo de atividade para dar a conhecer as suas coleções e para atingir outros públicos, sobretudo o escolar. Em dezembro de 2021, o Museu do Sal, na Ilha do Sal, em parceria com o Hotel Hilton, promoveu e apresentou nessa unidade hoteleira a exposição Cabo Verde, um país multicultural: objetos e histórias partilhadas com o mundo. No nosso entendimento, este tipo de iniciativas deve ser replicado para dar a conhecer a cultura e identidade cabo-verdianas.

Os museus são um excelente veículo de transmissão de conhecimentos em contexto de ensino não formal. Em Cabo Verde, alguns deles estão perfeitamente habilitados para cumprir esse desígnio. Este tipo de público, desde o nível de ensino mais elementar até ao universitário, devem ser incentivados a visitá-los, em virtude de os seus circuitos de visita estarem relacionados com os conteúdos lecionados nos estabelecimentos de ensino.

A estratégia comunicacional, por distintas razões, é ineficaz. Se, por um lado, em alguns museus, os textos, bem como os suportes expositivos, têm sido substancialmente melhorados, noutros, essas não conformidades subsistem, apresentando-nos uma linguagem museográfica com textos demasiado extensos, fontes e suportes inadequados, fatores inibidores à sua plena fruição e interpretação.



**Imagem 2. Museu Etnográfico da Praia - Paineis com texto.** © José Filipe Silva, 2019

As questões atinentes à acessibilidade, para pessoas com limitações físicas, visuais ou cognitivas, devem ser desenvolvidas, em virtude de este domínio ser uma lacuna evidente nos museus de Cabo Verde, que não são, de todo, inclusivos. Essa situação é uma evidência, mesmo nos museus que recebem mais visitantes, como é o caso do Museu Etnográfico da Praia que não tem plataforma elevatória entre os dois pisos desse edifício.

### As outras funções museológicas

Até 2021, em Cabo Verde não havia sido promulgada qualquer lei relativa ao tema em análise. A lei publicada nesse ano, 24/IX/21, procedida do decreto lei 30/2016, que no seu articulado continha muitas lacunas, esboçou novas perspetivas ao panorama museológico cabo-verdiano. Esse diploma legal, sustentado essencialmente no legislado em Portugal e no Brasil, não atende, por essa razão, em alguns dos seus pressupostos, às idiosincrasias deste país arquipelágico.

Conforme o explicitado na Lei 24/IX/21, os museus de Cabo Verde devem observar o cumprimento de todas as funções e condições inerentes a estas instituições. Mas, como referimos já neste texto, esse postulado não é cumprido. Parte deles são coleções visitáveis ou apenas áreas expositivas, visto apenas manterem ativas, principalmente as de contacto direto com os públicos. A este respeito há que salientar o trabalho desenvolvido por dois museus de tutela privada – a Casa da Memória e o Museu da Pesca – que devem ser tidos como arquétipos para os restantes.

A Plataforma de Registo do Património Nacional, elaborada pelo IPC, foi dada a conhecer em maio de 2021. Futuramente, poderá ser uma ferramenta de trabalho para a gestão das coleções dos museus de Cabo Verde. Todavia, ainda não está disponível, pelo que os procedimentos neste domínio, apesar de informatizados, ainda não se regem consoante o preceituado pelo ICOM.

A investigação está correlacionada com o tópico abordado anteriormente, porque é através deste procedimento que obtemos informações sobre esses objetos, que são muito importantes para o estudo e conservação dos mesmos. Neste contexto, as investigações produzidas devem ser publicadas para que hajam evidências do trabalho desenvolvido.

Muitos desses museus não têm condições ideais para a conservação do seu espólio, seja o que está em exposição ou o que está na área das reservas. Um exemplo evidente é o acondicionamento em cima de um pneu, no Museu de Arqueologia, de uma pia batismal, datada do século XVI. Este museu partilha a área de reservas com o Museu Etnográfico, o que potencia, em razão da exiguidade do espaço, o mau acondicionamento dos objetos estantes.



**Imagem 3. Pia Batismal.** © José Filipe Silva, 2019

Outros sim, detetam-se lacunas no sistema de segurança e muitos dos museus de Cabo Verde não dispõem de um sistema de vigilância eficaz. Em 2017, o Museu de Arqueologia, situado na zona central da Praia, mas que durante a noite não é muito frequentada, foi assaltado e

---

desse ato foram subtraídas peças de inestimável valor e muito importantes para a identidade e cultura desse país.

O elencado preteritamente deve-se, em muito, à falta de documentos orientadores da atividade, programação e gestão – o Programa Museológico, as Normas e Procedimentos de Conservação Preventiva, o Plano de Segurança, o Regulamento Interno, o Plano e Relatório de Atividades, assim como as Normas de Incorporação – que já deveriam estar produzidos e adaptados para todos os museus independentemente da sua tutela.

A finalizar, salientar que o nosso plano de estudos doutoral, centrado na elaboração de uma proposta para a reconversão museológica da Ribeira Grande de Santiago, e cujos pressupostos assentaram na conceção de museu de sítio, e com uma perspetiva pan-patrimonial, abrangendo todos os domínios do Património Ambiental e do Património Cultural, atendeu ao cumprimento de todas as estruturas funcionais e a outros requisitos subjacentes à atividade museológica (Silva 2021, 297-338).

### **Considerações finais**

Como referimos neste texto, em Cabo Verde, poderia existir uma maior diversidade tipológica de museus. No nosso entendimento, a política museológica vigente patenteia pouca ambição para a inovação e diversificação dessas valências culturais. Neste contexto, queremos enfatizar a importância que poderiam ter as casas museu, os museus de ciência e história natural, os ecomuseus, os museus de sítios ou os centros interpretativos para alcançar o desígnio explicitado no início deste parágrafo.

A parceria com o *West African Museums Programme* foi benéfica para Cabo Verde. Infelizmente, nos últimos anos, esta organização perdeu a força que a caracterizou, com prejuízos para o desenvolvimento da museologia nos países da África ocidental. Por outro lado, é premente a criação do ICOM Cabo Verde para que, a nível museológico, este país consiga dar o salto qualitativo de que necessita. Angola e Moçambique já são membros do ICOM, daí advindo efetivas vantagens para o desenvolvimento do panorama museológico nesses dois países.

Em 2010, a Associação Nacional dos Municípios de Cabo Verde (ANMCV) procurou obter a descentralização museológica ao elaborar um documento sustentador dessa pretensão, validado num conhecimento cientificamente comprovado das realidades desses municípios (Associação Nacional dos Municípios de Cabo Verde 2010). Ao longo do tempo tem existido uma tentativa de aproximação entre o IPC e a ANMCV, mas ainda não foi possível conseguir-se um entendimento, sobretudo, no que respeita à atribuição de responsabilidade e competências a ambas as instituições.

Existem também falhas evidentes na estratégia de comunicação e de marketing. A informação na via pública, nos hotéis ou mesmo no aeroporto, sobre museus é inusual. Para nós, seria proveitoso uma articulação mais consistente entre o Ministério da Cultura e Indústrias Criativas e o Ministério do Turismo para se tentar colmatar esta lacuna. Por outro lado, para de certo modo atenuar a astenia mencionada, existem programas de televisão, rádio e artigos de jornais que promovem os museus e os locais patrimoniais em Cabo Verde.

As publicações científicas são outra lacuna, pois poucas publicações sobre os museus de Cabo Verde foram editadas. No entanto, a Casa da Memória publicou em 2015 um interessante livro sobre a sua história, acervo e atividades. Ao longo do tempo, alguns investigadores cabo-verdianos e portugueses, em muitos casos ligados ao desenvolvimento da museologia em Cabo Verde, publicaram artigos sobre esta temática. É nossa intenção continuar a publicar textos sobre os museus cabo-verdianos e proporcionar novos caminhos para a investigação.

A falta de profissionais com competências e formação avançada em Museologia e em disciplinas científicas relacionadas, principalmente Antropologia, Arqueologia, História, Património e Sociologia, é outra evidência no panorama dos museus cabo-verdianos. O IPC desenvolve diversas ações de formação, com o objetivo de qualificar os profissionais dos museus cabo-verdianos. Mas serão essas ações, de curta duração e espaçadas no tempo, suficientes? Obviamente não, e esta situação deve ser considerada pelas autoridades competentes. Neste contexto, as universidades devem desempenhar um papel importante neste desígnio. Hoje em dia, essas instituições têm licenciaturas em História e Gestão do Património Cultural e em Gestão do Turismo. No entanto, esta oferta académica é insuficiente devendo pensar-se, num primeiro momento, em alargar a oferta formativa neste domínio, com a oferta de cursos de mestrado em Museologia e Património<sup>12</sup>.

Em Cabo Verde, a palavra museu é fácil de pronunciar, é bonita, dá estatuto e é politicamente conveniente. Qualquer espaço com acervo, mesmo os desprovidos de critérios museológicos e museográficos são, muitas vezes, denominados de museu. Se esta mensagem é socialmente aceite e todas as comunidades querem ter o seu próprio museu, esta ansiedade museológica deve ser refreada.

Deverão ser os profissionais dos museus a romper com essa museomania, mas para isso têm de entender, tal como disse David Dean, que os museus são como icebergs, pois apenas uma pequena parte do trabalho aí efetuado é visível aos públicos. Se essa mensagem for devidamente transmitida, tanto os decisores políticos como as comunidades estarão aptos a entender o significado do conceito de museu. ♦

---

## BIBLIOGRAFIA

### Diplomas Legais

Portaria n.º 15, publicada no Boletim Oficial do Governo Geral da Província de Cabo Verde, n.º 2, de 14 de Janeiro de 1871.

Bibliotheca e Museus Nacionais [incluído na parte não oficial], publicado no Boletim Oficial do Governo Geral da Província de Cabo Verde, n.º 14, de 8 de abril de 1871.

Bibliotheca e Museus Nacionaes, relatório realizado por Eduardo Augusto de Sá Pinto Balsemão [incluído na parte não oficial], publicado no Boletim Oficial do Governo Geral da Província de Cabo Verde, n.º 43, de 23 de outubro de 1875.

Portaria n.º 256, publicada no Boletim Oficial do Governo Geral da Província de Cabo Verde, n.º 41, de 4 de Outubro de 1892.

Decreto-Lei n.º 30/2016, publicado no Boletim Oficial de Cabo Verde, n.º 16, I Série, de 16 de março – aprova o regime jurídico das instituições e actividades museológicas, e estabelece o estatuto dos museus.

Lei n.º 24/IX/21, publicada no Boletim Oficial de Cabo Verde, n.º 43 I Série, de 23 de abril – estabelece o quadro jurídico dos museus e da Rede de Museu de Cabo Verde.

### Literatura Consultada

ANTUNES, Luís Pequito. “A efémera existência do Museu de Produtos Naturais da Cidade da Praia, Cabo Verde, 1859-1876”. In. LOPES FILHO, João (dir.). Sumara – Revista da Fundação João Lopes, ano II, n.º 2. Praia: Fundação João Lopes, 2016, pp. 17-58.

AZEVEDO, Paulo Ormindo de. “Cabo Verde – a preservação da sua memória”. In. Em Cima do Joelho, n.º 10. Coimbra: Universidade de Coimbra/Faculdade de Ciências e Tecnologia (Departamento de Arquitectura), agosto 2007, pp. 15-38.

FIGUEIREDO, Jaime de. A Fundação da Biblioteca Pública da Praia. Praia: Serviços de Propaganda/Imprensa Nacional de Cabo Verde, 1951.

FREIRE, Verónica dos Reis. "A Experiência Cabo-Verdiana no Domínio do Património". In. CUNHA, J. da Silva (dir.). Revista Africana, VII ano, Número Especial. Porto: Universidade Portucalense/Arquivo Histórico Nacional de Cabo Verde, 1993, pp. 65-73.

GUEDES, Maria Estela. "João da Silva Feijó – viagem filosófica a Cabo Verde". In. CAMPOS MARÍN, Ricardo (dir.). Asclepio – Revista de Historia de la Medicina y de la Ciencia, vol. XLIX-1. Madrid: Instituto de Historia (CSIC), pp. 131-137. Página consultada a 22 de março de 2016. Disponível em: [file:///C:/Users/Jos%C3%A9%20Filipe%20Silva/Downloads/381-381-1-PB%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Jos%C3%A9%20Filipe%20Silva/Downloads/381-381-1-PB%20(3).pdf)

GOUVEIA, Henrique Coutinho. "Aspectos das Relações entre Portugal e Angola no Domínio Museológico – as Viagens de Exploração Científica Setecentistas". In. ICOM. III Encontro de museus e comunidades de língua portuguesa. Bissau: Secretaria de Estado da Cultura, Juventude e Desportos da Guiné-Bissau/Comissão Portuguesa do ICOM, 1991, pp.77-118.

\_\_\_\_\_. "Museus de Cabo Verde. Continuidade e Inovação". In. MARINS, Paulo César Garcez (edit.); BORREGO, Maria Aparecida de Menezes (coedit.). Anais do Museu Paulista, vol. 21, n.º 1. São Paulo: Museu Paulista da Universidade de São Paulo, Jan./Jun. 2013, pp. 63-76. Disponível em: [http://www.scielo.br/readcube/epdf.php?doi=10.1590/S010147142013000100006&pid=S0101-47142013000100006&pdf\\_path=anaismp/v21n1/a06v21n1.pdf](http://www.scielo.br/readcube/epdf.php?doi=10.1590/S010147142013000100006&pid=S0101-47142013000100006&pdf_path=anaismp/v21n1/a06v21n1.pdf)

\_\_\_\_\_. "Museologia e Arte Contemporânea em Cabo Verde. Valorização do Sítio Cultural da "Cidade Velha". In. LOPES FILHO, João (dir.). Sumara – Revista da Fundação João Lopes, ano I, n.º 1. Praia: Fundação João Lopes, 2015, pp. 63-101.

\_\_\_\_\_. "Reconversão Museológica de Sítios em Cabo Verde. Estudo de caso – Chão Bom do Tarrafal. In. LOPES FILHO, João (dir.). Sumara – Revista da Fundação João Lopes, ano II, n.º 2. Praia: Fundação João Lopes, 2016, pp. 81-220.

GOUVEIA, Henrique Coutinho; ANTUNES, Luís Pequito. "Angola e Moçambique no contexto museológico da Primeira República". In. LOPES FILHO, João (dir.). Sumara – Revista da Fundação João Lopes, ano I, n.º 1. [S.l.]: Fundação João Lopes, 2015, pp. 21-61.

GOUVEIA, Henrique Coutinho, LOPES FILHO, João. "Museologia e Património de Cabo Verde: relatório sumário da missão realizada por dois docentes da FCSH em setembro de 1998". In. LOPES FILHO, João (dir.). Sumara – Revista da Fundação João Lopes, n.º 2. Praia: Fundação João Lopes, 2016, pp. 391-400.

LOPES FILHO, João. Cabo Verde. Subsídios para um levantamento cultural. Lisboa: Plátano Editora, 1981.

LOPES FILHO, João. "Sugestões para Museus em Cabo Verde". In. RODRIGUES, Larissa; RODRIGUES, João B. Artilheira – Jornal – Revista de Educação, Ciência e Cultura, ano XVI, n.º 79, novembro- dezembro 2006, p. 2, p. 8, p. 17.

LOPES FILHO, João. "Por uma Política Museológica em Cabo Verde". In. LOPES FILHO, João. Crónicas do Tempo que Passou. Praia: IBNL, 2009, pp. 138-148.

RODRIGUES, Nélida Maria Lima. "Os Museus em Cabo Verde". In. III Encontro de Museus de Países e Comunidades de Língua Portuguesa. Lisboa: Secretaria de Estado da Cultura, Juventude e Desportos da Guiné-Bissau/Comissão portuguesa do ICOM, 1991, pp. 61-64.

RODRIGUES, Nélida Maria Lima. "Site & Archaeological Heritage Conservation at Cidade Velha". In. ARDOUIN, Claude Daniel; ARINZE, E.N.. Museums & The Community in West Africa. London: WAMP, 1995, pp. 98-104.

VEIGA, Manuel. "Museus de Cabo Verde". In. II Encontro de Museus de Países e Comunidades de Língua Portuguesa. Lisboa: Comissão Portuguesa do ICOM, 1989, pp. 121-123.

#### **Dissertações de Mestrado e Teses e Doutoramento**

RODRIGUES, Sandra Marília Monteiro. Contributos para a História da Museologia em Cabo Verde. Dissertação de Mestrado. Praia: Universidade de Cabo Verde, 2012.

SILVA, José Filipe Pereira Neves da. Ribeira Grande de Santiago. Estratégia patrimonial e museológica: diagnóstico, problemáticas e propostas. Tese de Doutoramento. Évora: Universidade de Évora, 2022. Disponível em: [https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/29790/1/Doutoramento-Historia-Jose\\_Filipe\\_Pereira\\_Neves\\_da\\_Silva.pdf](https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/29790/1/Doutoramento-Historia-Jose_Filipe_Pereira_Neves_da_Silva.pdf)

#### **Documentos não editados**

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS MUNICÍPIOS CABOVERDIANOS. Programa patrimonial e museológico de Cabo Verde: diagnóstico da situação actual e perspectivas de desenvolvimento. Praia: Associação Nacional de Municípios Caboverdianos, 2010 (documento não editado, facultado por Henrique Coutinho Gouveia).

LIMA, A.G. Mesquitela. Projecto para a criação de um Museu de Cabo Verde. Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, 1979 (documento não editado, facultado por Henrique Coutinho Gouveia).

RODRIGUES, Nélida. Gabinete Museológico. INAC, [s.d.], (documento não editado, facultado por Henrique Coutinho Gouveia).

RODRIGUES, Nélida Maria Lima. “Área Museológica”. In. FREIRE, Verónica dos Reis. Ciclo de sensibilização no domínio do Arquivo, da História e do Património. Departamento de Monumentos e Sítios do INAC, 1993 (documento não editado, facultado por Henrique Coutinho Gouveia).

SOLER MARCHÁN, Salvador David. El Sistema de Documentación en la República de Cabo Verde. Praia: INAC, 1993a (documento não editado, facultado pelo Museu de Arqueologia da Praia).

\_\_\_\_\_. Acerca de la teoría de la exposición. Consideraciones técnicas. Praia: INAC, 1993b (documento não editado, facultado pelo Museu de Arqueologia da Praia).

\_\_\_\_\_. Manual Conservación. Praia: INAC, 1993-1994 (documento não editado, facultado pelo Museu de Arqueologia da Praia).

#### Publicações periódicas

FORTES, Teresa Sofia. “Vem aí o Museu Nacional”. In. SILVA, Filomena (dir.). A Semana, ano XVIII, (Suplemento Kriolidadi), sexta-feira, 30 de janeiro de 2009.

#### NOTAS

- <sup>1</sup> Cf. Portaria n.º 15, publicada no Boletim Oficial do Governo Geral da Província de Cabo Verde, n.º 2, de 14 de Janeiro de 1871.
- <sup>2</sup> Henrique Coutinho Gouveia lembra-nos de que a denominação “Nacionaes”, no contexto político-geográfico em questão, deve remeter-nos para o vocábulo “Provincial”, utilizado em situações similares, para designar uma infraestrutura de âmbito territorial (GOUVEIA 2016, 91). Segundo Luís Pequito Antunes, a denominação “nacional” reportava-se a todo o Arquipélago e não somente ao contexto de Santiago (ANTUNES 2016, 41)
- <sup>3</sup> Cf. Bibliotheca e Museus Nacionais [incluído na parte não oficial], publicado no Boletim Oficial do Governo Geral da Província de Cabo Verde, n.º 14, de 8 de abril de 1871.
- <sup>4</sup> Cf. Bibliotheca e Museus Nacionaes, relatório realizado por Eduardo Augusto de Sá Pinto Balsemão [incluído na parte não oficial], publicado no Boletim Oficial do Governo Geral da Província de Cabo Verde, n.º 43, de 23 de outubro de 1875.
- <sup>5</sup> Cf. Portaria n.º 256, publicada no Boletim Oficial do Governo Geral da Província de Cabo Verde, n.º 41, de 4 de Outubro de 1892.
- <sup>6</sup> Ao longo do tempo, esse facto tem vindo insistentemente a ser salientado (Rodrigues 1995, 98; Carvalho 2005, 363; Lopes Filho 2006, 2; Lopes Filho 2009, 133).
- <sup>7</sup> Deve destacar-se a contribuição do museólogo David Soler que elaborou textos de transcendente importância para um melhor entendimento das conceções museográficas vigentes e que deveriam ser aplicadas em Cabo Verde (Soler Marchán 1993a; Soler Marchán 1993b; Soler Marchán 1993-1994).
- <sup>8</sup> A língua, a música, a gastronomia e a literatura.
- <sup>9</sup> Parte deles são indevidamente assim denominados, em virtude de não cumprirem com todos os requisitos subjacentes a essas instituições, pelo que, no nosso entendimento, será mais correto denominá-los de coleções visitáveis.
- <sup>10</sup> Apesar de assim designado em Cabo Verde, consideramos denominá-lo de Colónia Penal de Chão Bom pois, no nosso entendimento, este testemunho não se enquadra no âmbito dos campos de concentração.
- <sup>11</sup> Doravante IPC.
- <sup>12</sup> No final da década de 1990, dois investigadores consideraram oportuno ser facultada este tipo de formação (Gouveia, Lopes Filho 2016, 398-399). Algum tempo depois, foi criado na Universidade de Cabo Verde o mestrado em Património e Museologia, que alguns anos depois foi desativado.

# Aplicação de materiais sustentáveis no espaço interior dos Museus - o exemplo do bambu<sup>1</sup>

*Manuel C. Furtado Mendes*  
*Ph.D. em Museologia*



*As a contribution to Environmental Sustainability, we intend in this text to call the attention of the museological community to the use of Bamboo in Museography, as an ecological alternative to the materials currently used, which can be extended to the application in resistant structures of Museum buildings.*

*Keywords: Environmental sustainability, green museums, bamboo.*

## **1. Energias renováveis aplicáveis a edifícios de museus**

Este texto, que se insere nos estudos da Museologia, visa ser uma chamada de atenção através desta importante área disciplinar, para a preservação do meio ambiente na sua qualidade de património.

Como já referi em anteriores publicações<sup>2</sup>, as energias renováveis são todas as formas de energia cuja utilização é inferior à sua renovação, sem que o ambiente se deteriore com a exploração mais ou menos intensiva. Naturalmente que todos os Museus têm as características físicas e condições técnicas para poderem implementar qualquer uma das fontes energéticas “amigas do ambiente” que estão, no presente, tecnicamente desenvolvidas e contribuirão de forma ativa para o bem-estar geral da humanidade. O seu uso massivo é imperativo para a produção das energias que forem consumidas ou, pelo menos, uma boa parte dela.

Além do recurso às energias renováveis defendemos que os equipamentos museológicos devem recorrer cada vez mais à utilização de materiais sustentáveis, os chamados materiais verdes, quer nos edifícios, quer na museografia, quer ainda no interior dos imóveis. Esta possibilidade tem sido estudada pela bioarquitetura ou *greenbuilding* que se caracteriza por construções integradas, em respeito e harmonia com o ecossistema.<sup>3</sup>

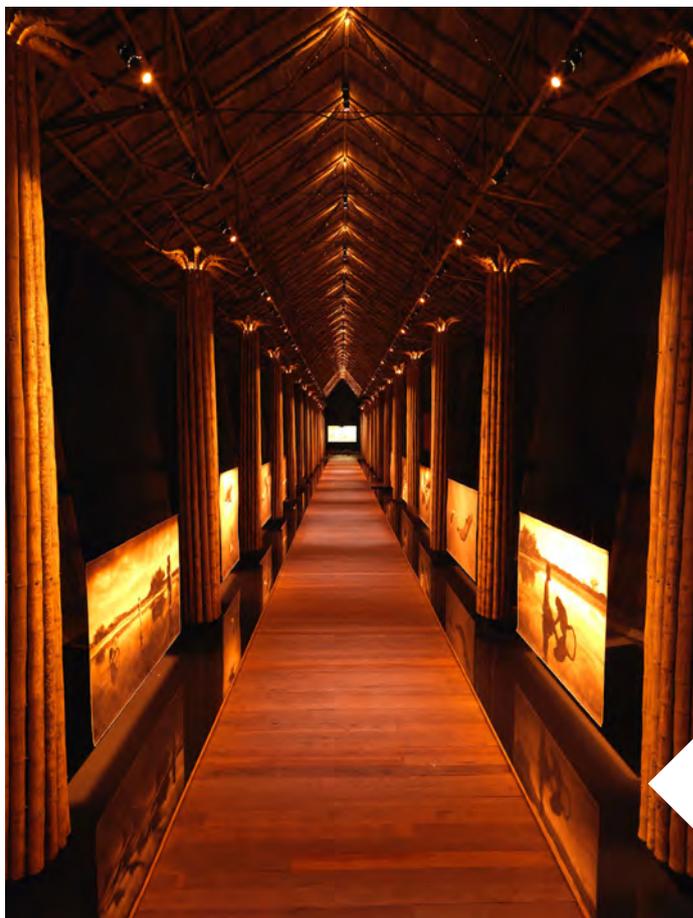
Os edifícios considerados verdes caracterizam-se pelo uso de materiais naturais como o bambu, o eucalipto e a madeira menos processada, em substituição do aço e do cimento, que causam um grande impacto ambiental.<sup>4</sup>

## 2. Prática dos museus verdes – *green museums*

O conceito de “**Museu Verde**” é definido por Rachel Byers<sup>5</sup> como aquele que promove a eficiência energética, utiliza sistemas de AVAC eficientes, faz a reciclagem de resíduos e dos materiais utilizados nas exposições temporárias, reduz o consumo de recursos, promove uma política de reutilização de materiais, define um fluxo de resíduos eficiente, recorre à compostagem, apresenta um serviço de cafetaria com serviço *green food* e uma loja com produtos *green*, adquire e utiliza equipamentos elétricos de baixo consumo e tecnologias e arquiteturas verdes, consome artigos de escritório verdes e produtos de limpeza verdes, utiliza iluminação LED e luz natural sempre que possível, apresenta *Wcs* com utilização eficiente de água, faz a manutenção da paisagem natural, coloca telhados e paredes verdes, desenvolve a preservação histórica, recorre a transportes verdes e o serviço educativo oferece ações de educação verde e, por fim, cujas **exposições são verdes ou com design verde**.

É sobre exposições verdes (temporárias e de longa duração) que iremos debruçar-nos por constituírem as atividades mais impactantes nos museus e por serem comuns a praticamente todos os museus do mundo.

É também Byers que nos dá a caracterização do que são exposições verdes. Segundo a autora, são as que reduzem a quantidade de materiais utilizados, **usam materiais duráveis**, recorrem a design para reutilização, usam materiais reaproveitados, usam materiais recicláveis, usam materiais reciclados, evitam o uso de materiais tóxicos, utilizam o design para eficiência energética e para a separação de materiais, contribuem para um ambiente interior saudável, **usam materiais produzidos localmente, usam materiais rapidamente renováveis**, reduzem o desperdício de construção, usam produtos de madeira sustentável, **usam materiais com baixo ou zero VOCs** (Volatile Organic Compounds), usam materiais acessíveis, utilizam o design para múltiplos propósitos, usam os recursos com eficiência, usam o design para fins educacionais e **não prejudicam as coleções do museu em circunstância alguma**.



Sublinhamos algumas características que nos parecem alcançáveis e para as quais existem algumas experiências positivas: materiais duráveis, produzidos localmente, rapidamente renováveis, com baixa emissão de VOCs e que não prejudiquem as coleções dos museus.

Um exemplo que cumpre estas características é o projeto do Museu Nómada do arquiteto Simón Velez situado na cidade do México. Trata-se duma estrutura provisória e nómada construída com bambu.

Imagem 1.

In: <https://archello.com/project/nomadic-museum> (consultado a 6 de fevereiro de 2022)

A teoria básica de Simón Velez é que a arquitetura deve ser “mais vegetariana”. Ele acredita que há um excesso de minerais (betão, aço e vidro) na construção civil, principalmente nos países do terceiro mundo e defende uma abordagem mais equilibrada de materiais e estruturas mistas para construção e design, e a incorporação de elementos de materiais mais naturais na construção.

Até hoje, Vélez projetou e construiu mais de 200 edifícios (não apenas em bambu) na Alemanha, França, EUA, Brasil, México, China, Jamaica, Colômbia, Panamá, Equador e Índia, sendo hoje um grande especialista da construção em bambu.

A teoria de Vélez também pode ser utilizada relativamente ao mobiliário expositivo. Os móveis “verdes” ou ecológicos são criados a partir da reutilização de materiais descartados ou de produtos naturais que consomem menos energia ao longo do processo de produção e possuem uma vida útil maior. O bambu é um dos materiais que surge como alternativa ecológica para a produção de mobiliário expositivo verde.

### 3. Caracterização da madeira de bambu

Analisemos as características do Bambu e as vantagens que traz para a construção de museus, exposições verdes e do mobiliário ecológico.<sup>6</sup>

O bambu é uma gramínea com mais de 200 milhões de anos e tem cerca de 1.300 espécies diferentes. Consegue gerar mais oxigénio do que o equivalente a três árvores e absorve mais de 12 toneladas de dióxido de carbono por hectare. É por isso considerada a planta mais sustentável do planeta.

É leve e fácil de transportar, muito resistente apresentando uma resistência específica comparável à do aço, porém com uma densidade quase 90% mais leve. Tem durabilidade acima da média e a sua extração é menos prejudicial ao meio ambiente do que a madeira.

É 100% biodegradável, decompondo-se em poucas semanas e pode substituir o plástico, papel e madeira em inúmeras aplicações. É resistente aos danos causados pela água e o preço é semelhante ao da madeira.

Contudo o bambu não apresenta só pontos positivos: emite COV quando triturado e se utilizar resinas adesivas, risca-se facilmente, a humidade excessiva é prejudicial, ainda não existe sistema de classificação do bambu, não é um material acessível ou disponível a custos razoáveis em todo o mundo.

Devido às suas características, o bambu tem sido considerado como o ‘aço verde’ da construção civil devido à:

- Leveza - o peso é bem menor quando comparado ao de outros materiais;
- Resistência aos esforços de tração, flexão e compressão;
- Durabilidade - quando bem tratada, uma edificação em bambu pode durar até cerca de três décadas;
- Economia - o emprego desse material pode representar uma diminuição até um terço do valor total do projeto, principalmente quanto à questão do seu transporte até ao local da obra;
- *Ecofriendly* - a extração do bambu é menos prejudicial para o meio ambiente; além disso, o material ajuda a prevenir erosões e regular as águas subterrâneas, é biodegradável, renovável e não poluente.<sup>7</sup>

Por estas características, pensamos que o bambu é um produto que deve ser tido em conta para uma utilização sustentável nas exposições de museus e merece um olhar mais atento no momento de seleccionar materiais construtivos e equipamentos para os nossos museus.

#### 4. Proposta de utilização de bambu na museografia de exposições museológicas

O bambu já é utilizado com várias finalidades como revestimento de paredes, revestimento de pavimentos, mobiliário (incluindo mobiliário expositivo como vitrinas, plintos e estrados), armações para sustentar telas e estruturas de suporte.

Em termos da sua utilização em suportes expositivos em museus, apresentamos algumas aplicações de bambu em mobiliário que consideramos ser facilmente adaptável a museus. As imagens pretendem ser exemplificativas da versatilidade das utilizações do bambu e não exemplos de suportes museográficos concretos.



**Imagem 2.**

**Placas em Bambu | Móvel em Bambu | Diferentes fases do Bambu**

In: <https://br.pinterest.com/elizabethmaiabe/artesanato-com-bambu/>

Apesar da versatilidade do bambu, várias condicionantes devem ser consideradas para a promoção da tecnologia de produção e utilização do bambu em mobiliário, incluindo o museológico, sendo necessário, de acordo com Orthey<sup>8</sup>:

- Uma maior divulgação junto dos designers e produtores de mobiliário sobre as possibilidades técnicas e aplicações do material, esclarecendo as vantagens do uso do bambu industrializado;
- Uma maior divulgação junto das empresas fabricantes de mobiliário sobre características e a versatilidade do uso do bambu;
- Uma maior disponibilidade do produto nos mercados, proporcionando a redução do custo e tornando-o competitivo em relação aos demais materiais;
- A promoção do lançamento de mais produtos de design com qualidade e impacto comercial que utilizem o bambu industrializado para motivar e orientar o mercado consumidor;
- O desenvolvimento, por parte da indústria de máquinas, equipamentos e ferramentas e a formação de mão de obra especializada, na área do design e da produção em bambu industrializado.

## Considerações finais

As práticas de promoção das construções verdes e da utilização de materiais também considerados verdes, como o bambu, inserem-se em políticas globais de proteção ao planeta e à humanidade.

As características do bambu como um material de baixo impacto ambiental, com custos de produção acessível e propriedades idênticas às da madeira, a sua elevada taxa de crescimento e a renovável capacidade de produção sem necessidade de plantios sucessivos e as diversas formas industriais do bambu em lâminas de bambu, placas prensadas ou placas coladas<sup>9</sup>, atribuem a este material um enorme potencial de utilização em museus e exposições verdes, contribuindo dessa forma para a redução dos impactos ambientais.

Ao adotarem estas práticas, os museus ficam alinhados com o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável estabelecidos pela ONU, nomeadamente os seguintes:

- 11. Cidades e Comunidades Sustentáveis - Tornar as cidades e comunidades inclusivas, seguras, resilientes e sustentáveis;
- 13. Ação Climática- Adotar medidas urgentes para combater as alterações climáticas e os seus impactos;
- 15. Proteger a Vida Terrestre - Proteger, restaurar e promover o uso sustentável dos ecossistemas, terrestres, gerir de forma sustentável as florestas, combater a desertificação, travar e reverter a degradação dos solos e travar a perda de biodiversidade.<sup>10</sup>

Pelo que, cada vez é mais urgente um empenhamento de todos os museus em adotarem as medidas necessárias para que a sustentabilidade ambiental seja de facto uma realidade a curto prazo. ♦

## BIBLIOGRAFIA

Adams, C. (1997). Bamboo, Arquitetura e Construção - notas com Oscar Hidalgo, Designer / Revista Construtor, setembro de 1997. Santa F. Novo México.

In: Bambu Brasil <http://www.bambubrasileiro.com/grupo>

Byers, Rachel. (2008). Green Museums & Green Exhibitions. Communicating sustainability through Content and Design. Master's project. University of Oregon. In: <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/handle/1794/8260>

Consultado a 6 de fevereiro 2022.

Fialho, Maria de Lurdes Pereira Henriques Cláudio (2019). O cumprimento de um projeto arquitetónico perante a implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 2030. Mestrado Integrado em Arquitetura. Instituto Universitário de Lisboa.

Mendes, M. C. Furtado. (2020 a). Indicadores de Sustentabilidade em Museus. In: Architecture & Exhibit Design - New Challenges for Museums, publicado por ICAMT (International Committee for Architecture & Museum Techniques).

Mendes, M. C. Furtado. (2020 b). Sustentabilidade em Museus – Ambiental, Cultural, Económico e Social. Publicado em <https://www.sisemsp.org.br/sustentabilidade-em-museus-ambiental-cultural-economico-e-social/>

Mendes, M. C. Furtado. (2011). O uso de Energias Renováveis em edifícios de Museus. Tese de Doutoramento, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Disponível em: [http://www.museologiaportugal.net/index.php?option=com\\_content&view=section&layout=blog&id=15&Itemid=24](http://www.museologiaportugal.net/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=15&Itemid=24).

Orthey, André Luís. (2015). Uso do bambu industrializado no Brasil e sua aplicação no design de móveis: estudo de caso da empresa Oré Brasil. Curitiba, Dissertação de Mestrado em design: Universidade Federal do Pará.

Perri, Isabella Angelini; & Ravache, Rosana Lia. (2021). BIOARQUITETURA: A arquitetura da vida. IN: Connection Online, n.º 24. Univag – Centro Universitário.

Rachel Cristina Santos Pires; Iara da Silva de Almeida, & Bruno Matos de Farias. (2021). Construção Civil: Engenharia e Inovação. Vol. 3. Epitaya E-Books, 1(8), 01-326. Recuperado de <https://portal.epitaya.com.br/index.php/ebooks/article/view/33>

Consultado a 28 de fevereiro de 2022.

Serra, Marcus Vinicius Cardoso; Silva, Thiago Henrique Lira. (S/D.) O uso do bambu como um material sustentável na construção civil. In: [https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo\\_-\\_uso\\_do\\_bambu\\_0.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_-_uso_do_bambu_0.pdf)

Consultado a 28 de fevereiro de 2022.

---

#### WEBSITES

<https://www.lamboos.com/>  
Lamboos. Innovative Thinking. Sustainable Solutions.

<https://www.modernbamboo.com/>  
Modern Bamboo. Sustainable furniture and luxury products from renewable resources.

---

#### NOTAS

- <sup>1</sup> Texto adaptado a partir da minha comunicação apresentada no ICAMT durante a 26.ª Conferência Internacional do ICOM, Praga
- <sup>2</sup> Mendes, Manuel Furtado; 2011, 2020 a e 2020b
- <sup>3</sup> Perri & Ravache, (2021). p. 55
- <sup>4</sup> Perri & Ravache, (2021). p. 61
- <sup>5</sup> Byers, (2008). p. 48
- <sup>6</sup> In: International Network for bamboo and Rattan – INBAR
- <sup>7</sup> Serra & Silva, (s/d). p. 5
- <sup>8</sup> Orthey. (2015). P. 102.
- <sup>9</sup> Orthey. (2015). pp.20- 23-53
- <sup>10</sup> Fialho (2019). P. 35

# *Encontros de Outono*

*Isabel Cordeiro*

*Darko Babic*

*Clara Nachama*

*Lígia Rafael.*





18|19  
NOVEMBRO  
**MÉRTOLA**  
PAVILHÃO MULTIUSOS



**ENCONTROS  
DE OUTONO  
2022**

**ICOM** international  
council  
of museums  
**Portugal**

**PROFISSIONAIS  
DE MUSEUS**  
Perfis,  
Formação e  
Carreiras

Inscrições gratuitas  
mas obrigatórias  
através do email:  
[museus@cm-mertola.pt](mailto:museus@cm-mertola.pt)



## Profissionais de Museus, perfis e lideranças: realidades e ambições

*Isabel Cordeiro*  
**Secretária de Estado da Cultura**



*Num momento em que os Museus, Monumentos e Palácios Nacionais constituem uma prioridade já anunciada da política da Cultura, é urgente reconhecer a importância destas instituições responsáveis pela salvaguarda, conservação e comunicação do Património Cultural, para vencer retrocessos, recuperar ambições e preparar a renovação da sua gestão e dos seus profissionais. Os perfis e conteúdos funcionais dos profissionais de museus são agora mais complexos, exigindo perfis especializados e novas competências de liderança das equipas e dos seus diretores ou responsáveis técnicos. É necessário integrar competências de gestão cultural na condução da instituição, na coordenação e execução dos projetos e, até, na forma como os museus comunicam, sobretudo se queremos ir ao encontro das oportunidades e desafios propostos pela nova definição de Museu do ICOM..*

Gostaria de começar por felicitar a Direção do ICOM – Portugal, pela escolha do tema e oportunidade do debate e agradecer o convite para esta intervenção mais alargada, onde irei simplesmente partilhar algumas reflexões e deixar algumas interrogações, que decorrem sobretudo da minha experiência na área da gestão em instituições culturais por onde passei ao longo dos últimos anos.

1. A nova definição de Museu do ICOM, de agosto deste ano, consagra a importância dos Museus para o desenvolvimento da sociedade e o envolvimento mais participativo das comunidades nas experiências de educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimento que estes proporcionam.

Agora, como anteriormente, os grandes pilares dos museus são o conhecimento, a conservação e a comunicação, mas a clareza deste novo enunciado vem apoiar as principais orientações estratégicas da atividade dos museus e, também por isso, vem apontar novas oportunidades e desafios.

Mas, então, o que mudou, entretanto, na realidade das instituições e afeta a vida e as responsabilidades dos profissionais dos museus?

- O sentido de urgência;
- - A necessidade de integrar componentes de gestão cultural na condução da instituição, mas também na coordenação e execução dos projetos e, até, na forma como se comunica;

- - Mudou a forma de comunicação com o tecido social, não apenas no caso dos projetos sociais e de território, mas na forma de fazer chegar a oferta de programação e de envolver e fidelizar os diferentes públicos, os mecenas, os decisores públicos.

A par da importância social, de envolvimento dos públicos e das comunidades, e do seu potencial de afirmação no tecido cultural, vem também a responsabilidade crescente de produção de conhecimento, de uma oferta que inspire, promova a curiosidade, a aprendizagem e a experimentação, a par da comunicação, apresentação de resultados e prestação de contas.

E, naturalmente, este facto convoca competências de liderança e de gestão, de planeamento, de equipas, de projetos, de maior relacionamento com a envolvente social e económica do Museu.

A este desafio podemos escolher corresponder, redefinindo o posicionamento estratégico do museu no lugar e no território a que pertence, implicando mais o conjunto das equipas e, também, as comunidades, ou *stakeholders*, na definição de novos projetos e ambições.

Hoje, o universo de profissionais de Museus, de perfis e conteúdos funcionais associados é bastante mais vasto e complexo do que há 30 anos: de equipas essencialmente constituídas por conservadores, assistentes de conservadores, técnicos de museografia, administrativos e vigilantes, passamos para uma realidade bastante mais abrangente, com equipas internas, equipas partilhadas, equipas externas, equipas pluridisciplinares e várias especialidades, à medida que aumenta a sofisticação e modernização de equipamentos e instalações, onde as necessidades de reforço e de contratação são, quase sempre, uma realidade.

Se às competências intrínsecas de estudo e investigação, conservação, proteção e divulgação, juntarmos o carácter pluridisciplinar de muitos projetos e a multiplicidade de funções para as quais os museus estão hoje convocados, rapidamente chegamos a um universo muito mais vasto de necessidades, de perfis profissionais e de necessária adequação dos conteúdos funcionais atuais. E isso conduz-nos a algumas interrogações:

- Como organizamos o museu, harmonizando as competências clássicas, que perduram porque são intrínsecas, com as competências que são cada vez mais necessárias: até onde deve ir a polivalência da equipa? Quando é preciso integrar outros perfis especializados, ou novas e diferentes competências?

Surgem novas interrogações:

- O museu precisa de recorrer a novas competências de forma permanente, ou apenas pontual?
- E qual deve ser a relação do Museu com os diferentes perfis profissionais e novas competências que são necessárias?
- Neste novo contexto será que queremos estruturas rígidas, apenas com equipas internas, ou estruturas flexíveis e adaptáveis, ou a combinação de ambas?

Dir-me-ão que depende, claro, da vocação e da missão do museu, dos seus objetivos estratégicos e operacionais, da dimensão, características e programação, do financiamento e, até, da vontade das tutelas.

Na verdade, parece-me que hoje, os museus e os seus profissionais são chamados a assumir uma maior pluralidade de funções, mais generalistas ou mais especializadas consoante os casos e, por isso, também necessitamos de profissionais com elevadas capacidades de planeamento e concretização, com autonomia técnica. Não dispondo de recursos infinitos, temos que definir quais as funções permanentes dos serviços que requerem funcionários permanentes (a título de mero exemplo, diria que as inerentes à salvaguarda e à gestão das coleções), mas também quais as que apenas são pontuais e requerem colaboradores pontuais e prestadores de serviços e

---

ainda quais, pelo seu elevado grau de especialização, devem ser internalizadas ou, ao contrário, até podem ser externalizadas (ex: manutenção de sistemas, segurança, design e montagem de exposições, curadoria, etc).

Julgo que este é um aspeto que, embora não reúna unanimidade, deve ser serenamente debatido, porque é um desafio que se coloca à gestão dos museus.

Até porque são questões que coexistem com outras, relacionadas com a capacidade de retenção, ou até mesmo com a capacidade de captação de determinados profissionais que interessam ao museu, mas que dificilmente temos condições de atratividade ou vantagem, quando competimos no mercado de trabalho, ou até entre museus com diferentes modelos de gestão.

Estão neste caso, na minha opinião, as profissões de setores tão vitais como a manutenção, transversal a muitas operações no museu, cujo recrutamento está dificultado pela concorrência do mercado. É também o caso do setor profissional da vigilância, cujo conteúdo funcional não está ainda adaptado em todos os museus a uma geração diferente daquela que antigamente concorria, e que hoje ambiciona justamente um papel mais interventivo no desempenho da sua função e na vida do Museu.

Temos casos de sucesso e outros, onde é mais difícil imprimir renovação. A atratividade de algumas profissões essenciais nos museus é um tema difícil, sobretudo quando nos deparamos também com a escassez de profissionais. O setor dos vigilantes rececionistas é um exemplo paradigmático, porque procuramos há demasiado tempo resolver o problema com a mesma solução e, portanto, o problema ressurgiu: a mesma solução produz o mesmo resultado: a dificuldade de retenção dos profissionais de cada vez que existe um recrutamento. Este é um exemplo que julgo merece alguma reflexão, em torno do que efetivamente hoje queremos que seja o perfil e o conteúdo funcional do vigilante-rececionista, ou do assistente de sala, e de como podemos tornar atrativa uma profissão essencial na vida do museu, para além da compensação monetária devida.

Este tema tem sido debatido com frequência, mas quase sempre da mesma forma e julgo que é necessário procurar novas perspetivas. Saúdo também por isso o ICOM, por ter constituído um Grupo de trabalho que se debruçou sobre o tema de forma abrangente, e apresentará esta tarde a sua reflexão.

E depois há um leque variado de outros perfis essenciais na vida do Museu, por exemplo, associados à montagem de uma exposição, à manutenção das instalações e dos equipamentos, à programação e curadoria, à investigação, à conservação das coleções, à comunicação, na relação com os públicos e os mecenas, na gestão financeira e dos recursos afetos, e, conseqüentemente, consubstancia-se um leque de 6 competências dos museus, bem identificadas pela *Museums Association*, do Reino Unido, em 2020: promover o desenvolvimento próprio e dos profissionais, empoderar as coleções (pelo que proporcionam às comunidades enquanto mote para reflexão, conhecimento, participação), envolver públicos e comunidades, liderar e promover a mudança, gerir recursos, apoiar parcerias e relações institucionais.

Com esta magnitude de tarefas e desafios, mas também de oportunidades de afirmação e participação dos museus no desenvolvimento cultural, julgo que vale a pena uma reflexão sobre se o caminho não passa por encontrar equilíbrios, em que se conjugam equipas internas e externas, se constroem parcerias estáveis e se contrata consoante as necessidades permanentes ou mais pontuais dos Museus, por forma a conseguir constituir equipas mais diversificadas, pluridisciplinares, capazes de passar o conhecimento e a herança de práticas e experiências e capazes de questionar, inovar e produzir continuidade e mudança no processo de concretização da missão do Museu.

Julgo que é fundamental ponderar estes aspetos, quando nos encontramos perante o desafio de afirmar a importância dos museus e o seu posicionamento na sociedade, no território, junto de

todos aqueles que relevam para a atividade do museu, quando muitos estão confrontados com a necessidade de recuperar públicos e de reorganizar a sua relação com os contextos em que se inscrevem.

2. Também no domínio da formação dos profissionais me parece que estamos convocados para a mudança, desde logo na formação interna e no intercâmbio de conhecimentos entre os diferentes profissionais (um dos setores em que continuo a considerar fundamental o papel de comunicação da RPM, e o das associações de profissionais), porque a um amplo leque de profissionais corresponde também um largo espectro de áreas de formação, umas de âmbito generalista, outras de âmbito altamente especializado, que pressupõem uma atualização permanente e uma formação prática longa como é o caso da conservação e restauro, da história da arte, da museologia. E correspondem também temas de interesse comum no domínio da gestão de coleções, da itinerância de exposições, da programação e da comunicação.

Neste âmbito, é preciso pensar nos ganhos que podem decorrer de uma colaboração mais profícua das equipas dos museus com as universidades e outras entidades, potenciando a investigação em determinados setores, a inovação nos projetos, a colaboração com artistas que, embora tendo um carácter pontual de colaboração, trazem sangue novo e permitem estruturar planos de investigação mais abrangentes, avançando com a produção de conhecimento sobre as coleções, o que permite estruturar uma rede de conhecimento estratégica e enriquecedora para o museu.

Creio que temos aqui algumas oportunidades ainda por explorar e novos equilíbrios a promover: entre a integração de novos profissionais nos quadros, com conteúdos funcionais renovados e atrativos, capazes de absorver a passagem de testemunho e a experiência adquirida, e a necessária conjugação com equipas de trabalho pluridisciplinares e externas.

Estes são equilíbrios difíceis de alcançar, que convocam competências de liderança, mas que nos permitem progredir de organizações rígidas (isto é de organogramas excessivamente hierarquizados em estruturas verticais que ainda dominam nas nossas organizações), para organizações mais flexíveis, mais participativas, capazes de repensar e renovar os conteúdos funcionais tradicionais, capazes de gerar um maior envolvimento das equipas, dos públicos, das comunidades; enfim, capazes de estruturar processos transversais que envolvem a capacidade de decisão coletiva e a ambição de uma mudança de mentalidade nas nossas organizações.

3. Acredito na liderança, na capacidade visionária dos diretores que são capazes de inspirar e motivar as suas equipas, de congregar a vontade e a participação de mecenas e parceiros e do público em geral. Mas também acredito no poder inventivo e inovador da decisão coletiva das equipas e do fortalecimento das respetivas autonomias técnicas. Não me parece que deva existir uma dicotomia entre uma e outra coisa, sobretudo quando é o interesse do Museu que está no centro das nossas preocupações.

Por isso mesmo, as competências de gestão são cada vez mais transversais a um conjunto de perfis funcionais nos museus, abrangendo os projetos de investigação e os conservadores e historiadores de arte, abrangendo as várias fases de programação e o envolvimento de curadores, arquitetos, designers e técnicos responsáveis pela montagem e pela manutenção, os mediadores, os responsáveis pela comunicação e o marketing, as equipas de acolhimento, vigilância e segurança.

E também, por isso mesmo, as competências de liderança das equipas, assim como as competências de gestão são cada vez mais necessárias aos Diretores e responsáveis dos Museus. Já não falamos de lideranças autoritárias, nem de lideranças em estilo descomprometido “laissez faire”, mas de lideranças capazes de mobilizar equipas, de um estilo de gestão participativo,

capaz de envolver a globalidade dos profissionais em processos de decisão coletiva, capaz de criar e gerir a mudança.

Sabemos todos que isto não é fácil, que a formação nas áreas de museologia e património não contempla ainda de forma abrangente os domínios da gestão cultural. A melhoria da oferta formativa neste âmbito contribuirá para o desenvolvimento de competências nas equipas e nos dirigentes, reforçando a autonomia técnica dos profissionais, as capacidades de liderança e, até, a concorrência mais participada aos lugares de direção.

Podemos até ainda defender que o domínio dos museus é o da produção de conhecimento e da programação cultural e que a gestão cultural, ou de outra natureza, nada deve ter a ver com a Direção de um Museu, devendo os meios, a resolução dos problemas e as respetivas soluções constituir apenas responsabilidade e preocupação das tutelas, qualquer que seja a sua natureza. É uma forma de ver as coisas, que nos remete para o centralismo e não favorece a autonomia dos museus. Creio que alguma ponderação deve ser feita também neste domínio, face à abrangência de atividades e profissões e perante o grande desafio que consiste em ser capaz de continuar a produzir e transmitir conhecimento, ao mesmo tempo que se desenvolvem competências transversais a todos os perfis, de planeamento, motivação, resolução de problemas, decisão e comunicação interna e externa e, portanto, de gestão aplicada ao mundo da cultura.

Este é um desafio que convoca os responsáveis, mas também as equipas e os profissionais dos museus, nos atuais processos de trabalho, cada vez mais participativos e exigentes.

Gostaria por isso de concluir, dizendo:

Este é o momento em que os Museus, os Monumentos e os Palácios nacionais constituem uma prioridade já anunciada da política da Cultura, para vencer retrocessos e recuperar ambições.

Este é o momento da consolidação da Rede Portuguesa de Museus e do seu papel na promoção transversal dos padrões de qualidade dos museus portugueses, assim reconhecendo a sua importância para a valorização do tecido económico e social do país.

É o tempo de reconhecer a importância das instituições responsáveis pela salvaguarda, conservação e comunicação do património cultural e de incentivar a uma maior participação da sociedade civil e do tecido empresarial por via do mecenato cultural, melhorando as condições para estas cumprirem a sua missão, inovarem e ampliarem a sua dimensão regional, nacional e internacional, contribuindo para o desenvolvimento cultural das comunidades e territórios.

Por tudo isto, este é também o momento em que se prepara a renovação da gestão dos museus e monumentos, e em que vamos colmatar as necessidades mais prementes de reforço de recursos humanos designadamente através de novas contratações anunciadas, da consolidação de mobilidades intercarreiras, o que não é impeditivo de uma reflexão, que aqui se propõe, para o futuro.

Assume por isso também particular relevância este debate aberto sobre os profissionais dos museus, que o ICOM em boa hora decidiu promover, bem como as respetivas conclusões.

Por essa razão quis aqui deixar algumas propostas de reflexão e debate, em resposta ao amável convite que a Dr.<sup>a</sup> Maria de Jesus Monge me dirigiu e que mais uma vez agradeço.

Muito obrigada pela Vossa atenção. ♦

## Heritage literacy and socially responsible management/leadership

*Darko Babić (PhD)*  
*Associate Professor,*  
*Chair of Museology and Heritage Management.*  
*University of Zagreb - Faculty of Humanities*  
*and Social Sciences*



---

*The prerequisite to do any work properly is to know what we want to gain as well what path(s) we could take. We must be aware of many known successful, or not exactly the same practices as well as their theoretical backgrounds. We need to learn, to have permanent professional training. Heritage studies significantly influenced understanding of heritage. We are looking for its origins, a museum practice from 1970s and the eco-museum movement. Heritage literacy as specific form of heritage/museum management, a sort of socially responsible management/leadership is introduced as possible way forward.*

---

*“The museum is an institution in the service of society of which it forms an inseparable part and, of its very nature, contains the elements which enable it to help in moulding the consciousness of the communities it serves, through which it can stimulate those communities to action by projecting forward its historical activities so that they culminate in the presentation of contemporary problems; that it to say, by linking together past and present, identifying itself with indispensable structural challenges and calling forth others appropriate to its particular national context.(...) The integrated museum( ...) new type of museum, by its specific features, seems the most suited to function as a regional museum” (Santiago de Chile Declaration, 1972)*

(Davis 2011, 60; cf. Nascimento Junior, J. do; Trampe, A.; Santos, P. A. dos. 2012)

### HERITAGE TODAY

While the history of heritage would not necessary be considerably diverse from the history of museums it needs to be carefully rechecked today, taking into account on the one side heritage plays a significant part in the ICOM’s museum definition and on the other by interest in and development of heritage studies (as counterpart of museum studies/museology) around the world. D. Harvey (2001, 321) said “*heritage has always been with us and has always been produced by people according to their contemporary concerns and experiences*”, which is just partly less extreme

then Laurajane Smith (2006, 11) statement “*there is, really, no such thing as heritage*”. P. Howard offers us a possible (missing) link here when saying that heritage can be really anything what we want where the will is crucial and so “*things actually inherited do not become heritage until they are recognized as such. Identification is all.*” (Howard 2003, 6). All this very well correspond with considerations from B. Graham, G. J. Ashworth and J. E. Tunbridge “*heritage can be visualized as a duality - a resource of economic and cultural capital*”, or in other words that heritage is actually “*a commodity, moreover one that is simultaneously multisold in many segmented markets places*” (Graham, Ashworth & Tunbridge 2000, 22). While used statements impose more questions than answers about (idea, or definition of) heritage, including its creation and construction, they do not need to frightens us, in fact quite a contrary.

During the last decades we have witnessed expansion of the concept of heritage (not only intangible!) and parallel with it rise of interests for a comprehensive and multifaceted understanding of the meanings and the roles heritage have in our society/ies. Yet it could be noticed the heritage is still very often presented as a self-explanatory category, in the sense it somehow possesses intrinsic, unquestionable and permanent values where the main concerns are connected with its use. In other word the main issue regarding heritage exists on the level of practice, or more precisely quality heritage management. While previous is not wrong, meaningful heritage management (which is day to day job in any museum too) goes beyond practical side ‘calculated’ in economic figures<sup>3</sup>. Contemporary understanding of the heritage management takes into account all relevant (i.e. object/site/region/country specific factors) be it social (!) or economic, beside of course essential role of care. It indeed tends toward ensuring tangible (direct or indirect) benefits for local communities and by this toward development of the society in general. The latest is how we suppose to distinguish the heritage from mere collections of the objects from the past, in its inseparable dynamic role. Basically broader understanding of heritage we introduced here, if correctly recognized, means that every aspect of local/regional past, present or projected future, any object, practice or other activity could and indeed must be a subject matter of heritage/museum management.

## **INHERITANCE OF ECO-MUSEUMS & HERITAGE INTERPRETATION**

In the late 1960s and early 1970s (revolutionary 1968 certainly had influence) kind of conscious, mental turning point in development of the relation in between a man and the heritage was set. Taking particularly here into account museum sector critical year was 1971 when in the central France in the area of approximately 500 square kilometres around the towns of Le Creusot and Montceau-les-Mines the World’s first eco-museum started its idea and few years later existence. Mentioned area has witnessed major changes after the World War II, mostly because the Schneider family, who had owned industrial complexes the local economy depended on, were accused of collaboration with the Nazi regime so entire administration was moved to Paris. A dislocated management meant lack of interest which was followed due to changes in the economy by a complete neglect and deterioration of industrial plants and the loss of jobs for roughly 150,000 local people. The answer to this unique situation in line with at that time existing French regional development policy came from museologists Hugues de Varine, Georges Henri Riviere and Marcel Evrard who proposed The Museum of Man and Industry, a museum with aim to start-up the local economy again, but also and perhaps much more importantly, help the local population to rediscover meanings - their own identity and to open new development possibilities. The Schneider family’s Château from 18th Century was set as the centre of the Museum. Inside it an adequate presentation of historical development and key features of the region were presented, as well as everyday life of local citizens including their industrial and artistic products. In this manner the Castle was defined as a starting point for learning about and exploration of heritage of the entire region. In the rest of the area a specific

form of a fragmented museum was developed. Fragmented or scattered museum means by local people recognised valuable elements in the landscape and any tangible and/or intangible testimonies were processed and interpreted in situ, at the site of their origin and without moving into the main museum building. This enabled an important theoretical and practical breakthrough - from an exclusive focus on a museum building and its collection towards the wholeness of territory museum is covering. The primary task of number of hired museum/heritage experts was to launch the Museum and act as a sort of catalysts of entire process, performing the most demanding technical tasks (e.g. multifaceted researches, cataloguing, organization of complex activities, representing museum's interests toward the authorities and similar). In the year 1973 when the Museum was completed it became known in the museum world foremost due to its definition of the museum collection published in the Museum International journal (printed by the UNESCO) claiming any movable or unmovable object within predefined community's perimeter is a hypothetical part of the Museum. It introduces an idea of a kind of cultural ownership by local community, which has nothing to do with a legal ownership (Varine-Bohan 1973, 244). The Museum's audience, i.e. users, was perceived in a similar way. It was implied the Museum's audience is made of the entire community - all individuals living in the defined area/territory where the Museum exists were considered as its active users, as visitors as well as managers at the same time. In a number of features, the Museum of Man and Industry differed from all museums at that time - especially in points towards ideas of collections, territory and users, but also in the relations inside the Museum and organization of museological work. By this, taking into consideration we are talking here about the early 1970s, an extremely important theoretical and practical swing is reached - from exclusive focus on a museum conducted solely as a strictly defined and very concrete museum building towards the totality of interpretation of heritage within defined territory covered primary by the idea of scattered museum, and lead by local people for local people. In one of the most concise and by many the most understandable definition of the eco-museum René Rivard established an analogy, or more precisely distinction in between hitherto traditional museums which consists of building + collections + specialist + visitors while an eco-museum includes territory + heritage + memory + population (Rivard according to Davis 1999, 73). In addition, some other authors tried to capture essence off eco-museum, with more or less success. Late Canadian museologist P. Mayrand in 1985 (Mayrand 1985, 200-201) noticed an eco-museum is a community collective workshop which runs throughout a territory which a population considered as its own. Frenchman André Desvallees (Desvallees according to Davis 1999, 69) in 1987 mentioned an eco-museum must be a museum of identity because it incorporates time, space and reflections of local community, and at the same time a museum of the territory where the prefix eco symbolizes importance of the natural and social environment in which an eco-museum is located. Mark Watson in its definition presented in 1992 and published in the Encyclopedia of Industrial Archaeology considers an eco-museum a project which allows population of an area to discern its identity through its buildings, ecology and geology as well as documents and oral history and to make study of the same as something not only limited to educated experts (Ecomuseum 1992, 225). P. Davis in his attempt to primarily fathom basic indicators of an eco-museums will conclude *"the one characteristic that appears to be common to all eco-museums is the pride in the place they represent" ... "ecomuseums seek to capture the sense of place - and in my opinion it would appear that this is what makes them special"* (Davis 1999, 238-239). At this point, we cannot avoid to notice similarities between the definitions of an eco-museums and some basic ideas regarding desirable heritage management which needs to overcome the challenges of heritage dissonance (cf. Graham, Ashworth & Tunbridge 2000). Furthermore, here present descriptions of an eco-museums evidently demonstrate users (i.e. community/population) cannot have a passive role (cf. Smith 2006, 34-35). An eco-museum from its begging and during entire life-span is based on participation and active involvement of a local community and as such it is a kind of opposition to (still dominant) authorized

---

heritage discourse. Aiming at the coherent interpretation of causal relationship of a man and a natural environment in which humans exist, beyond traditional division of heritage on the cultural and the natural spheres, the eco-museums introduced notion of conceptual sensibility toward human life dependent by nature, and as result having shaped landscapes.

Already mentioned P. Mayrand, undoubtedly one of the main protagonists of the eco-museums movement in his attempts to explain the eco-museum phenomena used a model of 'creativity triangle' in which heritage interpretation plays a crucial role. According to him the creativity triangle perfectly illustrates a process of creation of an eco-museum. It always must begin with an initiative coming from a local people assisted only if necessary by heritage experts. Here diverse forms of interpretative activities within defined geographical area are created. The existence of (initial) heritage interpretation will sensitize members of the community and direct their interests toward the territory in which they live and accordingly rise awareness about interdependence (of a man and a territory) including pride of their own identity. As a direct consequence community members are becoming more active and over time reconsider other heritage actions including a request toward creation of an eco-museum. Finally, thanks to established feedback (ensured by an eco-museum, or other form), the population is now able to re-interpret itself and empowered to create guidelines and manage its own development (Rivard 1985, 202-205; Davis 1999, 71-73; Mayrand & Mairesse 2000). D. Poulot mentioned eco-museums significantly reshaped the social use of heritage because they contributed toward development of a new forms of interpretations where society becomes aware what they are thanks to constant questioning of owning, or more precisely local community becomes conscious who it really is (Poulot 1994, 77). In this sense community, people living in a certain territory, finally knows its constructed or interpreted image (foremost based on heritage) and thus could influence and manage development. Looking from contemporary perspective it means users are turned into active participants in process of determining meaning where not only multicultural but indeed poly-vocal interpretation of heritage (Corsane 2005, 11) become the basic prerequisite for socially responsible heritage management which empower real owners of heritage to act as heritage managers.

## HERITAGE LITERACY

There are many heritage/museum experts still saying today heritage literacy is a vague concept on which we strongly disagree. Literacy (as per elementary definition) is a complex set of abilities needed to understand and use the symbol systems of a culture (anyone) use. Heritage Literacy, in a way as part of the Human Rights goes beyond, it aims is to grant right to each community to have its own definition(s) of heritage (cf. Faro Convention). Heritage literacy is a specific methodology of heritage management, community based, a process of achieving awareness for production of meanings (representation) and managing them, or in other words enabling communities to shape and use heritage in a suitable way and according to their own needs. No matter does needs fit to some existing grand narratives of a global museum/heritage community, or not. It will be fully dependent on particular situation and local context, which sometimes could be tricky to clarify but still not the reason to avoid it. As we mentioned usage of heritage is always twofold. Its application as an economic resource is, generally speaking, accepted and common today. Not surprisingly for majority of people heritage management is foremost connected with this idea. But heritage has ability to determine values and meanings through a process of selection (of certain elements which will become heritage) thus a resource with very strong and important socio-political function which forms particular sort of knowledge. The nature of this knowledge is always dependent on present time and relevant socio-geography circumstances. Heritage as the knowledge is incomparably less discussed than heritage as an economic resource although the first in fact represents prerequisite for the later.

As we already explained heritage is heritage not because of its intrinsic values (since those do not exist, they are associated through a process of representation) but because of manipulation, *“subjected to the management and preservation/conservation process, not because it simply ‘is’”* (Smith 2006, 3). Or to put it another way *“what makes these things valuable and meaningful - what makes them ‘heritage’, or what makes the collection of rocks in a field ‘Stonehenge’ - are the present-day cultural processes and activities that are undertaken at and around them, and of which they become a part”* (Smith 2006, 3). If so, and we are convinced in it, heritage management which will address its knowledge ‘shares’ is at least equality important as management of an economic side although the first is still not enough present in discussions, by users but even more importantly by heritage professionals. What we argue is the basic idea of heritage is actually a specific form of management of values and meanings and that heritage and heritage (knowledge) management are inseparable categories. To be able to manage heritage in this sense people, those who own heritage (no matter be it local, regional, national or international level) must be aware and understand the process of construction of heritage. Introducing literacy in this context seems extremely important and interesting. Although a basic concept of the literacy is always dependent on existing information and communication forms which characterize any society (thus in Western, the ability of being able to read and to write) literacy at the same time could be understood as ability to navigate in specific social context defined by specific characteristics of a group, i.e. local culture. Applied on the idea of heritage it necessarily implies heritage literacy is a form of heritage management which is simultaneously a sort of knowledge management too. People or local communities must be able to understand process of construction of heritage to be able to navigate within. Only after ensuring this kind of awareness and participation in heritage knowledge management they could extend its rights of ownership over heritage. It is evident that within this approach the idea of heritage interpretation becomes crucial, where necessity of introduction of the heritage literacy is the only possible way of needed participative and all-inclusive interpretation which will over further processes empower people to use heritage in a way they consider as the most appropriate, and in the best way for their own development.

## GLOBAL OR REGIONAL & IMPORTANCE OF TRAINING, AS CONCLUSION

The sustainable development is usually defined as meeting the needs of present generation without compromising the ability of future generations to meet their own. If someone is, as far as museum and heritage sector is addressed, invited and have obligation to respond to this call it will be regional museums with the goal to address local people preferences and needs, no matter in which form regional museums exist and how they started its reality (as complex, or foremost ethnographic or archaeological, or indeed contemporary art collection). While any other type of museum, by transcending the key purposes of a museum in a contemporary society = as an institution which contributes toward the common good is invited, no-one more than regional museums are requested and will remain true carriers of the four domains or pillars of sustainable development - cultural, environmental, social and economic. Although this may sound like a burden it in fact offers a great opportunity for regional museums to act as true mediators of ‘think globally, act locally’ idea since they at very best represent voices of common people (from all around the World), of a ‘bottom up perspectives’ which represent a real power for the change possible by meaningful use of (universal) heritage. If true collective heritage of humanity exists, in which we unquestionably believe, then it is far less based in a great collection of objects safeguarded in World’s well-known and the most visited museums but indeed in hands of endlessly numerous unnamed curators – creators, mediators and supporters of regional collections and museums which truly affect progress, development and promotion of local / regional qualities. Since only in diversity of ‘small’ we (humans, together with our planet) are complete and unite.

So, how to reach desirable goal, aforesaid point. By far through training, training, and training. In the museum field, professional training is internal as well as external to the museum. It is provided as initial training by university degrees in museum studies or heritage management, conservation, art curatorship and any other specialised areas where developing skills and competencies continues when people begin and develop their careers. Professional training is an ongoing process and can be provided in-house and also by additional training courses managed by museums associations, universities, agencies, consultants etc. Is it possible to have too much professional training? Definitely not. Is it possible to have a wrong kind of training? Yes. Within ICOM, the International Committee for the Training of Personnel (ICOM - ICTOP) aims to promote professional training, at university level, in all regions of the world. This development goes hand in hand with the promotion of good practices and the highest standards of the profession. According to ICTOP's booklet, *Museum Professions - A European Frame of Reference* (Ruge, 2008) there are at least 20 specific positions in museums and almost all of them require a specific educational background and specific professional training. Although above-mentioned booklet is focused on European museums, and it is 15 years old now, conclusions/matrix are still pretty valid for museums worldwide, bearing in mind that some countries/regions are less able to accommodate some posts. Continuous professional development via trainings within museum field must be a combination of upgrading expertise in domain(s) related to professional work (no matter is it a curator = some skills required for a curator of natural history are very different from those of a curator of social history; or a museum marketing, a security officer, a financial administrator or a director) as well as to established good practice within the museum and heritage sectors (i. e. having/acquiring knowledge of museology and/or heritage studies). Finally, if there is a question is it better to second a regional/local or a global approach. The only truthfully answer in today's society would be = both. Since globalism of the World cannot be ignored, but at the same time, as we argued before, only in diversity of local/regional we (humans) are complete and unite, even more not only in between ourselves but in coherence with nature around us too. ♦

---

#### BIBLIOGRAPHY

- CORSANE, G. "Issues in heritage, museums and galleries: a brief introduction". In: CORSANE G. (ed.) *Heritage, museums and galleries: an introductory reader*. London: Routledge, 2005.
- DAVIS, P. *Ecomuseums: A Sense of Place*. London & New York: Leicester University Press, 1999.
- DAVIS, P. *Ecomuseums: A Sense of Place* (2nd revised edition). London and New York: Continuum International Publishing Group, 2011.
- ECOMUSEUM. *Blackwell Encyclopaedia of industrial archaeology*. Oxford: Blackwell Publishers, 1992, p. 225.
- GRAHAM, B., ASHWORTH, G. J & TUNBRIDGE, J. E. *A geography of heritage: power, culture and economy*. London: Arnold, 2000.
- HARVEY, D. C. "Heritage pasts and heritage presents: temporality, meaning and the scope of heritage studies". *International journal of heritage studies*, Vol. 7 - No 4., 2001, pp. 319-338.
- HOWARD, P. *Heritage: management, interpretation, identity*. London: Continuum, 2003.
- MAYRAND, P. "The new museology proclaimed". *Museum International*, No. 37 (4), 1985, pp. 200-201.
- MAYRAND P. & MAIRESSE F. "Entretien avec Pierre Mayrand". *Publics et Musées* No. 17-18, 2000, pp. 223-231.
- NASCIMENTO JUNIOR, J. do; TRAMPE, A.; SANTOS, P. A. dos. 2012. Mesa Redonda sobre la Importancia y el Desarrollo de los Museos en el Mundo Contemporáneo, Vol. 1 & 2. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus IBRAM; Programa IBERMUSEOS, 2012.

POULOT, D. "Identity as self-discovery: the ecomuseums in France". In: SHERMAN D. J. & ROGOFF I. (eds.) *Museum culture: histories, discourses, spectacles*. Minneapolis: University of Minnesota Press & London: Routledge, 1994.

SMITH, L. *Uses of heritage*. London & New York: Routledge, 2006.

RIVARD, R. "Ecomuseums in Quebec". *Museum International*, No. 37 (4), 1985, pp. 202-205.

RUGE, A. (ed.). *Museum professions – A European frame of reference*. Paris: ICOM - International Committee for the Training of Personnel, 2008.

VARINE-BOHAN, H. de. (1973). "Un musee 'eclate': le Musee de l'homme et de l'industrie". *Museum*, No. 25 (4), 1973, pp. 242-249.

---

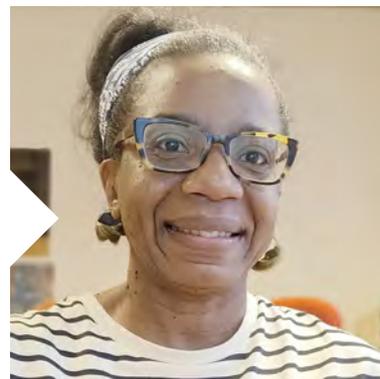
#### NOTAS

- <sup>1</sup> Today, five decades later and by taking into account all segments of globalized world we live in, we feel that a word regional could much better serve purpose no matter 'national' still playing (and will continue to play) important role.
- <sup>2</sup> i.e. "Round table on the development and the role of museums in the contemporary world (Santiago de Chile, Chile; 21-30 May 1972)".
- <sup>3</sup> Those remain important too, but not exclusively.

## Los profesionales de los museos en España. Origen y evolución. Desarrollo profesional y formación

Clara Nchama

*Técnico de la Consejería Técnica de la  
Subdirección General de Museos  
(Ministerio de Cultura y Deporte)*



*In Spain, most museums are publicly owned. Since the creation of the museum professional technical bodies in the mid-19th century, access to employment has been through selective exams. At the present, these are very competitive exams that open the door to anyone who has the qualification required in each of the selection processes, without considering other training merits. And, although specific training is not necessary to enter and carry out work in a public museum, the training offer at the level of specialization courses and university postgraduate courses is numerous.*

La historia del personal técnico de museos en España es larga. Aunque ya habría algunos antecedentes en la historia de la museología española, oficialmente se sitúa su origen en 1867, con la creación de la Sección de Anticuarios dentro del Cuerpo Facultativo de Archiveros y Bibliotecarios, constituido en 1858.

Oficialmente, según la ley, a los miembros de este cuerpo se les clasificaba como «conservadores peritos en el difícil arte de clasificar, interrogar e interpretar el testimonio, mudo, pero tan luminoso como irrecusable, que prestan las medallas y monedas, los monumentos y los objetos de la industria y del arte de los tiempos que pasaron».<sup>1</sup>

Esta norma supuso el comienzo de la funcionarización del personal de los servicios museísticos, en la búsqueda de una gestión más profesional, acorde con el «delicado material de estos museos».<sup>2</sup>

En 1932, los profesionales adscritos al Cuerpo Facultativo de Archiveros, Bibliotecarios y Arqueólogos, que podían desempeñar sus labores indistintamente en archivos, bibliotecas o museos, se separan en secciones. En la práctica, los «museólogos», que no tendrán un Cuerpo propio hasta 1973, serán considerados como «arqueólogos» ya que atendían a los museos arqueológicos o de antigüedades y no a los de bellas artes, que estaban bajo la supervisión de la Real Academia de Bellas Artes de San Fernando.

A nivel formativo, los miembros del Cuerpo de los museos del Estado debían previamente formarse en la Escuela Diplomática, organismo educativo establecido en 1856. Esto frenaba el acceso a los museos a, por ejemplo, los Licenciados de Filosofía y Letras de las universidades. A partir de 1900, con la desaparición de la Escuela Diplomática, sus cursos y actividades formativas pasaron a integrarse en las Facultades de Filosofía y Letras de las universidades, abriendo el acceso a los licenciados.

A lo largo de la década de 1940, y a partir de las lógicas dificultades de la plena posguerra española, asistimos a la paulatina estabilización del Cuerpo Facultativo de Archiveros, Bibliotecarios y Anticuarios.

Tras el fin de la dictadura (1975), el país avanza rápidamente en sus transformaciones, lo que se evidencian en la cultura y su ordenamiento jurídico. Los derechos culturales que se consagran con la Constitución Española de 1978 se reflejaron también en el ámbito de los museos durante los años de la «transición española».

Este fue un momento clave en la evolución del Cuerpo, ya que los cambios normativos traen, en primer lugar, un nuevo marco en el acceso a la profesión comenzando, en primer lugar, con la creación en 1973 del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos, ya independiente de los archiveros y bibliotecarios. En su Ley de creación se especifica que el acceso se haría mediante oposición.<sup>3</sup>

En 1977 se producen otros dos acontecimientos que incidirán de manera determinante en los museos y sus profesionales; en primer lugar, la creación del Ministerio de Cultura y Bienestar, con el que, por primera vez, el país tenía un Ministerio dedicado exclusivamente a la Cultura (los temas culturales hasta ese momento habían sido gestionados por otros ministerios, como el de Fomento o el de Educación). El segundo paso fue la creación de otro cuerpo específico de profesionales de museos: el de Ayudantes de Archivos, Bibliotecas y Museos, que trajo consigo un significativo aumento de las plantillas de los museos, que pasaron de 49 a 99, aunque no fue suficiente ni supuso una gran mejora en sus condiciones laborales.

Otro aspecto de gran relevancia para comprender la situación actual de los profesionales en España, resultado directo de la reorganización territorial emanada de la nueva Constitución de 1978, fue la transferencia de la gestión de gran parte de los museos, hasta ese momento gestionados por el Estado, a las Comunidades Autónomas (las antiguas regiones pasan a ser 17 Comunidades y 2 Ciudades Autónomas).

También hay que señalar, dentro de estos años de transformación política y cultural, la aprobación de la Ley 50/1984, de 30 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado, que suprimía la especificidad del anterior modelo de pruebas de acceso al Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos, sustituido por un proceso con temario más generalista. Con ello, desapareció de los exámenes la exigencia de cualquier tipo de especialización, asimilando temarios más semejantes a los de otros cuerpos de la administración, con el objetivo de incorporar técnicos más generalistas capacitados para, en un momento determinado, desempeñar sus labores en cualquier destino o departamento de la Administración del Estado. Esto conlleva, en la mayor parte de los casos, una especialización posterior a su incorporación. Así, podemos encontrarnos que un especialista en arqueología romana acabe desempeñando sus funciones en un museo de arte contemporáneo.

También se consolida que los puestos de trabajo estén destinados a museos de titularidad y gestión directa del Estado, incluyendo no solo los museos competencia del Ministerio de Cultura y Deporte, sino también otros gestionados por otros organismos como Patrimonio Nacional o el Ministerio de Defensa.

Una vez creado el nuevo marco profesional de los museos del Estado (con pruebas de acceso con temarios generalizados y no especializados por temas o colecciones, convocatoria periódica de plazas, destinos en museos gestionados por la Administración del Estado), en la década 1990, en pleno crecimiento económico, asistimos a un nuevo panorama museístico debido al aumento del número de museos, convertidos en símbolo de modernidad y desarrollo. Impulsados por las políticas culturales del Estado, las Comunidades Autónomas y los Ayuntamientos, los museos se multiplican a lo largo y ancho del territorio nacional. Se crean nuevos equipamientos y se renuevan y modernizan los ya existentes, llegándose a hablar de un auténtico *boom* de museos en democracia o, de manera más crítica, una «burbuja museística».

Como ejemplo, tenemos algunos datos:

- En 1973, el número de museos en España había pasado de 15 en 1867 a 565<sup>4</sup>;
- Entre 1970 y 1989 se abrieron a público un total de 286 museos. En la década de los 90 el número se incrementa hasta 303;
- Entre 2000 y 2004 se abrieron otros 143 nuevos museos.

A título orientativo, entre las aperturas y/o rehabilitaciones más destacadas llevadas a cabo entre 1986 y 2004 tenemos las siguientes: Museo Nacional de Arte Romano, Mérida (1986); Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, Madrid (1988, 1992); Centro Atlántico de Arte Moderno - CAAM, Las Palmas de Gran Canaria (1989); Instituto Valenciano de Arte Moderno - IVAM, Valencia (1989); Museo Thyssen-Bornemisza, Madrid (1992); Centro Galego de Arte Contemporáneo, Santiago de Compostela (1993); Museu Nacional d'Art de Catalunya, Barcelona (1995); Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona - MACBA - (1997); Museo Guggenheim Bilbao (1997); Museo de Altamira, Santillana del Mar (2001); Museo de Bellas Artes de Bilbao (2001); Museo del Traje, Madrid (2004); Museo de Arte Contemporáneo de Castilla y León - MUSAC, León (2004)...

Instituciones y equipamientos que, poco a poco, fueron ocupando un papel visible en la vida cultural del país y que necesitaban técnicos para su puesta en marcha, gestión y funcionamiento.

Aunque con la llegada de la gran crisis económica de 2008, estas iniciativas se paralizaron, y el ritmo nunca se volvió a recuperar, el panorama actual sigue presentando un importante número de instituciones museísticas, que se caracterizan por su diversidad tipológica, tanto en contenidos como en gestión, como revelan los datos de la *Estadística de museos y colecciones museográficas 2020*<sup>5</sup>.

- En España existen 1.510 instituciones museísticas censadas. Su titularidad puede ser pública, privada o mixta;
- Los museos de titularidad pública constituyen el 73,8% del total. La mayor parte son museos municipales (49,3%), seguidos a continuación por los museos del Estado (11,3%); las Comunidades Autónomas gestionan el menor número de museos, con un 10,6% del total;
- Los museos titularidad privada suponen un 24,4%. Un 7,3% son museos de la Iglesia (7,3%);
- En último lugar estarían los museos titularidad mixta, un 1,8%.



Aunque no es una fuente muy actualizada, tenemos un valioso documento que nos ofrece una fotografía que nos puede servir como punto de partida a la hora de emprender acciones y tomar decisiones relativas al personal: el informe «Los profesionales de los museos. Un estudio del sector en España», elaborado en 2012 por la Subdirección General de Museos Estatales, a cargo del programa Ibermuseos<sup>6</sup> a partir de una encuesta realizada el objetivo de conocer aspectos centrados en la formación y las condiciones laborales de las personas que trabajan en los museos españoles. El estudio comprendía a trabajadores de museos con diferentes categorías y responsabilidades, incluyendo directores y técnicos de museos que desarrollasen funciones de conservación, restauración, documentación, educación, marketing y comunicación, gestión y administración, y que estuviesen tanto en activo en cualquier museo de la administración pública como en situación de desempleo, pero que contasen con una trayectoria previa dentro del sector.

El informe desvela datos muy interesantes, de los que desatacaremos solo algunos de ellos:

### 1. ¿Dónde trabajan los profesionales de museos?

En España, este colectivo trabaja en su mayoría en museos de titularidad pública, lo que responde lógicamente al panorama de los museos mencionado con anterioridad. En su mayor parte se trata de museos del ámbito local (museos municipales).

Según su tipología, el mayor número los conforman los museos de antropología, y los museos con colecciones históricas y artísticas.

Por otro lado, los profesionales que trabajan en museos privados desarrollan su actividad sobre todo en museos de arte contemporáneo y museos científicos.



Imagen 2. Museo del Romanticismo. © Javier Rodríguez

### 2. ¿Cómo acceden a la profesión?

Hay diferencias de acceso, dependiendo de si trata de una plaza en un museo de titularidad pública o de titularidad privada.

Ya vimos que, desde su origen en el siglo XIX, el acceso a la profesión ha estado muy regulado. En la actualidad, los puestos se publican en la Oferta de Empleo Público, convocatorias públicas cuyas bases están reguladas por las leyes de la Función Pública, que establecen como base que el acceso a cualquiera los puestos el sector público sea mediante los principios de mérito, igualdad y capacidad, a través de procesos de oposición o concurso-oposición. una serie de pruebas abiertas a todos los ciudadanos y ciudadanas con el nivel estudios mínimo que se determine en cada caso (oposición) que se pueden complementar, en algunos casos, con la valoración de la experiencia profesional y méritos formativos (en el concurso-oposición). Se considera que este es el sistema más justo, ya que, aunque es un proceso altamente competitivo, equipara a todos los concurrentes, que parten con las mismas opciones.

Las pruebas selectivas consisten en diferentes exámenes eliminatorios sobre un amplio temario, que incluye normativa dentro del marco de la administración del Estado; legislación cultural y patrimonial; museología, gestión cultural e historia y colecciones de los museos; patrimonio arqueológico; patrimonio artístico, científico-técnico y militar; patrimonio antropológico y artes decorativas.

Estas pruebas permiten el acceso tanto a los museos de la Administración del Estado como los de las Comunidades Autónomas y los museos municipales. Aunque en este último caso, el informe destaca el hecho de que los museos municipales son los museos públicos en los que hay mayor presencia de profesionales que acceden mediante entrevista o selección curricular, cubriendo los puestos como interinos o laborales temporales.

Para cubrir sus necesidades, la administración del Estado convoca anualmente plazas de técnicos Facultativos Conservadores, Ayudantes y Auxiliares de museos. En los últimos seis años, la oferta de plazas, convocadas por el Ministerio de la Función Pública se ha incrementado en más de un 170%: concretamente, mediante la oferta de empleo público de 2016, los 232 técnicos de museos estatales pasaron a 294; en 2019 por el mismo procedimientos se incorporaron otros 72 profesionales; en 2021, 73; y a principios de 2023, el número de nuevos técnicos de museos se elevará hasta los 230, debido a la celebración concurrente de dos procesos selectivos a causa del parón producido por la pandemia.

La mayor parte de estos profesionales pasan a engrosar las plantillas de los 16 museos del Ministerio de Cultura y Deporte gestionados directamente por la Subdirección General de Museos Estatales y el Instituto Nacional de las Artes Escénicas y de la Música (Museo Nacional del Teatro). Se trata, en su mayoría de Museos Nacionales.

También pasan a formar parte de las plantillas de museos pertenecientes a otros Ministerios, como el Ministerio de Defensa, Ciencia e Innovación y Ministerio de la Presidencia (al que pertenecen los museos de la red de Patrimonio Nacional).

Por otro lado, existen museos públicos adscritos al Ministerio de Cultura y Deporte, pero gestionados a través de diversas fórmulas jurídicas, como el Museo Thyssen Bornemisza o el Museo Lázaro Galdiano, Fundaciones del Sector Público que suelen dotar sus plantillas según la legislación laboral vigente (principalmente contratación privada). También es el caso de los dos grandes buques insignia del panorama museístico español, el Museo Nacional del Prado o el Museo Nacional Centro de arte Reina Sofía que, en su caso, practican una contratación que podríamos denominar como mixta, ya que incorporan a su personal técnico bien a través de las pruebas selectivas públicas, bien a través de la contratación privada.

Por último, los técnicos de museo del Estado pueden también ir destinados a suplir las necesidades de las unidades administrativas del propio Ministerio, como es el caso de la Dirección General de Patrimonio Cultural y Bellas Artes (Subdirección General de Museos Estatales, Subdirección General de Registros y Documentación del Patrimonio histórico, Subdirección General de Gestión y Coordinación de los Bienes Culturales, o Subdirección General del Instituto del Patrimonio Cultural de España).

En el caso de las Comunidades Autónomas, en su mayoría cuentan con leyes específicas definen las características de sus técnicos de museos, convoca sus plazas con una determinada periodicidad y establece sus propios requisitos mínimos que deben cumplir los profesionales en todas las comunidades autónomas.



Imagen 3. Museo Sorolla. © Javier Rodríguez

Por su parte, en las instituciones privadas los procesos de contratación se rigen por la legislación laboral vigente, usando de manera general a entrevistas y procesos selectivos curriculares y prácticas formativas (en torno a 21%).

Visto el panorama general, hay que señalar un aspecto importante, y es que, en la mayoría de los casos de acceso por oposición (recordemos: proceso selectivo público y competitivo a través de diferentes pruebas eliminatorias) no se exige ninguna titulación o una formación específicas previas (ni dentro del ámbito de las humanidades, ciencias sociales, patrimonio, museología, etc.) exigiéndose solo el título oficial requerido en cada convocatoria (Bachillerato superior para el acceso a las plazas de técnicos auxiliares y título de licenciado universitario para el acceso a los puestos de Conservador o Ayudante de museos). Se considera que la preparación del proceso selectivo da los conocimientos que habilitan para el desarrollo de las correspondientes funciones. Y, concretamente, el Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos, pertenece a un Grupo 1 de la Administración, asimilable a los profesores universitarios.

### 3. ¿Qué labores desempeñan?

Los profesionales de museos trabajan fundamentalmente en las áreas de gestión y administración, exposiciones, programación de actividades, documentación y marketing, investigación, conservación y documentación. Pero, dadas las dimensiones de las plantillas y la escasez de recursos, nos encontramos que, con mucha frecuencia, suelen desarrollar actuaciones en más de una de las áreas, sobre todo en los museos municipales. Eso se traduce en trabajadores que tienen que mostrar una gran versatilidad, siendo esta menor en los museos de gran tamaño.

#### 4. Y ¿Cuál es su formación?

La formación es un tema relevante, ya que el hecho de que para acceder a los museos públicos en España no se exija una formación específica se traduce en que, en cada caso, el conocimiento específico se realizaría tras la incorporación en los departamentos correspondientes, a través de formaciones generales o específicas (seminarios, congresos o jornadas técnicas organizadas por los propios organismos, o la propia investigación personal de cada uno de los técnicos).

Sin embargo, creo que estamos todos de acuerdo en que los cambios constantes que se han producido en los museos en los últimos años requieren una formación especializada, continuada y actualizada que capacite a los profesionales en el ámbito de las colecciones, los públicos y los recursos.

¿Es esa una realidad de los profesionales de los museos españoles? ¿Cuál es su formación? ¿Cómo son de importantes los cursos de museología o gestión del patrimonio cultural? De nuevo, la encuesta da algo de luz. Concretamente:

El nivel formativo de los profesionales es muy alto: un 92,7% posee una licenciatura o estudios de grado, y más de la mitad tienen formación universitaria de tercer grado. En general, los más jóvenes presentan niveles formativos más elevados.

Los museos estatales cuentan con más licenciados y doctores, mientras que en los museos locales hay más másteres y postgrados.

En cuanto a la temática de los estudios, dos terceras partes de los profesionales están licenciados en Geografía e Historia (65,2 %), principalmente con especialidad en Historia del Arte (33,7 %) o en Historia (20,9%).

Respecto a la formación de tercer ciclo, destacan los que tienen estudios de Museografía y Museología (26 %), en Patrimonio y Gestión del Patrimonio (13 %) o Gestión Cultural (12,6 %).

Se trata de un colectivo preocupado por su permanente actualización. Casi el 90 % ha recibido formación complementaria específica aplicable al museo, sobre todo entre los incorporados más recientemente a las instituciones.

La formación complementaria relacionada con museos y patrimonio está dirigida a principalmente a los temas de marketing y comunicación (49,5 %), gestión cultural (48,5%) y educación/ difusión (47,5%).

En general, los profesionales de todas las áreas y niveles son conscientes de las lagunas existentes en un mundo en constante cambio y, por tanto, de la necesidad de formación, tanto generalista como específica, aunque la gran mayoría de los profesionales de museos considera que su formación es la adecuada para el puesto de trabajo que ocupa.

Con el «boom» de aperturas de creación/rehabilitación de museos a partir de la década de 1990, en España también proliferaron en las universidades y centros formativos los cursos de postgrado o másteres de Museología (no existe una titulación de grado de esta especialidad, aunque sí asignaturas en algunos grados en Historia del Arte) que, aunque con niveles de calidad variable, formaron a toda una generación en un tema de gran tendencia en aquel momento.

Con el tiempo, el interés por los cursos de museología pasó a los cursos de gestión del patrimonio, gestión cultural y/o mediación. En la actualidad, la oferta formativa se ha ido adaptando a las nuevas necesidades de los museos, teniendo cada vez más relevancia los cursos de educación, estrategias de comunicación digital, etc.

En la página web de ICOM España puede verse un listado de todos los másteres, cursos de postgrado y especialización disponibles en museología y gestión del patrimonio cultural, más de 50, entre presenciales y online, incluidos aquellos que no son estrictamente de museología.



Imagen 4. Museo Cerralbo. © Javier Rodríguez

Tras este breve recorrido panorámico, podemos afirmar que, en la actualidad, en general no existe una formación específica y normalizada para el profesional de museos de cara a su incorporación al mundo laboral – en museos que son en su mayoría instituciones pertenecientes a las administraciones públicas -, que sigue realizándose sin especialización, lo que significa que pueden acceder a la plaza, tras superar el correspondiente proceso selectivo, historiadores del arte, arqueólogos, gestores culturales y del patrimonio cultural, arquitectos, licenciados en derecho, periodistas, y cualquier persona que tenga el título general exigido en la convocatoria.

Esto sigue generando debates en torno a si debería haber un replanteamiento de las pruebas selectivas, volviendo al sistema de pruebas con perfiles y méritos específicos.

Pero sí existe una gran oferta formativa para la ampliación de conocimientos, que siguen siendo necesarios para adaptarse a las necesidades del Museo del Siglo XXI. ♦

#### NOTAS

- <sup>1</sup> Real Decreto de 17 de julio de 1858 para la reorganización de los Archivos y Bibliotecas y el personal que quedaría a su cargo.
- <sup>2</sup> Op. Cit.
- <sup>3</sup> Ley 7/1973, de 17 de marzo, de creación del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos.
- <sup>4</sup> Ley 7/1973, de 17 de marzo, de creación del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos.
- <sup>5</sup> Estadística de Museos y Colecciones Museográficas 2020. Secretaría General Técnica. Ministerio de cultura y Deporte. 2022
- <sup>6</sup> Los profesionales de los museos. Secretaría General Técnica. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. 2012.

## Os quadros de pessoal dos museus municipais: análise sumária da situação na Rede de Museus do Baixo Alentejo

Lígia Rafael

*Técnica Superior da Câmara Municipal de  
Mértola/Coordenadora do Museu de Mértola –  
Cláudio Torres e Membro do Grupo Coordenador  
da Rede de Museus do Baixo Alentejo;  
Doutoranda em História na Universidade de  
Évora/CIDEHUS*



---

*Human Resources and their qualification are currently widely discussed topics in various areas, and museums are no exception. The museums belonging to the Rede de Museus do Baixo Alentejo (the Lower Alentejo Museum Network) also struggle with this problem, which worsens with the lack of a staff establishment plan. It creates significant difficulties in the compliance with the museological duties set in the national legislation and in international recommendations. We present a brief analysis of the current situation, raising questions and alerting to the need to develop efficient efforts, with the proper investment to develop preservation actions and projects, and to value and promote the collections.<sup>1</sup>*

---

### **O poder transformador de Cláudio Torres**

No âmbito do Encontro de Outono do ICOM Portugal, realizado em Mértola nos dias 18 e 19 de novembro de 2022, um dos momentos mais participados foi o da homenagem ao Doutor Cláudio Figueiredo Torres, Diretor do Museu de Mértola e do Campo Arqueológico de Mértola. Não posso, por isso, deixar de iniciar esta apresentação sem mencionar o privilégio e o orgulho que é pertencer à sua equipa e, de alguma forma, dar continuidade ao seu trabalho. Tem sido um percurso enriquecedor, de crescimento pessoal e profissional, que marcou e marca todos os que, nas mais diversas áreas e no desempenho de várias funções, com ele se cruzaram. Com espírito de missão e em equipa, todos nos comprometemos a dar continuidade ao trabalho de excelência desenvolvido nesta pequena vila alentejana, onde os núcleos do Museu de Mértola, agora Museu de Mértola – Cláudio Torres, são a expressão mais visível e representam uma visão de futuro, de transmissão de conhecimentos e valores. Em boa hora, decidiu-se reconhecer o seu mérito e o trabalho de excelência, inspirador e motivador, que preparou a continuidade.

Nas palavras de Cláudio Torres, *“a experiência científica, museográfica e pedagógica do projeto Mértola Vila Museu, não pode ser dissociada de um programa estruturante de cariz marcadamente*

*político; no interior empobrecido e em despovoamento, a memória do local, na sua potencialidade dignificante, pode tornar-se um poderoso factor de desenvolvimento” (TORRES 2007, 2).*

O que diferencia o designado Projeto Mértola Vila Museu? Entre muitas coisas a importância que sempre deu à excelência da equipa, à inter e multidisciplinaridade, à formação contínua, às relações interpessoais e à procura de interesses e caminhos. Muitas vezes ouvíamos e não percebíamos quando o Cláudio Torres perguntava “*mas o que andas a fazer?*”; não se referia ao trabalho que efetivamente estava a ser realizado, questionava e incentivava a uma procura de caminho e de inspiração, a uma necessidade de saber mais e de aprender, enfim a uma constante evolução pessoal e profissional. Muitas vezes nas suas conversas e apresentação do projeto refere “*aqui fazemos tudo!*”; de facto, aqui formou-se uma equipa, integrando jovens de Mértola e outros vindos de outras paragens, capazes de levar a cabo todas as fases de um processo de investigação, preservação, valorização e divulgação patrimonial. Por tudo isso e muito mais, obrigado Cláudio Torres!



**Fig. 1. Cláudio Torres, no dia 18 de novembro de 2022, no âmbito da homenagem integrada no Encontro de Outono do ICOM Portugal, realizada em Mértola. (autor da fotografia: CMM/Jorge Branco)**

## **Os recursos humanos nos museus – algumas questões**

Nos últimos anos tem sido muito debatida a necessidade de alterar a definição de museu, de forma a adequá-la a uma sociedade em constante mudança e sempre colocada perante novos desafios e problemáticas. Após várias propostas, e com larga participação dos profissionais de museus, foi aprovada uma nova definição: “*um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade, que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o património material e imaterial. Os museus, abertos ao público, acessíveis e inclusivos, fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Os museus funcionam e comunicam ética, profissionalmente e, com a participação das comunidades, proporcionam experiências diversas de educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimento*”<sup>2</sup>.

Esta nova definição vai de encontro ao que se espera do trabalho desenvolvido nas unidades museológicas e no cumprimento das suas funções, enquanto locais que privilegiam a comunicação e o contacto de proximidade com os públicos e as comunidades locais, e reforça o seu papel na sociedade. Privilegia a noção de universalidade de acessos, de inclusão e de posturas responsáveis e que respondam aos grandes desafios que se colocam ao nível do Planeta e da necessidade da promoção de atitudes e comportamentos que promovam a sustentabilidade. Realça também a responsabilidade e importância da atitude dos profissionais na promoção

da ética, do profissionalismo e da formação contínua, aspetos que têm um forte impacto nas ações desenvolvidas nas diversas áreas e que potenciam a reflexão, o debate e a partilha de conhecimento e experiências.

A visita ao museu deve resultar numa aquisição de conhecimentos, no contacto com temas e realidades diversas que promovam o crescimento e o enriquecimento de cada indivíduo e, conseqüentemente, do grupo onde se insere. Deve ser acima de tudo um momento experiencial e transformador, potenciado pelo diálogo entre objeto e público, numa comunicação clara e acessível, de mediação, em que se cumpre o papel social do museu. Este é um trabalho realizado por e para as pessoas, o que requer uma equipa motivada, conhecedora e com formação pessoal e profissional adequada a cada situação.

As preocupações com a estrutura organizacional e de formação dos profissionais que devem integrar os quadros dos museus estão bem definidas na Lei n.º 47/2004<sup>3</sup>. Desde logo refere o Artigo 44º, nos números 1 e 2, que *“o museu deve ter um director que o representa tecnicamente, sem prejuízo dos poderes da entidade pública ou privada de que o museu dependa”* e que *“competes especialmente ao director do museu dirigir os serviços, assegurar o cumprimento das funções museológicas, propor e coordenar a execução do plano anual de atividades.”*

Na mesma Lei, o Artigo 45º apresenta no número 1 que *“o museu dispõe de pessoal devidamente habilitado (...)”* e, no número 2 que *“os museus com pequena dimensão devem estabelecer acordos com outros museus ou com instituições públicas ou privadas para reforçar o apoio ao exercício das funções museológicas, de acordo com as suas necessidades específicas”*. E refere ainda o Artigo 46º que *“o museu, de acordo com a sua vocação, tipo e dimensão, deve proporcionar, nos termos da legislação aplicável, formação especializada ao respetivo pessoal”*.

Ainda relacionado com o funcionamento dos museus refere no Artigo 50º que *“o museu deve dispor de instalações adequadas ao cumprimento das funções museológicas, designadamente de conservação, de segurança e de exposição, ao acolhimento e circulação dos visitantes, bem como à prestação de trabalho do seu pessoal”*. Ainda neste âmbito, reforça o Artigo 52º que *“as entidades públicas e privadas de que dependam museus sem personalidade jurídica própria devem definir claramente o seu enquadramento orgânico e aprovar o respetivo regulamento”*.

De facto, as necessidades de pessoal, de especialização e de formação das equipas, bem como o seu enquadramento orgânico, estão identificadas na legislação vigente mas, será esta a realidade dos museus? De facto não é! As questões relacionadas com a falta de recursos é uma situação cada vez mais noticiada e debatida. Nas últimas décadas houve um desinvestimento na adequação dos quadros de pessoal às necessidades vigentes e não se promoveu a formação e preparação das equipas, situação que se verifica em todas as tipologias de museus e de tutelas, com conseqüências evidentes na qualidade e impacto social do trabalho desenvolvido.

Os museus municipais, mais concretamente aqueles que integram a Rede de Museus do Baixo Alentejo, não são exceção. Aliás, podemos até dizer que a situação se agudiza quando se tenta perceber a forma como se integram na estrutura orgânica das Câmaras Municipais, como se organizam e que recursos, humanos e financeiros, têm associados ao cumprimento das funções museológicas e da sua missão e objetivos no território onde se integram.

### **A Rede de Museus do Baixo Alentejo (RMBA) – breve caracterização**

A maioria dos municípios do Baixo Alentejo possui unidades museológicas, integradas na estrutura organizacional camarária, caracterizadas por uma interessante diversidade temática e museográfica, e com características semelhantes no que se relaciona com a gestão e os recursos aos mais diversos níveis. Conhecedores da realidade de cada Autarquia e de cada unidade

---

museológica são os técnicos que nelas trabalham que, no seu dia-a-dia, se deparam com uma complexidade de problemas que por vezes têm dificuldade em solucionar. As necessidades sentidas, a dificuldade de comunicação com os colegas de municípios limítrofes e a inexistência de parcerias e colaborações entre as unidades museológicas da mesma região levaram a que, em março de 2008, um grupo de técnicos se reunisse em Almodôvar, com o objetivo de debater as problemáticas comuns e com o interesse de desencadear o processo de constituição de uma Rede <sup>4</sup>.

Em junho de 2009, em reunião realizada no Museu Municipal da Vidigueira, foi reforçada a vontade e necessidade de avançar com a criação da Rede, com o principal objetivo de facilitar o contacto entre os técnicos ligados aos projetos museológicos das Câmaras Municipais e do Museu Regional de Beja, e de incentivar a parceria e colaboração nas mais diversas áreas que permitissem o desenvolvimento de projetos conjuntos de estudo, formação e divulgação dos acervos e do território.

Em 2011 formalizou-se a Rede de Museus do Distrito de Beja (RMDB), com a adesão das Câmaras Municipais de Aljustrel, Almodôvar, Alvito, Beja, Castro Verde, Cuba, Ferreira do Alentejo, Mértola, Vidigueira, Moura, Serpa, Ourique, e do Museu Regional de Beja. A Rede rege-se por uma Carta de Princípios e é coordenada por um Grupo de 3 elementos eleitos bianualmente entre os seus membros. Como principais objetivos estabeleceu a qualificação, valorização e divulgação das unidades museológicas deste Distrito; a cooperação, parceria e articulação entre a unidade museológicas dos concelhos que integrem a Rede; a otimização e a rentabilização de recursos, principalmente em termos de meios humanos e da realização de projetos comuns; a difusão da informação relativa aos museus da Rede e a promoção do rigor, ética e profissionalismo das práticas museológicas.

As primeiras ações levadas a cabo pela RMDB tiveram o objetivo da sua divulgação e dos Museus aderentes e passaram pela criação de um logótipo, de uma placa identificativa dos Museus, de um folheto e de um blogue que, para além de funcionarem como importante meios de divulgação dos acervos, serviam também para a publicitação das atividades locais e regionais. Também inserida na linha de estudo e divulgação patrimonial foi a conceção da Exposição “*Marcas do Território – Testemunhos do Património do Baixo Alentejo*”, que inaugurou no dia 21 de março de 2013, no Pólo Expositivo do Museu Regional de Beja, com a finalidade de dar a conhecer o património de cada município através dos museus e dos seus acervos que, pela sua diversidade e importância, ilustram bem a evolução do homem e a sua relação com o meio ao longo dos tempos.

Esta Exposição esteve patente em todos os Municípios que integram a Rede e constituiu um importante momento de promoção e de aproximação à comunidade. De facto, os museus constituem um importante veículo de comunicação com as populações e com os visitantes/turistas, podendo incorporar uma dinâmica que contribui de forma inequívoca para o desenvolvimento local e regional. Prosseguindo esta linha de contacto com as pessoas e, mais especificamente, com os técnicos que trabalham nos museus e outras entidades ligadas à cultura, realizou-se em janeiro de 2014, em Castro Verde, o I Encontro da RMDB. Este correspondeu a um importante momento de partilha desta experiência na área da museologia e teve como ponto alto a homenagem a Cláudio Torres, cujo trabalho realizado em Mértola, nas áreas da arqueologia, história e museologia, muito influenciou, e influencia, os técnicos que trabalham nos museus da Rede.

A RMDB assumiu uma estrutura e funcionamento informal, privilegiando a participação de todos e a criação de laços e dinâmicas territoriais na área da museologia e do património. Em 2016 constituiu-se como Rede da Comunidade Intermunicipal do Baixo Alentejo, altera a designação para Rede de Museus do Baixo Alentejo (RMBA)<sup>5</sup>, integrando os 13 Municípios

da CIMBAL (Aljustrel, Almodôvar, Alvito, Barrancos, Beja, Castro Verde, Cuba, Ferreira do Alentejo, Mértola, Moura, Ourique, Serpa e Vidigueira), e o Museu Rainha Dona Leonor. Rege-se por uma Carta de Princípios, alterada em 2016, e a gestão é assegurada por um grupo coordenador, eleito a cada 2 anos, configurando uma estrutura de rotatividade dos membros.

A RMBA mantém e afirma os seus objetivos de fomentar e fortalecer os contactos e as ações comuns entre os museus da região e de facilitar a interação entre os técnicos ligados aos projetos museológicos das Câmaras Municipais e do Museu Rainha Dona Leonor sem prejuízo de, no futuro, promover a integração de museus tutelados por outras entidades. Funciona como elo de ligação, incentiva e promove projetos e ações conjuntas de estudo e investigação, formação, valorização e divulgação dos museus deste território.



**Fig. 2. Território abrangido pela Rede de Museus do Baixo Alentejo: 13 Municípios e o Museu Rainha Dona Leonor.** (elaborado pela autora)

Para além do I Encontro realizado em Castro Verde, já se realizaram mais 4, em Aljustrel, Mértola, Serpa e Almodôvar e uma outra Exposição itinerante, que resultou de uma candidatura apresentada pela CIMBAL e que permitiu desenvolver um projeto mais apelativo em termos de conteúdos, suportes expositivos e meios de divulgação. A Exposição “*Escrita no Baixo Alentejo – das origens aos nossos dias*”<sup>6</sup>, teve como objetivo principal dar a conhecer a escrita neste território, ao longo dos tempos, através de momentos de exceção e das temáticas relacionadas com cada Museu. Assumiu um formato modular, adaptável a diversos espaços, com conteúdos e objetos representativos de cada Museu, complementados por um documentário e um catálogo<sup>7</sup>. Inaugurou em maio de 2017 em Almodôvar, percorreu todos os concelhos, e as localidades de Évora, Tavira e Barrancos<sup>8</sup>, tendo sido desenvolvidas ações complementares como oficinas pedagógicas, conferências, animação musical, entre outras, durante o tempo de permanência em cada local.

O período da pandemia inviabilizou muitas das ações propostas para os anos de 2020 e 2021, como sejam as reuniões descentralizadas, as visitas técnicas e os encontros temáticos. Permitiu

por outro lado, no âmbito de uma outra candidatura da CIMBAL, desenvolver o Guia dos Museus da RMBA <sup>9</sup>, nos idiomas português, inglês e espanhol, complementado com edição de um vídeo promocional conjunto e um outro de apresentação de cada Museu. O Guia e o vídeo promocional funcionam como importante meio de promoção dos Museus e do território onde se inserem, e têm sido amplamente divulgados nos eventos onde participa a CIMBAL, com destaque para a apresentação, em 2022, na Ovibeja (Beja), no Consulado Geral de Sevilha (Espanha), no Centro Interpretativo do Vinho de Talha (Vila de Frades – Vidigueira), na Feira da Caça (Mértola), na BTL (Lisboa) e em muita outras Feiras e Exposições.

O principal papel da Rede é o de funcionar como interlocutor privilegiado com as tutelas dos museus aderentes, de forma a consciencializá-las para a necessidade de preservar, valorizar e divulgar o Património, aqui entendido no seu sentido mais lato, sempre cumprindo com os princípios básicos estabelecidos na legislação nacional e nas diretrizes de instituições nacionais (como o ICOM Portugal e a APOM) e internacionais. Pretende-se um funcionamento desburocratizado que promova uma cooperação real e efetiva, com o objetivo de racionalizar despesas e encargos, definindo estratégias comuns de funcionamento e de melhoria nas unidades museológicas, com resultados ao nível do cumprimento das suas funções e do estreitamento de relações entre museus e comunidade.

### **Os Museus da Rede de Museus do Baixo Alentejo**

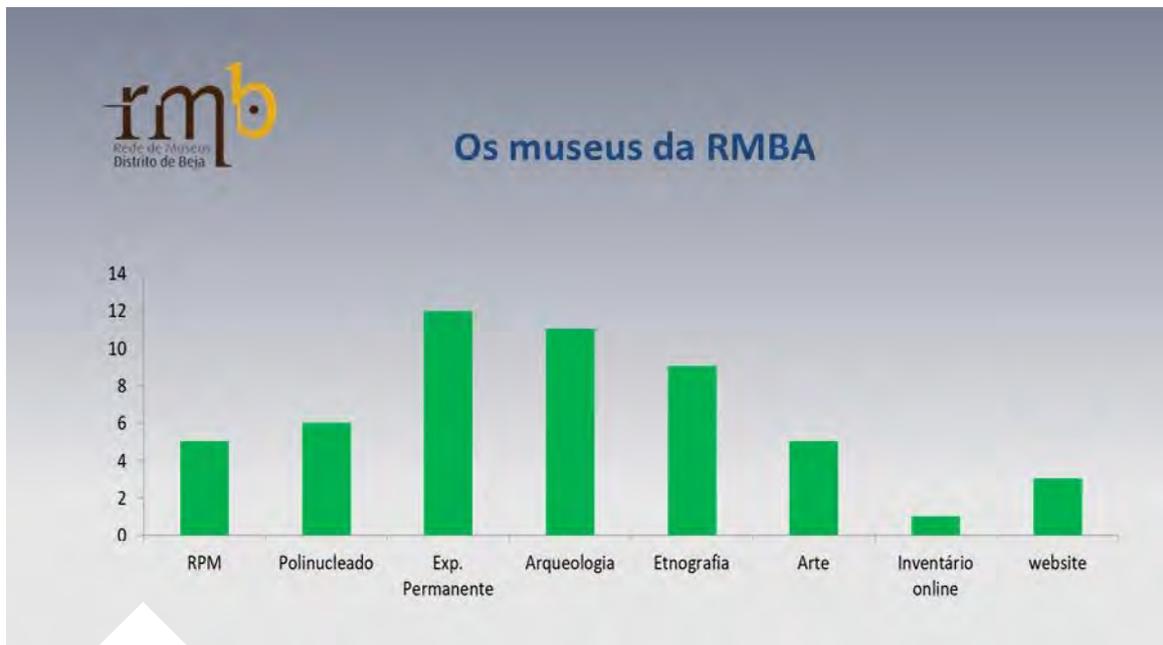
As unidades museológicas da RMBA apresentam uma grande diversidade de projetos, seja ao nível das soluções museográficas e programas museológicos, como da organização e funcionamento. Ao nível dos acervos, alguns Municípios não têm uma estrutura de Museu, como é o caso de Alvito, Ourique (representado na Rede pelo Centro de Arqueologia Caetano de Melo Beirão que tem sob a sua responsabilidade os materiais arqueológicos do depósito votivo de Garvão), e Cuba (tem o Museu Literário Fialho de Almeida e uma coleção de objetos etnográficos). Genericamente, todos integram coleções de arqueologia e etnografia (muito ligadas às práticas agrícolas e quotidianas de finais do século XIX/1ª metade do século XX) e, em menor número, arte (com o predomínio da arte sacra) e joalheria (coleção específica do Museu Municipal de Moura).

Em termos de projetos arquitetónicos e/ou edifícios de instalação, a maior parte dos museus municipais da Rede assume uma estrutura polinucleada, privilegiando a instalação em edifícios reabilitados para o efeito<sup>10</sup> e/ou o desenvolvimento de projetos de musealização de sítios arqueológicos, como é o caso de Almodôvar, Beja e Mértola, ou de locais ligados a ofícios tradicionais ou industriais<sup>11</sup>. Os museus instalados em edifícios reabilitados para o efeito, localizam-se nos centros históricos, e por isso sofrem os constrangimentos relacionados com as especificidades destes locais, principalmente relacionadas com dificuldades de adaptação a todas as funcionalidades necessárias, agudizadas pelas questões de acessibilidade e mobilidade. Por outro lado, não deixa de ser interessante a aposta na reabilitação e refuncionalização de edifícios antigos, emblemáticos nas localidades onde se encontram, e cujos projetos museográficos promovem a preservação e reabilitação do património e a dinamização dos centros históricos.

A maior parte dos projetos privilegia somente as áreas expositivas ou define as áreas destinadas ao desenvolvimento de outras funcionalidades completamente subdimensionadas e desadequadas. De facto, as áreas técnicas não existem ou não respondem de forma realista e eficaz ao desenvolvimento das suas funções, entre elas as que se relacionam com o estudo e investigação, a incorporação, o inventário e documentação, a conservação e a educação.

Apesar das dificuldades o trabalho dos Museus da Rede é reconhecida e 5 deles integram a

Rede Portuguesa de Museus: Aljustrel, Ferreira do Alentejo, Mértola, Vidigueira e o Museu Rainha Dona Leonor. Independentemente de existirem, ou não, as condições logísticas e de recursos humanos adequados, todo desenvolvem um trabalho ativo e dinâmico na área educativa, com destaque para o desenvolvimento de ações com as escolas da sua área de influência, na divulgação através de exposições permanentes e temporárias, na organização de eventos, no desenvolvimento de conteúdos para publicações (folhetos, guias, catálogos) e nas ações dirigidas à comunidade local. Estranho é que, numa época em que todas as dimensões da nossa vida são dominadas pela tecnologia, só um dos Museus da Rede disponibilize o seu inventário *online*<sup>12</sup>, e que apenas dois<sup>13</sup> tenham *website* autónomo (os restantes dispõem de páginas nos websites institucionais das Autarquias), e que os conteúdos das exposições não sejam ainda complementados por soluções multimédia, que permitam uma maior interação com o visitante.



**Fig. 3. Caracterização dos Museus da RMBA ao nível da sua organização, das tipologias do acervo, da disponibilização de informação online e da integração na Rede Portuguesa de Museus. (elaborado pelo autor)**

Ainda relativamente às Áreas Técnicas, 8 unidades museológicas dispõem de zonas destinadas à conservação e restauro do acervo<sup>14</sup>, todas elas têm zonas de depósito/armazenamento de materiais (na maioria dispersas), mas só 8 dispõem de zonas de reserva com condições razoáveis, em termos de dimensão, condições ambientais e de organização, o que tem claras implicações na gestão do acervo aos mais diversos níveis.

Em termos dos recursos humanos o panorama é preocupante começando desde logo com a inexistência da figura de Diretor<sup>15</sup>. Na maioria dos casos nem existe um Técnico com a função de coordenação, o que complica a gestão das unidades museológicas em termos do seu normal funcionamento, de definição de estratégias de trabalho e de planeamento. Na realidade só o Museu Rainha Dona Leonor tem um cargo de Direção, sendo na maior parte dos casos a coordenação, ou gestão corrente, assumida de forma informal por um Técnico Superior ou pela Chefia de Divisão onde se integra o Museu. A maioria dos Museus da RMBA só tem um Técnico superior e não têm pessoal afeto ao seu funcionamento, facto facilmente comprovado através da análise aos organigramas das Autarquias: somente em 2 Câmaras Municipais aparece a referência explícita ao Museu e a afetação de pessoal a esse serviço.

---

O território onde nos inserimos é difícil! Não podemos esquecer o peso da interioridade, do envelhecimento da população, do despovoamento e do desinvestimento do Estado em tudo o que é essencial para o bem-estar e desenvolvimento das populações. No entanto, não podemos também deixar de referir que o desenvolvimento destes territórios está intimamente relacionado com o conhecimento dos recursos, o que os caracteriza de forma original, íntegra e diferenciadora, onde assume principal peso o Património, aqui entendido no seu sentido mais abrangente, que garante a memória e identidade das comunidades.

Nesta perspetiva, para desenvolver de forma efetiva e eficaz o seu trabalho, os museus da RMBA necessitam e apelam a:

- Mais investimento e melhoria nas instalações com destaque para as áreas técnicas e de trabalho diferenciadas (reservas, gabinetes de conservação, serviço educativo, exposições temporárias, inventário e documentação e divulgação), com condições físicas, ambientais e de acessibilidades adequadas aos funcionários, aos públicos e aos acervos;
- Mais recursos humanos, especializados em diversas áreas e em número adequado;
- Uma maior aposta na divulgação ao nível da requalificação das exposições permanentes e temporárias, dos *websites* e da presença nas redes sociais, na informatização e disponibilização do inventário *online*, em publicações e em conteúdos acessíveis para Todos os públicos;
- Um olhar atento das tutelas para o trabalho com as comunidades locais. Num território com tendências depressivas e pouco dinâmicas, o reforço do trabalho com as diferentes faixas etárias, a criação de elos de ligação e de laços identitários com o meio e com a comunidade onde se inserem, fará toda a diferença;
- Um maior empenho e investimento nos projetos em rede, potenciando a partilha de informação, a otimização de recursos e o desenvolvimento de ações com maior abrangência territorial (convergência em termos de funcionamento - horários, dias de encerramento, datas de realização de eventos - e da formação de técnicos especializados e conhecedores do seu território, dos recursos e potencialidades);
- Um maior reconhecimento e incentivo que certamente dará os seus frutos em termos da motivação, empenhamento e responsabilização, resiliência e defesa de valores e princípios comuns.

### **Desafios, vontades, aspirações e preocupações – o futuro da RMBA**

O grande objetivo da RMBA sempre foi o de reforçar e fortalecer as relações entre os seus membros através do desenvolvimento de ações e projetos comuns e do estabelecimento de parcerias, estreitando laços entre instituições, técnicos e colaboradores. Uma outra preocupação está relacionada com a garantia efetiva da participação e envolvimento de todos, e o cumprimento da legislação em vigor e das recomendações internacionais, procurando sensibilizar e consciencializar as tutelas da importância de dotar as unidades museológicas de recursos adequados.

No futuro é necessário trabalhar para a uniformização de procedimentos e normas de funcionamento, o que permitirá uma distribuição equilibrada no território e potenciará a definição de percursos, rotas e visitas temáticas. Deverá também continuar o debate em torno do alargamento da Rede a museus de outras tutelas (como é o caso da Igreja, das Freguesias, de Associações e de privados) e pensar o desenvolvimento de projetos com outras redes geográficas ou temáticas.

Não podemos no entanto deixar de apontar algumas questões preocupantes e que resultam em grandes assimetrias em termos da aplicação dos princípios e normas vigentes. Entre elas o desenvolvimento de projetos museológicos sem acompanhamento adequado, a disparidade em termos de condições de funcionamento e o envolvimento e participação no trabalho coletivo. De facto, cumprem os museus da RMBA a legislação e recomendações em vigor? Dispõem de recursos humanos adequados? Têm diretores, coordenadores ou técnicos superiores especializados que assumam a gestão? Dispõem de orçamentos e planos de atividades anuais? Têm alguma autonomia na gestão, planeamento e funcionamento? Cumprem as funções museológicas definidas na Lei-Quadro dos Museus Portugueses ou nas recomendações internacionais? ... Penso que todos conhecemos a resposta!

E ainda! São estabelecidas através dos museus municipais relações de proximidade com a comunidade onde se inserem? Qual o papel das unidades museológicas na atividade turística? E qual o retorno? Os museus municipais estabelecem a ligação entre as entidades locais, outros serviços das autarquias e agentes locais? O momento é de reflexão e de análise crítica! Não somente ao nível do debate e apresentação de ideias e pontos de vista, deve traduzir-se num documento de reflexão que permita um diagnóstico e aponte caminhos para que os museus desempenhem a sua função social e funcionem como elos de ligação entre os indivíduos e o território e como âncoras de projetos de desenvolvimento sustentável, enquadráveis nas questões que preocupam a sociedade atual como as alterações climáticas, as desigualdades, a exclusão e marginalização de grupos de indivíduos, entre muitos outros.

Também os museus têm que se adaptar a um novo Mundo, a uma nova sociedade, a novas formas de comunicar e de divulgar os seus acervos. Esta perspetiva, que assenta cada vez mais no digital e no virtual, não deve significar perder de vista o seu foco principal que, tal como refere a Lei n.º 47/2004, genericamente se traduz em “*garantir um destino unitário a um conjunto de bens culturais e valorizá-los através da investigação, incorporação, inventário, documentação, conservação, interpretação, exposição e divulgação, com objetivos científicos, educativos e lúdicos*”. Por outro lado, o frenético desenvolvimento tecnológico não pode, nem deve, sobrepor-se ao material, ou seja, à importância do objeto, da investigação e da conservação, essencial para a construção da memória coletiva e para o fortalecimento de laços identitários e de pertença, tão importantes para o desenvolvimento de projetos de desenvolvimento local, participados e sustentáveis.

O papel dos museus, enquanto agentes no território, deve ser também o de participantes ativos nos processos de desenvolvimento, atuando como mais um recurso. Este é o entendimento e vontade dos museus da RMBA, que seja também o das tutelas. ♦

---

#### BIBLIOGRAFIA

Carta de Princípios da Rede de Museus do Baixo Alentejo, 2016 (<https://cimbal.pt/pt/menu/1173/rede-de-museus-do-baixo-alentejo.aspx>).

Lei n.º 47/2004, de 19 de Agosto - Lei-Quadro dos Museus Portugueses.

RAFAEL, Lúcia, “A Rede de Museus do Distrito de Beja – breves considerações” in, *Revista Aldraba*, n.º 15, Lisboa, Aldraba – Associação do Espaço e Património Popular, abril 2014.

IDEM, “A Rede de Museus do Baixo Alentejo” in, *Boletim ICOM Portugal*, Série III, n.º 2, janeiro 2015

([http://issuu.com/icomportugal/docs/boletim\\_icom\\_portugal\\_n\\_2\\_jan\\_2015\\_af1cb5923d9eda/1](http://issuu.com/icomportugal/docs/boletim_icom_portugal_n_2_jan_2015_af1cb5923d9eda/1)).

IDEM, “Os 40 Anos do Projeto Mértola Vila Museu – Que contributos para o desenvolvimento local” in, *Arqueologia Medieval* 15, Porto, Ed. Afrontamento, 2020, pp. 135-139.

TORRES, Cláudio, “Mértola Vila Museu – um projeto de desenvolvimento integrado” in, CAMACHO, Clara Frayão, *Museologia.pt*, Lisboa, Instituto dos Museus e da Conservação, 2007, pg.2.

## NOTAS

<sup>1</sup> Traduzido para o inglês por Maria João Rafael Martins – Licenciada em Tradução (dezembro 2022).

<sup>2</sup> <https://icom-portugal.org/recursos/definicoes/>. A nova definição de Museu foi aprovada em 24 de agosto de 2022, na Assembleia Geral Extraordinária do ICOM, realizada em Praga (República Checa).

<sup>3</sup> Lei n.º 47/2004, de 19 de agosto – Lei-Quadro dos Museus Portugueses.

<sup>4</sup> A Rede de Museus do Distrito de Beja (RMDDB) que, em 2016, após integração na CIMBAL alteraria a designação para Rede de Museus do Baixo Alentejo (RMBA).

<sup>5</sup> A Rede de Museus do Baixo Alentejo foi distinguida em 2018 com o Prémio Parceria atribuído pela Associação Portuguesa de Museologia (APOM) - ver em <https://apmuseologia.org/premios-2018/>

<sup>6</sup> <http://notascomentarios.blogspot.com/2017/10/escrita-no-baixo-alentejo-das-origens.html>

<sup>7</sup> <https://bibliotecasbaixoalentejo.pt/Catalogo/winlibsrch.aspx?skey=8E9F7521CBEE4DB2AE379E27712794C2&-cap=1%2C2%2C3%2C9%2C10%2C11%2C12&pag=1&pesq=3&opt9=or&var1=escrita%20no%20baixo%20alentejo&ct-d=on&c1=on&c2=on&c3=on&c9=on&c10=on&c11=on&c12=on&sort=4&visualizacao=0&tpp=12>

<sup>8</sup> A Câmara Municipal de Barrancos só formalizou a adesão à RMBA em março de 2020.

<sup>9</sup> <https://cimbald.pt/pt/menu/1473/guia-dos-museus-do-baixo-alentejo.aspx>

<sup>10</sup> São os casos de Aljustrel, Almodôvar, Barrancos, Castro Verde, Mértola, Moura, Serpa, Ferreira do Alentejo, Vidigueira e do Museu Rainha D. Leonor.

<sup>11</sup> Veja-se os exemplos de Aljustrel, Mértola, Moura, Ferreira do Alentejo e Serpa.

<sup>12</sup> Ver <https://acervo.museudemertola.pt/pesquisa.aspx?ns=216000> e <https://inwebonline.net/>

<sup>13</sup> Ver [www.museudemertola.pt](http://www.museudemertola.pt) e [www.museuregionaldebeja.pt](http://www.museuregionaldebeja.pt)

<sup>14</sup> No entanto só uma Câmara Municipal integra no seu quadro de pessoal uma Técnica Superior de Conservação e Restauro.

<sup>2</sup> Na estrutura orgânica das Autarquias tal corresponde a um cargo de Direção equivalente a uma Chefia de Divisão.

# *Dossier Projecto HELP*



## Educação em Museus na Web – o Projeto HELP em Portugal

Filipa Leite

*Técnica Superior de Museologia  
Centro de Arte Alberto Carneiro, Câmara  
Municipal de Santo Tirso*



*Web 2.0 and a unique moment in our lives, when we were closed in our homes due to the Covid 19 pandemic, allowed us to see museums reorganizing themselves and creating content for different online platforms.*

*ICOM Italy, ICOM Czech Republic, ICOM Portugal and the ICOM Sustainability Group create the HELP project that aimed to identify new educational approaches in museums, privileging web-based activities with open data and free licenses.*

### Introdução

O projeto HELP – Heritage Education New Web Formats And Free Licences Opportunities For Dissemination, Co-creation And Open Data, liderado pelo ICOM Itália, teve como parceiros o ICOM Portugal, ICOM República Checa e o Grupo de Trabalho de Sustentabilidade.

Este estudo teve como objetivo primordial identificar novas abordagens educativas em museus depois da pandemia da COVID-19, privilegiando atividades na web com dados abertos e licenças gratuitas.

Algumas instituições culturais, é certo, vinham já a desenvolver estratégias de comunicação e educação online, porém, a maioria não estava preparada para tal.

A pandemia incentivou os museus a criarem formas participativas e inclusivas de envolver online os seus públicos.

O presente artigo pretende mostrar a investigação realizada pela equipa portuguesa do ICOM acerca da realidade nacional, contudo, terá uma maior incidência na questão educativa deste estudo.

É certo que a educação é uma das principais funções dos museus e, se em tempos a educação foi entendida como um serviço para crianças, principalmente para grupos escolares, nos dias de hoje os museus disponibilizam atividades para diversos públicos quer no próprio edifício, quer na comunidade em que está inserido (Hooper-Greenhill 1994, p.1). Os públicos são diversos, com diferentes idades e diferentes interesses, permitem que os educadores e mediadores culturais pensem em atividades apropriadas para diferentes idades e interesses distintos.

Associada ao momento ímpar das nossas vidas no decorrer de 2019 e primeira metade de 2020, em que ficámos confinados devido à pandemia da COVID-19, a Web 2.0, como uma aliada, permitiu ver os museus adaptarem-se às contingências deste momento, nomeadamente, para observarmos como se reorganizaram e aproveitaram as diferentes plataformas digitais para a criação e desenvolvimento dos seus conteúdos online. Desse modo, também foi possível ver como os museus conseguiram continuar junto dos seus visitantes e fomentar uma aproximação a públicos potenciais que, por diversos motivos, não frequentavam os museus fisicamente e, no mundo digital, são cativados pela oferta educativa e cultural existente. A presença dos museus nas redes sociais foi incrementada como consequência da pandemia, com conteúdos nas páginas web de acesso gratuito ou pago (MARÍN-CEPEDA 2021, p. 102). Para todos nós, a cultura esteve presente e foi companhia, música, filmes ... e museus.

Para Mike Murawski (2021, p.xi) este é o momento para nos tornarmos fazedores de mudanças (changemakers) e conhecer o potencial dos museus como espaços transformadores de conexão humana, de cuidado, de ouvir e de aprendizagem profunda.

É, de facto, perentória essa mudança no modo dos museus se posicionarem, não só nas redes sociais como também na forma de comunicar. Na opinião de Alice Semedo e Vanessa Freitas (2017, p.51), nas “últimas décadas o mundo mudou e o papel dos museus no mundo, mudou com ele. As mudanças sociais e políticas que colocaram uma maior ênfase na educação, novas tecnologias, a crescente importância das exposições temporárias nos ritmos de vida dos museus, são apenas alguns dos fatores que têm delineado essa mudança, colocando desafios adicionais ao conhecimento e à autoridade curatorial e pedagógica.”

Por todas estas mudanças no paradigma educativo online em contexto museológico, o projeto HELP teve como objetivos:

- Inovação na educação dos museus.
- Experiência digital no período Covid: seleção de experiências para o futuro.
- Dar a conhecer vantagens e oportunidades de licenciamento gratuito e de domínio público para o envolvimento dos públicos.
- Como encorajar a participação ativa e a reutilização da reprodução digital das coleções do museu através de uma abordagem jurídica correta.
- Dados abertos como uma oportunidade para a educação e comunicação no museu.

Assim, o HELP pretendeu incentivar a participação digital dos museus e reprodução das coleções online, bem como, fornecer as diretrizes fundamentais para uma abordagem jurídica correta. O principal alvo desta investigação foram os pequenos museus, isto é, entidades com poucos funcionários onde é comum terem à sua responsabilidade mais do que uma área do museu.

A investigação foi implementada em 2021 e consistiu em 4 fases:

#### Fase 1 – INVESTIGAÇÃO

Nesta fase, cada parceiro realizou uma pesquisa para identificar as melhores práticas de atividade educativa online, em livre acesso, e verificou a sua aplicabilidade a uma vasta gama de museus.

#### Fase 2 - AULAS DE FORMAÇÃO ONLINE

Foi criado um MOOC (Curso Online Aberto e Massivo) através de um plano de formação de 14 aulas online, totalmente gratuitas, sobre as lacunas encontradas na investigação

realizada ao nível da educação, dos aspetos técnicos, jurídicos e sobre a questão da sustentabilidade.

### Fase 3 - CONSULTORIA

Nesta etapa, cada comité do ICOM lançou um convite nacional para museus com necessidade de consultoria numa das seguintes áreas: jurídica, técnica e educacional, para, então, os apoiar num projeto concreto.

### Fase 4 - DIVULGAÇÃO

Por fim, os resultados finais em Relatório, Webinar e Mooc foram divulgados no CC BY-SA 4.0 disponível para a comunidade.

## 1. INVESTIGAÇÃO

Esta fase iniciou com uma pesquisa exaustiva sobre propostas educativas realizadas online por diferentes instituições culturais, no período pandémico, com maior incidência em museus e entidades que promovessem educação cultural.

A metodologia de investigação utilizada incidiu preferencialmente por pesquisa documental online através das redes sociais e páginas web das próprias instituições.

Esta etapa do estudo articulou-se, essencialmente, em 4 fases distintas.

### 1.1. Pesquisa

Cada comité fez um levantamento de instituições que estivessem a realizar atividades online, preferencialmente de livre acesso, independentemente das ferramentas utilizadas e que mostrassem diversidade ao nível geográfico, de tutela e de dimensão.

Todos os parceiros pesquisaram instituições do seu próprio país, assim como, algumas entidades de outros países. Consultaram-se as páginas web, redes sociais e outros canais, identificaram-se e testaram-se, sempre que possível, os serviços escolhidos para serem analisados.

### 1.2. Questionário

Este questionário foi estruturado em 32 campos organizados em 4 tópicos principais:

- a) A Identificação que se caracteriza por obter informações sobre a instituição e o projeto (tipo de instituição, nome, país, projeto, entre outros).
- b) As Ferramentas e técnicas digitais utilizadas onde se pretende conhecer quais as ferramentas usadas, se são ferramentas já existentes ou criadas especificamente para o projeto, tipo de conteúdos e de acessibilidade.
- c) As Políticas de acesso livre que indicam se as ferramentas utilizadas são ou não de livre acesso.
- d) E, por fim, a Metodologia educativa utilizada que abrange os diferentes tópicos educativos; os objetivos da Agenda 2030, da convenção de Faro e Outros; duração da atividade, frequência, nível de interação entre educador e os públicos e acessibilidade.

Cada comité parceiro responsabilizou-se pelo preenchimento do seu questionário que abrangia instituições nacionais, enquanto, um quarto questionário, preenchido por todas as equipas, apresentou casos de estudo internacionais de relevo.

### 1.3. Análise de resultados

Em Portugal, pudemos verificar que, entre os casos selecionados, 90,2% utilizaram ferramentas digitais já existentes. Foram raras, portanto, as situações em que as atividades usaram ferramentas novas criadas para aquele efeito.

No gráfico da Imagem 1 encontramos as plataformas mais utilizadas para as diversas atividades. Verificou-se que várias instituições utilizaram mais do que um meio para divulgação ou apresentação de uma mesma atividade. A título de exemplo, vídeos gravados sobre um determinado objeto foram, posteriormente, divulgados na página de Facebook, do Instagram e no próprio canal Youtube.

Concluiu-se que as páginas web continuam a ser meios de comunicação muito utilizados, seguindo-se o Youtube, Facebook, Zoom, GoogleMeet.

## Plataformas mais utilizadas

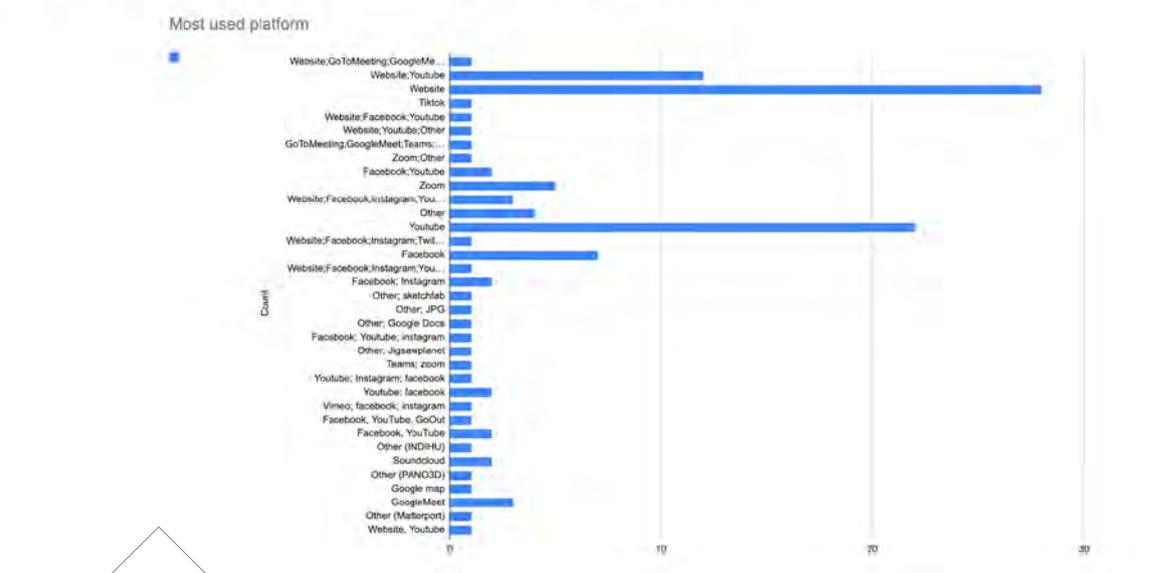


Imagem 1. Gráfico das plataformas mais utilizadas por museus para atividades online selecionadas em Portugal.

No gráfico da Imagem 2 apresentam-se os conteúdos mais utilizados. Verificou-se que os vídeos são o formato mais utilizado, por serem práticos, por poderem ser facilmente gravados por um telefone e, rapidamente, disponibilizados em mais do que uma plataforma digital. São, deste modo, meios de comunicação com baixos recursos económicos e humanos.

Os kits (ou jogos) educativos são também um conteúdo muito utilizado, assim como as visitas virtuais que aumentaram a oferta educativa. Ressalva-se que, neste contexto, considerou-se visita virtual aquela que o visitante realiza através de um website ou uma aplicação, por sua conta e de forma livre, em que pode ir explorando ao seu ritmo as salas dos museus. Por outro lado, uma visita virtual em tempo real acontece, como o nome indica, em tempo real para um determinado grupo. Este modelo surgiu como oferta principalmente no segundo confinamento, em particular com os grupos escolares.

## Tipo de conteúdos

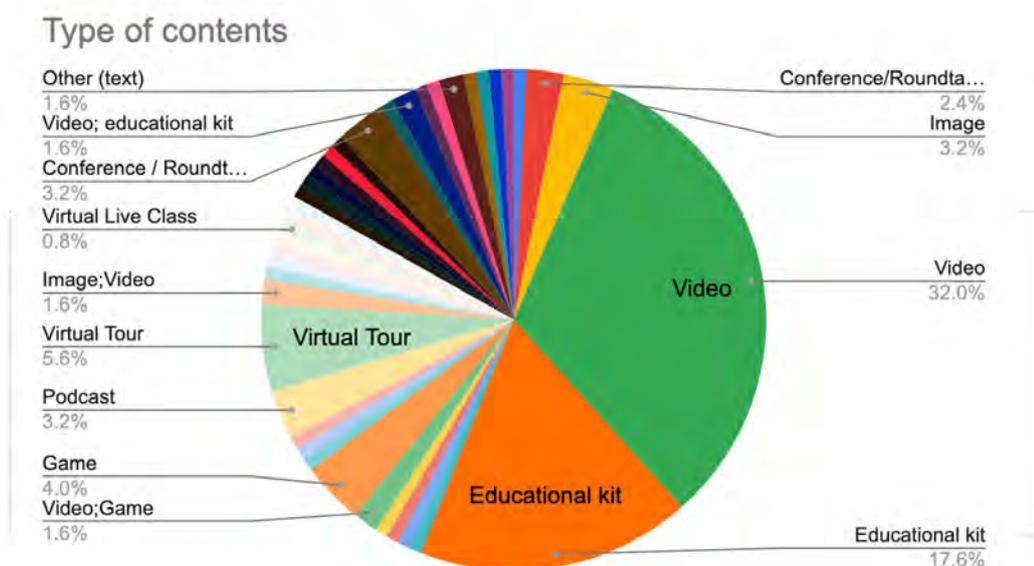


Imagem 2. Gráfico do tipo de conteúdos utilizados nas atividades online selecionadas em Portugal.

67,7% das atividades avaliadas mostraram uma interação apenas passiva, isto é, a comunicação existente apresentava-se apenas unidirecional, do educador para o público e não existia comunicação em sentido inverso.

No gráfico abaixo (Imagem 3) é visível que uma grande fatia, a amarelo, indica atividades para adultos e/ou público “no geral”, enquanto apenas uma fatia menor contém as atividades para famílias (azul claro) e grupos escolares (cor de rosa).

É relevante, porém, a quantidade de atividades divulgadas sem um público específico (vermelho).

## Público alvo

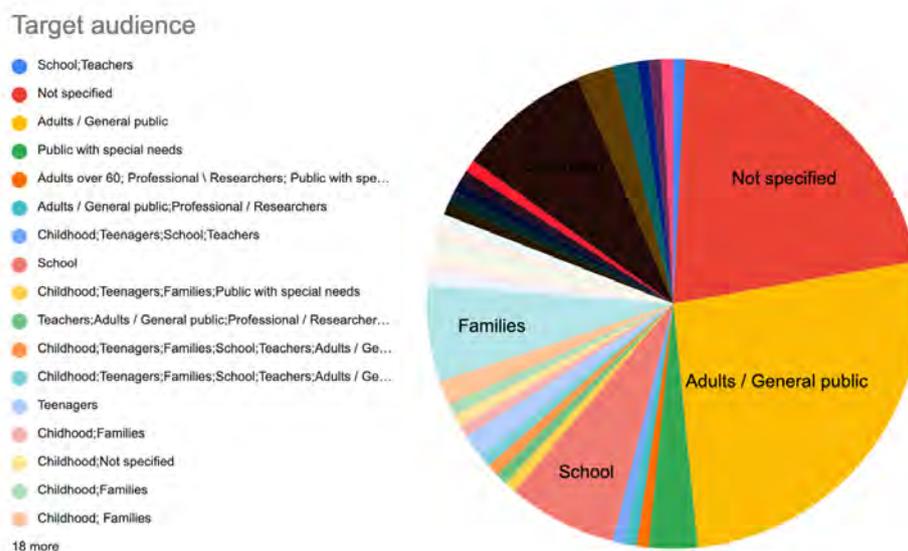


Imagem 3. Gráfico do Público alvo das atividades online selecionadas em Portugal.

Ao nível da acessibilidade, percebemos que 61% das atividades analisadas foram consideradas acessíveis enquanto 36,9% seriam parcialmente acessíveis. Estas percentagens prendem-se com o facto de entendermos como acessível o que pode ser ouvido e lido, online, em mais do que um idioma.

Da análise à interação digital existente (Imagem 4), podemos observar que o número de casos em que não existe qualquer interação digital é significativamente maior (amarelo) do que aqueles que apresentam a possibilidade de comentar ou escrever num chat (cor de laranja), e dos que indicam a possibilidade de se fazer comentários, gostos ou partilhas, após o evento, noutras plataformas digitais (cor verde).

## Interação digital

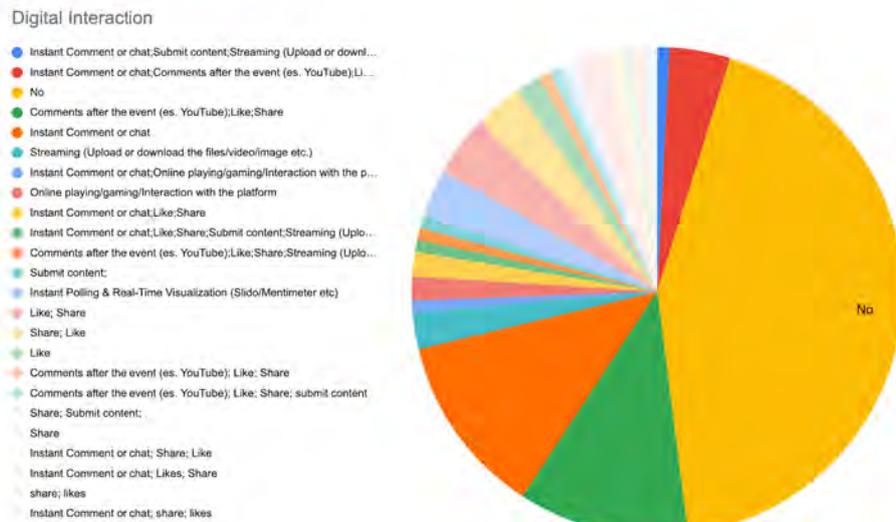


Imagem 4. Gráfico da interação digital das atividades online selecionadas em Portugal.

A presença do grupo de sustentabilidade do ICOM neste estudo, permitiu que houvesse ainda um foco nesta questão tão pertinente e atual. Dessa forma, avaliaram-se, nas atividades desenvolvidas pelos museus, alguns aspetos como, por exemplo, se estes se relacionavam com algum dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030. A Agenda 2030 e os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são um contrato entre os líderes mundiais e os povos, em jeito de compromisso, com uma lista do que fazer em nome dos povos e do planeta. A par dos objetivos da Agenda 2030, também se prestou atenção às atividades com objetivos claros ao nível da educação cívica e patrimonial, bem como, relacionadas com a convenção de Faro.

## 2. AULAS DE FORMAÇÃO ONLINE

Nos dias de hoje as redes sociais e a web são plataformas de promoção, educação, que geram novos conteúdos e desenvolvem atividades à distância (MARÍN-CEPEDA, 2021, p. 104).

Nesse sentido, o plano de aulas online foi estruturado a pensar nos profissionais de museus, de educação e do património em geral; para estudantes de áreas da cultura, da museologia e da educação; e para professores com interesse em ferramentas e recursos educativos online. Os 4 temas das aulas correspondem às prioridades do Help: a educação, os aspetos técnicos dos meios digitais, os aspetos jurídicos e as conexões com a sustentabilidade.

Apresentaram-se, no canal de Youtube do ICOM Itália, 14 lições gratuitas online realizadas por peritos de diferentes nacionalidades, partindo das lacunas encontradas ao longo da investigação. Os temas deste Mooc pretendem ser uma mais valia para colmatar essa ausência.

Todas as lições estão disponíveis em CC BY SA no canal ICOM Italia Youtube (<https://www.youtube.com/playlist?list=PLflzf3DjodxbTirJ3mmhpcKy0yCxtjR3>) e partilhadas nos canais sociais dos parceiros do projeto.

**TOPICS**

- Education
- Technical aspects
- Legal aspects
- Sustainability

---

### Online lessons PRESENTATION

**00** Introduction  
Sarah Dominique Orlandi, Anna Maria Marras  
Help project coordinators - [youtu.be/GWAPRZbZmF8](https://youtu.be/GWAPRZbZmF8)

---

### TOPIC #1 - Education on the web

- 01** Technology used & useful: Enhancing the role of museums in a digital Era  
Jiri Styblo - [https://bit.ly/HELP\\_01](https://bit.ly/HELP_01)
- 02** The relevance of cultural heritage education: knowledge, skills and awareness  
Silvia Mascheroni - [https://bit.ly/HELP\\_02](https://bit.ly/HELP_02)
- 03** Online Educational Tools – What's on?  
Filipa Leite - [https://bit.ly/HELP\\_03](https://bit.ly/HELP_03)
- 04** Game "Beware Flood": development, use and evaluation in a museum environment  
Jan Husak - [https://bit.ly/HELP\\_04](https://bit.ly/HELP_04)
- 05** Bubbles and tails - museums as places of togetherness  
Ines Camara - [https://bit.ly/HELP\\_05](https://bit.ly/HELP_05)

---

### TOPIC #2 - Technical issue

- 06** Open Data/Open Platforms and OER - tools to create meaningful, interactive and creative educational content  
Barbara Andrez - [https://bit.ly/HELP\\_06](https://bit.ly/HELP_06)
- 07** Designing educational applications  
Čeněk Pýcha & Vojtěch Ripka - [https://bit.ly/HELP\\_07](https://bit.ly/HELP_07)
- 08** Platform open data and open licenses  
Mario Antas - [https://bit.ly/HELP\\_08](https://bit.ly/HELP_08)
- 09** Online education tools overview – Czech experience  
Petra Sobanova - [https://bit.ly/HELP\\_09](https://bit.ly/HELP_09)

Imagem 5. Apresentação do Mooc: Educação na web e questões técnicas.

### TOPIC #3 - Legal aspects



**10**

**Copyright law and Open Licenses**  
Deborah De Angelis - [https://bit.ly/HELP\\_10](https://bit.ly/HELP_10)



**11**

**Images and general legal principles**  
Cristina Manasse - [https://bit.ly/HELP\\_11](https://bit.ly/HELP_11)



**12**

**Copyright, data ownership and reuse**  
Thomas Margoni - [https://bit.ly/HELP\\_12](https://bit.ly/HELP_12)

### TOPIC #4 - Sustainability



**13**

**Social Sustainability**  
Nicole Smith - [https://bit.ly/HELP\\_13](https://bit.ly/HELP_13)



**14**

**Framing Sustainability: How can museums navigate the complexities of sustainable development?**  
Bergsveinn Thorsson - [https://bit.ly/HELP\\_14](https://bit.ly/HELP_14)

**Imagem 6. Apresentação do Mooc: questões jurídicas e sustentabilidade.**

### 3. CONSULTORIA

Em julho de 2021, cada comitê parceiro do ICOM promoveu um concurso para pequenos museus nacionais, instituições com menos de 25 funcionários e em que estes tivessem diversas responsabilidades dentro da organização, para que pudessem obter consultoria jurídica, técnica ou educativa. O objetivo desse aconselhamento foi melhorar os projetos educativos digitais em curso que utilizassem licenças gratuitas e dados abertos.

Por fim, um júri internacional selecionou dois museus, de cada país parceiro, que obtiveram, desse modo, uma bolsa de consultoria gratuita. Os projetos teriam que conter uma ou mais das seguintes palavras: acessibilidade, inclusão, participação/engajamento ativo, sustentabilidade / Agenda 2030, política de acesso aberto, experiência digital, sensibilização para as questões sociais.

Posteriormente, a 22 de novembro, apresentaram-se todos os museus selecionados num webinar. Os museus portugueses contemplados com a consultoria foram o Polo Arqueológico de Viseu António Almeida Henriques e o Museu Casa da Imagem.

### 4. DIVULGAÇÃO

Por fim, ao longo deste ano os três comitês do ICOM têm feito uma ampla divulgação do projeto, de modo a sensibilizar as instituições para as questões das atividades na web com dados abertos e licenças gratuitas.

De fevereiro de 2021 até à data foram várias as formas de disseminação desta investigação, pelos diferentes parceiros, através de webinars, newsletters, conferências, páginas web e redes sociais.

---

Recordamos, por exemplo, a recente Conferência Internacional do ICOM em Praga, em que no dia 22 de agosto, o Help apresentou a sessão “ MUSEUM DIGITAL EDUCATION: Open licences, digital accessibility, sustainability “. O workshop pretendeu debater os novos modelos para a prática museológica, com base nas vantagens das licenças gratuitas, dos acessos abertos e de uma melhor sustentabilidade entre os museus e os seus públicos.

## CONCLUSÃO

Numa fase inicial desta investigação verificou-se que as instituições portuguesas, selecionadas para este estudo, apresentaram um número considerável de atividades educativas online, no entanto, optou-se por estudar apenas um caso por entidade.

Para se obter uma amostra mais diversificada, no contexto nacional, foram analisadas instituições de diferentes tutelas, públicas e privadas, que abrangem todo o território nacional, continente e ilhas.

Pudemos constatar uma desigualdade evidente entre museus públicos e privados, relativamente aos meios técnicos utilizados, como também aos meios económicos que, dessa forma, se reflete na intensidade e tipo das atividades educativas digitais ou nas ferramentas utilizadas no processo.

Não podemos descurar, porém, que o envelhecimento populacional, evidente em todo o país, se reflete nas equipas dos museus e que, a falta de formação nas questões digitais, impossibilitou uma presença maior no período pandémico.

Um outro aspeto pertinente prende-se com a falta de autonomia de muitos museus, maioritariamente municipais, para comunicarem diretamente com os seus públicos nas redes sociais. Muitos não apresentam redes sociais próprias ou outros canais de comunicação digital e essa comunicação passa pelas páginas dos municípios o que, naturalmente, cria uma menor proximidade com os públicos.

Concluiu-se ainda que este período específico foi um momento em que as instituições culturais viram a internet com um potencial maior, porém, há ainda muito a fazer para melhorar a interação com os públicos.

O Help incentivou, ainda, a participação e a reutilização ativa da reprodução digital das coleções dos museus e apoiou as instituições para obterem uma correta abordagem jurídica do licenciamento gratuito. Dessa forma, podem melhorar o envolvimento dos públicos e as oportunidades dos dados abertos para a educação e comunicação dos museus.

Visitar museus e realizar atividades educativas em modo presencial é, inquestionavelmente, uma experiência única que se recomenda, contudo, na era em que vivemos, com as novas ferramentas online existentes surgem novas formas de participação. É esperado que os museus comuniquem online não só para os seus públicos reais, mas também para os potenciais, aqueles que não frequentam o museu fisicamente, mas sim através das ferramentas digitais. No fundo, um paradigma híbrido de coexistência entre os dois mundos. ♦

---

**BIBLIOGRAFIA**

- Carta de Princípios da Rede de Museus do Baixo Alentejo, 2016 (<https://cimbal.pt/pt/menu/1173/rede-de-museus-do-baixo-alentejo/asp>).
- CASTRO, José Nivolás del Río (2011). Museos y redes sociales, más allá de la promoción. In *Redmarka revista académica de marketing aplicado*. Universidade da Coruña. Nº7. 111-123.
- DESVALLÉES, André; MAIRESSE, François (2013). Conceitos-chave de Museologia. São Paulo. ICOM. Consultado em 15/11/2022. Disponível em <https://icom-portugal.org/multimedia/Conceitos-Chave%20de%20Museologia.pdf>.
- Grupo de Projeto Museus no Futuro (2020). *Relatório Final*. Consultado em 15/11/2022. Disponível em <https://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/docs/2020/11/16/RelatorioMuseusnoFuturo04112020a.pdf>.
- SANTOS, Maria José; LEITE, Filipa (2011). *O projeto H.E.L.P.* Apresentada em Museus com coleções não europeias – Encontro de Outono 2021. Museu Municipal Santos Rocha.
- MARRAS, Anna Maria; ORLANDI, Sarah Dominique (Eds.) (2022). *HELP Project Final Report*. Consultado em 5/12/2022. Disponível em <https://zenodo.org/record/6383913#.Y5NwGXbP25c>.
- HOOPER-GREENHILL, Eilean (1994). Introduction. In *The Educational Role of the Museum*. London: Routledge. 1-6.
- MARÍN-CEPEDA, Sofia (2021). *El Museo en TikTok*. In PIQUER, Marc Pallares; GIL-QUINTANAIL-QUINTANA, Javier; ESPEJO, Antonio Santis, Javier; ESPEJO, Antonio Santisteban (Coord.). *Docencia, ciência y humanidades: hacia un enseñanza integral en la universidad del siglo XXI*. Madrid: Dykinson. 102-111.
- MURAWSKI, Mike (2021). *Museums as agents of change – A guide to Becoming a Changemaker*. London: Rowman & Littlefield.
- REMELGADO, Ana Patrícia Soares Lapa (2014). *Estratégias de Comunicação em Museus*. Doutoramento em Museologia. Porto: FLUP.
- SEMEDO, Alice; FREITAS, Vanessa (2017). Enquadramentos e reenquadramentos pedagógicos da autoridade em museus. In NETO, Alexandre Shigunov; FORTUNATO, Ivan; LÓPEZ, José Manuel Touriñán (Org.) *Educação não formal e museus: aspectos históricos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Edições Hipótese. 48-63.

## Participação do Património na Escola no projeto H.E.L.P.

Lília Basílio

*Técnica superior de História e Arqueologia  
Polo Arqueológico de Viseu António Almeida  
Henriques/ Museu de História da Cidade  
Câmara Municipal de Viseu*



---

*A brief summary concerning PAVAAH participation in the HELP project, in 2022, is presented. This participation aimed at improving our educational digital resources, part of the heritage education project “Património na Escola” (Heritage at School).*

---

Em 2021 o Polo Arqueológico de Viseu António Almeida Henriques (PAVAAH) submeteu uma candidatura ao projeto H.E.L.P., tendo sido um dos dois projetos portugueses contemplados com uma bolsa de consultoria técnica.

O projeto H.E.L.P. (Heritage Education New Web Formats And Free Licenses Opportunities For Dissemination, Co-creation And Open Data), promovido pelo ICOM Itália e os parceiros ICOM Portugal, ICOM Czech Republic e Working Group on Sustainability, teve como objetivo identificar e promover práticas inovadoras na educação em museus, nomeadamente através da atribuição de financiamento para consultorias nas áreas jurídica, técnica e educacional, que apoiassem museus na construção ou aprimoramento de projetos educacionais digitais, orientados para o uso de licenças de dados abertos.

No caso específico do PAVAAH, a candidatura tinha como objetivo a obtenção de consultoria técnica direcionada ao aperfeiçoamento de recursos digitais educativos para exploração do património histórico e arqueológico local, em contexto de sala de aula. Estes recursos seriam disseminados no âmbito do projeto *Património na Escola*.

O *Património na Escola* (<https://www.poloarqueviseu.pt/patrimonionaescola/>) é um projeto de educação patrimonial para as escolas do concelho de Viseu, desenhado e dinamizado pelo PAVAAH e pelo Museu de História da Cidade de Viseu (MHC), serviços da Câmara Municipal de Viseu com responsabilidades na área da mediação do património histórico e arqueológico. O PAVAAH congrega os recursos municipais dedicados à Arqueologia do concelho (<https://www.poloarqueviseu.pt/>), enquanto o MHC se dedica à valorização e promoção da História da cidade de Viseu (<https://www.mhcviseu.pt/>).

O projeto para as escolas surgiu, na sua primeira versão do ano letivo 2017-2018, da necessidade de criar oferta de atividades de mediação especificamente direcionadas para a comunidade escolar local, tendo por base o entendimento do Património histórico e arqueológico como veículo potencial para ensinar, aprender, questionar, imaginar e construir um passado mais diverso, um presente mais empático e cidadãos mais capazes e participativos. Entre outros objetivos, pretendemos criar soluções que garantissem o acesso ao Património histórico e arqueológico local através de diferentes atividades e recursos, relacionáveis e complementares aos programas escolares. O projeto baseia-se no desenvolvimento de conteúdos e recursos originais, utilizados em diferentes atividades organizadas numa programação anual oferecida às escolas do concelho. Todos os anos as escolas selecionam as atividades em que desejam participar, podendo ainda solicitar a colaboração do PAVAAH e do MHC no desenvolvimento de projetos próprios que envolvam o património histórico e arqueológico. Todas as atividades são gratuitas e decorrem nas escolas, nos museus do PAVAAH e do MHC, na cidade ou, a partir de 2020, *online*. Atualmente, a oferta de atividades do projeto é bastante diversificada incluindo:

- a) Ações de formação de curta duração, direcionadas a educadores de todas as áreas, dedicadas a temáticas do património histórico e arqueológico e da prática da Arqueologia;
- b) Oficinas no Museu, com atividades lúdicas e criativas que promovem a descoberta das histórias e do património que encontramos no Museu de História da Cidade e no Polo Arqueológico de Viseu;
- c) Atividades de Arqueologia, que simulam tarefas realizadas na investigação arqueológica;
- d) Visitas guiadas e Roteiros Autónomos, que incluem percursos temáticos a exposições do PAVAAH e do MHC, e ao Património histórico e arqueológico, guiados ou com disponibilização de folhetos, com desafios e atividades, que apoiam e promovem a descoberta e exploração do património e da história;
- e) Projetos Continuados, que incluem jogos, atividades criativas ou visitas, em torno de um tema e realizadas ao longo do ano letivo, e que podem concluir-se com uma iniciativa dinamizada pela escola;
- f) ToolKits Temáticos, materiais digitais (vídeos, fotografias, imagens e visitas 360°, modelos 3D, jogos, etc.), que permitem descobrir e explorar o património histórico e arqueológico a partir da sala de aula.

É neste contexto e com o propósito de introduzir melhorias nos recursos designados por *Toolkits Temáticos*, que surge a candidatura do PAVAAH ao projeto H.E.L.P.. Estes recursos foram criados, inicialmente e de modo tentativo, no ano letivo 2020-2021, de modo a garantir a continuidade de contacto com as escolas, numa fase em que as interações diretas foram interrompidas em resultado da situação de saúde pública iniciada em março de 2020. Consistem em apresentações estruturadas em torno de temáticas específicas, que incluem uma seleção de ligações para recursos online de carácter informativo e lúdico-pedagógico (vídeos, infografias, páginas web, modelos 3D, imagens 360°, etc.). Com a disponibilização destes materiais pretende-se promover a descoberta do património histórico e arqueológico, nomeadamente local, através de meios digitais ativados em sala de aula.

Na construção destes *Toolkits Temáticos* fizemos uso de alguns recursos digitais produzidos pelo PAVAAH no âmbito de um programa alargado dedicado ao desenvolvimento e criação de estratégias de utilização de tecnologias digitais ao serviço da Arqueologia, iniciado em janeiro de 2020, que designamos por *NERDLab* (<https://www.poloarqueoviseu.pt/nerdlab/>).

Este programa desenvolve iniciativas que conjugam património arqueológico e histórico de Viseu com tecnologias digitais, assentes em três ideias-chave:

- 1) promover o envolvimento e a participação cultural e cívica na descoberta, valorização e salvaguarda do património arqueológico e da história local;
- 2) utilizar tecnologias digitais ao serviço do registo, documentação, comunicação, promoção e valorização do património arqueológico de Viseu; e
- 3) implementar estratégias de *Open Data*, *Open Access* e *Open Source* para facilitar o acesso, a reutilização e a colaboração com especialistas e público em geral.

No âmbito deste programa têm sido produzidos modelos 3D de objetos e sítios arqueológicos, visitas *online* com base em imagens 360° e outros produtos digitais como os *StoryMaps* (narrativas digitais suportadas por mapas e informação georreferenciada) e mapas digitais de património integrados numa *Mapoteca* online.

Na produção destes recursos digitais optamos pela utilização preferencial de *Software Livre* e *Open Source*, no seguimento do que tem sido recomendado para a Administração Pública, assim como pela Comissão Europeia (*Open Source Software Strategy 2020-2023*), tendo em vista a racionalização de custos, a garantia de interoperabilidade entre serviços e a independência relativamente ao *software* proprietário mas, também, como forma de promover a democratização do acesso, utilização, produção e criação de conteúdos digitais.

Até pela natureza do projeto H.E.L.P., e porque esta correspondia à abordagem inovadora do projeto *Património na Escola* que potenciou a nossa candidatura, é da mais elementar justiça, e cremos que útil, identificar e partilhar as principais ferramentas F/LOSS (*Free/Libre e Open Source Software*) que temos vindo a utilizar no desenvolvimento de produtos digitais. Na criação dos conteúdos 3D, destacamos o *software Meshroom* (<https://alicevision.org/#meshroom>) para processamento fotogramétrico, a biblioteca *AR.js* (<https://github.com/AR-js-org/AR.js>) para criação de experiências de Realidade Aumentada e os *softwares Blender* (<https://www.blender.org>), *CloudCompare* (<https://www.danielgm.net/cc/>) e *MeshLab* (<https://www.meshlab.net>) para as restantes tarefas envolvidas na edição e processamento dos modelos 3D. As visitas virtuais com imagens 360° são baseadas no *software Marzipano* (<https://www.marzipano.net>), tendo sido utilizado o *software RawTherapee* (<https://www.rawtherapee.com>) para edição de imagem fotográfica. Os *StoryMaps* foram criados com recurso a *Storymap.js* (<https://github.com/jakobzhao/storymap>), *Leaflet* (<https://leafletjs.com/>) e à *framework* para aplicações web *Bootstrap* (<https://getbootstrap.com>). Finalmente, os mapas digitais foram criados através da plataforma *uMap* (<https://umap.openstreetmap.fr>), um serviço de criação de mapas baseado no *OpenStreetMap* (<https://www.openstreetmap.org>), um projeto colaborativo que pretende criar um mapa e base de dados geográficos livres e editáveis do mundo. Para além dos *softwares* identificados, para edição de imagem em 2D foram utilizados os *softwares GIMP* (<https://www.gimp.org>), para edição de imagem fotográfica e imagem *raster*, e *Inkscape* (<https://inkscape.org>), para os gráficos vetoriais.

Os recursos digitais produzidos também foram partilhados com a preocupação de permitir a sua livre e fácil reutilização e adaptação. Estas opções justificam-se por diferentes razões, incluindo aumentar o envolvimento e engajamento dos públicos com o património cultural, aumentar a disseminação e valorização do património cultural ou contribuir para a criação de novas oportunidades criativas e económicas. Destacamos a partilha dos modelos 3D e das visitas 360° através da utilização de licenças permissivas, como a licença *Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional* (CC BY 4.0), permitindo aos utilizadores descarregar, copiar e redistribuir os produtos em qualquer suporte ou formato, adaptar, remisturar, transformar, e criar a partir do material para qualquer fim, mesmo que comercial, com a contrapartida de

atribuição do devido crédito e indicar se foram feitas alterações. Adicionalmente, todos os produtos com componente *web* foram desenvolvidos exclusivamente com tecnologias abertas e têm o respetivo código-fonte aberto e facilmente disponível.

De certo modo, o programa do *NERDLab* e os recursos em construção no seu âmbito, associados à situação decorrente da pandemia da COVID-19, criaram um contexto propenso à integração de tecnologias digitais num projeto que, até então, se baseava exclusivamente na dinamização de recursos mais tradicionais e integralmente dependentes de interação presencial (formações, visitas guiadas, jogos, oficinas experimentais e criativas). A partir da experiência implementada no ano letivo 2020-2021, onde se disponibilizaram dois *Toolkits Temáticos*, resultou evidente a mais-valia em potenciar os recursos digitais em desenvolvimento no *NERDLab* na construção de recursos educativos, integralmente baseados em soluções digitais. O facto de se prever a utilização destes materiais em sala de aula por professores implicava o desenvolvimento de produtos “*user friendly*” e passíveis de explorar com recurso a tecnologias sem requisitos técnicos excessivamente exigentes. Esta passou assim a ser assumida como uma estratégia relevante na dinamização e desenvolvimento do projeto *Património na Escola*, que assume assim igualmente um papel relevante na promoção e democratização do acesso e utilização de meios digitais.

Em consequência direta desta opção, e na circunstância de procura de informação e formação sobre construção de recursos digitais dedicados ao património histórico e cultural, para utilização em contextos educativos e de mediação, acontece o contacto com o projeto H.E.L.P. Primeiro, através do MOOC *HELP – Digital projects for heritage education*, disponibilizado através do canal de *Youtube* do ICOM Itália, e, subsequentemente à seleção da nossa candidatura, através da bolsa de consultoria providenciada pelo projeto. Neste âmbito tivemos a oportunidade de participar em três sessões técnicas de formação, centradas em três temas: ferramentas digitais, mediação e serviço educativo, e comunicação digital.

Das sessões técnicas importa destacar a apresentação de exemplos de ferramentas *freeware* para criar produtos lúdicos e soluções digitais interativas para museus, assim como de projetos implementados nessa área em museus nacionais. Igualmente importante a perspetiva sobre a comunicação digital como potencial ferramenta de interação e construção de conhecimento e de novas formas de mediação do património.

Na área da mediação e serviço educativo, foi de grande importância a participação numa sessão de trabalho, com colegas de diferentes museus e instituições, em torno de uma conversa sobre temas e modelos de mediação em museus. Em conjunto refletimos sobre quais os temas (e os patrimónios) controversos que demandam (ainda) espaço nos museus, potenciando a dinamização de espaços de conversação, de controvérsia e de construção criativa e interventiva da sociedade. Ou seja, se podemos, e se devemos, e como podemos, assumir e garantir o museu como instituição social, espaço para exposição, debate e criação em torno de temas socialmente urgentes. Este foi efetivamente um contexto de formação importante para um processo de reflexão sobre que temáticas mais controversas ou interventivas, enquadradas no âmbito dos nossos serviços e do projeto *Património na Escola*, queremos considerar na construção dos nossos recursos educativos, e como as podemos introduzir em materiais desenhados para ser explorados em sala de aula pelos professores, acompanhando programas escolares.

Para além de aprendizagens mais concretas e reflexões relevantes para enformar trabalho futuro, a participação nestas sessões permitiram interação com outros profissionais da área, em ambiente informal de troca de experiências. Considerando o contexto dos serviços técnicos onde o projeto *Património na Escola* se desenvolve, assim como a sua implementação num concelho do interior do país, estes espaços de partilha profissional constituem sempre uma oportunidade importante para conhecer pessoas, equipas e projetos, assim como estratégias

---

de trabalho que possam servir de exemplo e inspiração para soluções a implementar noutros locais. São também estes os espaços onde tantas vezes se geram novas ideias, novos projetos inovadores e parcerias de futuro, pelo que urge garantir a sua dinamização e multiplicação.

Após a participação no projeto H.E.L.P., e para o ano letivo 2022-2023 do projeto *Património na Escola*, reforçou-se a dimensão digital do projeto com a oferta de nove *Toolkits Temáticos* e a criação de dois projetos para as redes sociais. Na criação de produtos digitais próprios, continuamos a favorecer a utilização de soluções F/LOSS para desenvolver experiências digitais amigáveis e lúdicas, que promovam o envolvimento com o património histórico e arqueológico local em relação com conteúdos programáticos de Estudo do Meio e História, onde os temas são abordados à escala nacional ou europeia. Passámos a incluir, entre as ligações digitais disponibilizadas, propostas que apresentam e exploram o património local a partir de dimensões artísticas e performativas, produzidas por projetos criativos locais que disponibilizam os seus materiais *online*. Estamos igualmente a introduzir conteúdos digitais que promovam reflexões e interações mais críticas em torno da história e do património local, procurando temas tangenciais aos programas escolares. O programa passou a contar com propostas de atividades que desafiam a comunidade escolar a participar, de modo ativo e criativo, na criação de conteúdos, nomeadamente através da utilização das redes sociais. No âmbito da oferta de *Projetos Continuados* do projeto, estamos a procurar ferramentas e fórmulas de trabalho que permitam implementar projetos colaborativos de construção de recursos digitais com a comunidade escolar, utilizando *software livre* e *Open source*. No entretanto, esperamos por mais projetos H.E.L.P. ♦

## Museums, sustainability and the digital knowledge common: reflections on the H.E.L.P. project

Morien Rees  
*Architect and Museologist*



Museums are increasingly embracing social and environmental responsibilities in response to the growing challenges of our times. In recent years sustainability and climate breakdown have become central issues for members of ICOM. The general conference in Prague in August 2022 acknowledged this shift in momentum with a programme that included a keynote from Hilde Flavia Nakabuye, founder of Friday's for Future in Uganda, a plenum panel on sustainability, sessions on the ICOM sustainability action plan 2022 - 2030 and climate activism, and most importantly the new museum definition.

ICOM's Working Group on Sustainability (WGS) was established in August 2018. Already in its first mandate period the WGS identified two approaches to addressing sustainability issues: how museums themselves, in their operations, can become sustainable and how museums through dissemination can assist their public and communities in achieving a sustainable future. The resolution, On sustainability and implementing Agenda 2030<sup>1</sup>, proposed by the WGS was adopted in Kyoto, aligning ICOM's core activities with both the UN's Agenda 2030 and the 2015 Paris Agreement.

Appeals for meaningful action at the Prague sessions emphasised the importance of the Kyoto resolution and its call to implement the UN's Agenda 2030. As the WGS nears the end of its second mandate period there is an understandable urgency in demands to respond to the challenges the global society is facing. The ICOM Sustainability Action Plan<sup>2</sup>, commissioned by ICOM's Executive Board and at present in draft form, is specifically designed to address the demand for activating the ICOM organisation.

The Sustainability Action Plan also takes account of the call from ICOM's members for a change from the WGS' advisory role to the Executive Board, to a more hands-on role, initiating and participating in museum projects. The aim being, in line with the 2019 ICOM Resolution, to empower ICOM committees to be part of a global museum movement that actively addresses sustainable development and the climate emergency through knowledge sharing, networks, commitment and concrete action.

Inviting the Working Group on Sustainability to participate in H.E.L.P.<sup>3</sup> (Heritage Education New Formats and Free Licences Opportunities for Dissemination, Co-creation and Open Data) and including sustainability as a theme in the project, further emphasises the growing awareness of the importance of sustainability for the museum sector and the demand for activating the global museum community as a whole. The H.E.L.P. project's aim, "to guide museums through a self-assessment process and to support them into the realization of digital projects for heritage education, based on open licenses", can be seen as the type of sustainability initiative necessary to maintain ICOM's relevance as a global cultural organisation in the decade to 2030.

---

In connection with the H.E.L.P. project the WGS has drawn attention to Agenda 2030's sustainable development goals<sup>4</sup> (SDGs) that can be, indeed in increasing numbers already are being, addressed by the museum community. One of the main focuses has been related to SDG 4<sup>5</sup>, to ensure inclusive and equitable education and promote lifelong learning opportunities for all. Thereby to overcome global educational deficiencies and to improve education for sustainable development, through different approaches and tools. Embracing the digital sphere is undeniably a necessary focus for all sections of society in this regard, reflecting the demand for digital solutions that increased exponentially during the Covid-19 pandemic - the museum sector is no exception in this matter. Museums indeed, developed a range of digital solutions to alleviate the pandemic induced restrictions placed on them, most notably through their dissemination programmes.

At the heart of the H.E.L.P. project are open source solutions, as the project proposal states: "In the era of global content sharing, museums do not seem to be sufficiently aware of the extraordinary opportunities in terms of cultural, social and economic development that derive from the adoption of open licenses, as it is demonstrated by a growing number of cultural institutions that have taken this path and by an increasingly international bibliography that analyses the impact of open licenses for cultural institutes and the public"<sup>6</sup>.

The importance of weaving sustainability into the H.E.L.P. project to develop awareness of the importance of open source solutions is demonstrated by the close links with other SDG's: 16.10<sup>7</sup>, access to information and protecting fundamental freedoms, which relates to all human rights; SDG 5<sup>8</sup>, gender equality; SDG 9<sup>9</sup> related to digitalization and infrastructure; and SDG 10<sup>10</sup> - to reduce inequalities. Equally important to this focus on open source solutions is the increasing threat of enclosure to the digital knowledge common.

Historically, museums can claim to be understood as stewards of the global memory. And by safeguarding cultural and natural heritage through their collections and archives they have contributed to maintaining access to the global knowledge common; an ethical duty that museums have as servants of their communities – also within the digital sphere. The duty of stewardship, specifically in terms of access to a knowledge common, being particularly important. 'Common' here refers to:

"all our shared natural resources together with all the social, civil and cultural institutions that history has bequeathed on us and that we may have helped to maintain or preserve. It also includes the knowledge that we possess as a society, built on an edifice of ideas and information constructed over the centuries"<sup>11</sup>.

The history of the commons is first of all, that of the populace's rights to use shared resources, be they fishing, fields or forests, which, at different times throughout modern history have been enclosed, resulting in the local community's rights to use them being withdrawn by landowners and the state. A more recent example of enclosure is the rapidly expanding and contested field of intellectual property rights.

The commons that remain, are increasingly under threat in the fragmented, enclosed and often fenced-in world that has developed after the end of the second world war during what has been called 'the great acceleration'<sup>12</sup>, the rapid growth of human enterprise and its impact on the Earth system. Museums, along with libraries and archives are arguably among the last remaining custodians of the commons – at least in terms of knowledge. And while there is much to commend this view, it is worth remembering that museums themselves are not immune to the forces of enclosure, which are now turning their attention increasingly to the digital sphere.

Here, where H.E.L.P. is located, the early vision of the Internet as an available platform and facilitator of access to knowledge for all, is progressively being diminished. This emphasizes

the urgent nature of how museums address the nature of stewardship in the digital sphere, and how they might extend their role as stewards or guardians of the traditional knowledge common online - also in collaboration with other actors, as is recognised by the Agenda 2030 in SDG 17<sup>13</sup>.

SDG 17 deals with “partnerships for the goals” and “maintains that a successful development agenda requires inclusive partnerships - at the local, national, regional and global levels - built upon principles and values, and upon a shared vision and shared goals placing people and the planet at the centre”. Here, evoking the Agenda 2030’s ethical foundation – endorsed by ICOM in the Kyoto resolution – is a call to align policies, stressing the need for cross-sector and cross-country collaboration. In pursuit of the Agenda’s goals, cooperation must be strengthened, with the shared framework of the SDGs defining the collaborative way forward. The local, regional, and global nature of the ICOM organization<sup>14</sup> appears to be tailor-made to facilitate such multilevel approaches – also in the digital sphere.

A deeper understanding of the idea and importance of multilevel approaches in the context of sustainable futures is found in the research of Elinor Ostrom. In 2009, she was awarded the Nobel Memorial Prize in Economic Sciences for her ground-breaking research demonstrating that ordinary people are capable of creating rules and institutions that allow for the sustainable and equitable management of shared resources<sup>15</sup>. Together with Charlotte Hess, she extended the concept of commons to include knowledge, calling it “a complex ecosystem that operates as a common, a shared resource subject to social dilemmas”<sup>16</sup>. Her research also looked at ease of access to digital forms of knowledge and new ways to store, access and share knowledge as a common. “A knowledge common”, she wrote, “is characterized by abundance”. This is exemplified by the plethora of sources and material on the Internet, as well as the many free software and open source movements, and commons-based ventures such as Linux, Wikipedia and the Internet Archive.

Through her research, Ostrom also explored the relationship between local communities and their commons in responses to the threat of climate change. In 2010, following the disappointing outcome of the COP 15 conference in Copenhagen in 2008 (and equally relevant now in the aftermath of COP 27), Ostrom showed how new and more dynamic forms of response were appearing beyond the scope of the international climate change regime centred on the UN Framework Convention, emerging spontaneously from the bottom up, in local communities across the globe, producing more dispersed and multilevel patterns of action. It is here, where digital and natural commons under threat of enclosure, intersect with multilevel communal action, we enter the realm of museums’ ethical duty as stewards.

Since the 1980s, the importance of ethical questions has steadily increased for museums and the heritage sector as a whole. The ICOM Code of Ethics for Museums was first adopted in 1986 and revised in 2004<sup>17</sup>. A review is taking place at present coordinated by the ICOM Standing Committee for Ethics (ETHCOM). Museum ethics must continue to evolve also into the digital sphere, if the public’s trust in museums’ management of collections, related knowledge and resources, and representations of history and heritage is to be maintained. Museums in general, and ICOM in particular, must exercise their ethical duty to the public and their communities and manifest a significant collective impact in developing the digital knowledge common.

Drawing inspiration from Ostrom’s work and SDG 17, one of the global museum institution’s most significant future roles in fostering sustainability might be in weaving together the stewardship of collections, duty to the community and the knowledge common. By offering a platform that not only gives access to physical sites for transition to a sustainable future, but that extends them into the digital sphere, taking the initiative to align the diversity of interested actors and institutions and their activities in global dissemination projects built on a digital knowledge platform.

---

In his 2019 Ostrom Memorial Lecture, “Saving the Internet and all the commons it makes available”<sup>18</sup> the internet expert, Doc Searls succinctly summated the challenges faced in the digital sphere,

“The internet is a worldwide common without model or precedent in human history and experience. And now it is being enclosed by corporate and government giants”<sup>19</sup>.

In the lecture he discusses nine different forms of enclosure, among them: government censorship, the advertising-supported commercial Internet, protectionism from the EU, digital colonialism from Facebook, the forgotten past, algorithmic opacity and finally “the one inside our heads”, concluding that if the Internet is viewed through the “window offered by Apple, Amazon, Facebook, Google and “providers” such as phone and cable companies, we are assisting them in maintaining and extending the walls of the digital enclosures”. He continues:

“if we can deeply and fully understand what the Internet is, why it is fully important, and why it is in danger of enclosure, we can also understand why, ten years after Lin Ostrom won a Nobel prize for her work on the commons, that work may be exactly what we need to save the Internet as a boundless common that can support countless others”<sup>20</sup>.

There is little doubt that the digital knowledge commons need guardians. The digital sphere is increasingly accommodating and also amplifying the narrative of unlimited growth at the heart of the challenges facing the planet. Museums as guardians, offer an ethical foundation, a history of stewardship and the skills necessary to nourish a new knowledge common, hand in hand with the old. Museums have attributes that are transformational and profoundly relevant to the existing knowledge common, and should aim to extend these into the digital sphere.

The H.E.L.P. project and its foundational principle of open access can be viewed in terms of the museum, offering not only a site upholding the principle of the commons, but actively placing the institution in opposition to the unsustainable narratives of the last 75 years – also within the digital sphere.

For, as we contemplate the increasing severity of the challenges facing the planet, there are more and more calls for new narratives, replacing the growth narrative of the great acceleration with new narratives of sustainable futures. The goal of the H.E.L.P. project, to guide museums through a self-assessment process and support the realization of digital projects for heritage education, based on open licenses, can be seen as an important marker, initiating ICOM’s commitment not only to maintaining access to the knowledge common but also by fashioning a digital platform within ICOM where such new narratives may be developed.

The necessity for new narratives is confirmed by Nirupam Bajpai and John Biberman researchers at the Center for Sustainable Development, Earth Institute, Columbia University who write: “Over the past few years, it has become overwhelmingly clear that recent advances in digital technology will be core to realizing the possibility of sustainable development around the globe... But the digital revolution shows signs of high risk in addition to high rewards. If poorly managed, this societal transformation could instead deepen inequality, harm the prosperity of the most vulnerable, and retard the cause of sustainable development for generations”<sup>21</sup>.

Ostrom’s research, with its rich understanding of multilevel, community-based action and the opportunities this offers, might guide and inform the digital revolution; while the museum institution’s stewardship of collections and archives for the benefit of the communities it serves, could provide ample material with which to reinforce this open access digital platform.

Searls concluded his memorial lecture pointing out:

There is so much to work on: expansion of agency, sensibility around license and copyright, freedom to benefit individuals and society alike, protections that don't foreclose opportunity, saving journalism, modernizing the academy, creating and sharing wealth without victims, de-financializing our economies... the list is very long<sup>22</sup>.

These are some possible frames for future narratives that museums might consider, as they engage with their communities digitally, in the transition to a sustainable future. ♦

#### NOTAS

<sup>1</sup> [https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/09/Resolutions\\_2019\\_EN.pdf](https://icom.museum/wp-content/uploads/2019/09/Resolutions_2019_EN.pdf)

<sup>2</sup> <https://icom.museum/en/member/working-group-on-sustainability-towards-a-2030-action-plan-for-icom/>

<sup>3</sup> <https://www.icom-italia.org/help-heritage-education-new-web-formats-and-free-licenses-opportunities-for-dissemination-co-creation-and-open-data/>

<sup>4</sup> <https://sdgs.un.org/goals>

<sup>5</sup> <https://sdgs.un.org/goals/goal4>

<sup>6</sup> HELP- Heritage Education New Formats and Free Licences Opportunities for Dissemination, Co-creation and Open Data. Summary from Project Application

<sup>7</sup> <https://sdgs.un.org/goals/goal16>

<sup>8</sup> <https://sdgs.un.org/goals/goal5>

<sup>9</sup> <https://sdgs.un.org/goals/goal9>

<sup>10</sup> <https://sdgs.un.org/goals/goal10>

<sup>11</sup> Standing, G. (2019) *Plunder of the Commons*, Penguin Random House UK, Preface p ix

<sup>12</sup> <https://futureearth.org/2015/01/16/the-great-acceleration/>

<sup>13</sup> <https://sdgs.un.org/goals/goal17>

<sup>14</sup> <https://icom.museum/en/network/>

<sup>15</sup> <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2009/ostrom/facts/>

<sup>16</sup> Hess C & Ostrom E (2011) *Understanding Knowledge as a Commons: from theory to practice*, MIT Press 2011, s 3

<sup>17</sup> <https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/code-of-ethics/>

<sup>18</sup> <https://blogs.harvard.edu/doc/2020/02/10/commons/>

<sup>19</sup> <https://blogs.harvard.edu/doc/2020/02/10/commons/>

<sup>20</sup> <https://blogs.harvard.edu/doc/2020/02/10/commons/>

<sup>21</sup> <https://academiccommons.columbia.edu/doi/10.7916/d8-ybcz-3d35>

<sup>22</sup> <https://blogs.harvard.edu/doc/2020/02/10/commons/>

## O Poder dos Museus: contributos para a transição digital

Patrícia Remelgado  
Museóloga



*In a society increasingly dependent on digital technologies, it is essential that museums adapt to this trend. They require organizational and operational reform to fulfil their mission and objectives. During the pandemic, museums faced many challenges, but also an opportunity to move in the digital context. Progress was made with different speeds and degrees of maturity, and this generated novel data that offers insights into the performance of museums in the digital domain. In this context, the project 'heritage education new web formats and licenses free of opportunities for dissemination, creation and open data' (HELP), which is promoted by ICOM Portugal, aims to improve the digitization of museums and accelerate further innovation by fostering the use, transformation, and redistribution of museum open data. In this article, we describe the implementation of this advisory action and share our reflections on its implications over the role of museums in digital Education.*

Numa sociedade cada vez mais dependente das tecnologias, é fundamental que as instituições museológicas reformulem a sua organização e funcionamento, sem prejuízo do cumprimento da sua missão e objetivos. Assim, a atualização e capacitação dos seus profissionais, bem como a identificação das ferramentas digitais que lhes permitam desenvolver as suas atividades, é um propósito que não pode ser descurado. Se há uns anos o discurso tendia para a sensibilização crescente, hoje assistimos a uma consciência generalizada sobre a importância do digital, o seu potencial e desafios. No entanto, estamos perante uma realidade dinâmica e, não raras vezes, fugaz que nos coloca perante atualizações permanentes. Por outro lado, é um processo que acontece a diferentes níveis e que, sobretudo, não se sustenta na capacidade de iniciativa e no domínio de algumas ferramentas, ou mera reação a um determinado estímulo ou situação. É, pois, necessário, um planeamento estratégico.

A este propósito, uma referência ao Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), um programa de aplicação nacional, com um período de execução até 2026, que visa implementar “um conjunto de reformas e investimentos destinados a repor o crescimento económico sustentado, após a pandemia, reforçando o objetivo de convergência com a Europa ao longo da última década” (Plano de Recuperação e Resiliência, 2021), e assente em três dimensões estruturantes: “Resiliência, Transição Climática e Transição Digital”. Na dimensão Transição Digital, estão previstas reformas e investimentos significativos nas áreas da digitalização, nomeadamente no setor da Cultura, em duas áreas: na modernização da infraestrutura tecnológica da rede de

equipamentos culturais; na digitalização de artes e Património. Enquanto a primeira procura “capacitar tecnologicamente a rede de equipamentos culturais, quer ao nível de software, hardware e de recursos qualificados” (Plano de Recuperação e Resiliência, 2021), a segunda pretende “incrementar a taxa de digitalização de obras artísticas e de património cultural em Portugal (...), visando melhorar a experiência do público e assegurar a preservação futura de obras de arte e do património na sua expressão mais global” (Plano de Recuperação e Resiliência, 2021).

A pandemia que nos assolou nos últimos anos impôs uma interrupção abrupta da atividade cultural, expondo simultaneamente um conjunto de vulnerabilidades que, não sendo inéditas, ganharam uma nova dimensão e atualidade, nomeadamente no que diz respeito à **dimensão digital. Efetivamente, a crise pandémica acelerou e agravou desafios que os setores culturais e criativos já vinham a enfrentar ao longo dos últimos anos. Os recursos digitais deixaram de ser, apenas, um elemento que diversificava a experiência museológica, para se assumir como condição para usufruir dessa mesma experiência.** Por outro lado, a pandemia revelou inúmeras experiências bem-sucedidas ao nível do desempenho digital, num momento em que o contacto presencial se encontrava impossibilitado.

As dinâmicas desenvolvidas no contexto da pandemia, em ritmos distintos e com graus de maturidade igualmente diferenciados, constituíram um momento privilegiado para o conhecimento, monitorização e avaliação do desempenho dos museus no domínio do digital. É neste contexto que se insere o projeto “HELP – heritage education new web formats and free licenses opportunities for dissemination, do-creation and open data”.

### H.E.L.P: o projeto



Ilustração 1. “HELP – heritage education new web formats and free licenses opportunities for dissemination, do-creation and open data”

Em 2021, o “HELP – heritage education new web formats and free licenses opportunities for dissemination, do-creation and open data” aportou novas perspetivas a esta discussão. Promovido pelo ICOM Itália, em parceria com o ICOM Portugal, o ICOM República Checa e o grupo de trabalho do ICOM dedicado à temática da Sustentabilidade, o projeto H.E.L.P definiu como principais objetivos:

- 
- identificar abordagens inovadoras ao nível da educação em museus, considerando “a crescente presença e experiência digital nestas instituições (...);
  - - selecionar “ideias e boas práticas”(ICOM Portugal, 2021), procurando refletir sobre a experiência digital durante a pandemia e os contributos daí resultantes para o futuro;
  - demonstrar as vantagens da utilização das licenças gratuitas e do domínio público para um maior envolvimento e conexão com os públicos;
  - incentivar a participação ativa e a reutilização dos recursos digitais associados às coleções museológicas, no cumprimento dos requisitos legais;
  - promover a utilização dos dados abertos, livremente utilizados, reutilizados e redistribuídos, como uma oportunidade para a educação e comunicação nos museus.

O projeto H.E.L.P. visa, assim, identificar “um caminho de inovação para a educação em museus”, considerando a “enorme experimentação digital realizada durante o período do Covid.19”, selecionando boas práticas que vale a pena sinalizar como referências.

Implementado ao longo de um ano, o projeto H.E.L.P desenvolveu-se em 4 fases distintas, mas complementares:

- Na **primeira fase** da execução do projeto, foi realizado um levantamento das melhores práticas de educação e comunicação online, com o propósito de aferir a sua aplicabilidade a diferentes espaços museológicos;
- A informação apurada na primeira fase foi essencial para o desenvolvimento da **segunda fase do projeto**, nomeadamente para a preparação de um MOOC (Massive Online Open Course), com o contributo de vários especialistas, e que se traduziu na gravação de um conjunto de sessões sobre diferentes temáticas: questões técnicas e jurídicas, educação e sustentabilidade;
- a **terceira fase do projeto** consistiu na abertura de um concurso dirigido a pequenos museus, com o intuito de facultar ações de consultoria sobre a temática abordada;
- Finalmente, o projeto H.E.L.P foi concluído com a apresentação de um conjunto de indicadores - **quarta fase do projeto** - que, não só testemunham a sua execução formal, como é o caso do Relatório Final e o Curso disponibilizado online (constituído por um conjunto de vídeos), mas também se constituem como ferramentas de grande utilidade para os profissionais dos museus no desenvolvimento das suas dinâmicas. digitais.

Este artigo pretende constituir-se como um testemunho e, simultaneamente, uma reflexão sobre a experiência de consultoria desenvolvida no contexto do H.E.L.P, pelo que iremos focar a nossa abordagem, essencialmente, na terceira fase do projeto.

### **O Programa de Consultoria: boas práticas e aquisição de competências**

Em julho de 2021, a abertura de um concurso dirigido a pequenos museus marcou o início da terceira fase do projeto H.E.L.P. Esta iniciativa teve como objetivo proporcionar ações de “consultoria jurídica, técnica e educacional” para a construção de “projetos educacionais digitais, orientados para o uso de licenças de dados abertos”. Segundo o Regulamento, o concurso teve como destinatários “pequenos museus”, ou seja, instituições com uma “equipa limitada com múltiplas responsabilidades e com menos de 25 funcionários”, localizados nos países envolvidos no projeto: Portugal, Itália e República Checa.

As instituições candidatas foram avaliadas de acordo com um conjunto de critérios previamente definidos (ICOM, 2022) e que incidiam, fundamentalmente, nos seguintes domínios:

- Acessibilidade;
- Inclusão;
- Participação ativa/conexão;
- Sustentabilidade/Agenda 2030;
- Política *open access*;
- Experiência digital;
- Sensibilização para as questões relacionadas com os públicos.

Assim, foram selecionados 6 museus, distribuídos pelos 3 países participantes:

- em Itália, o Museo Internazionale delle Marionette “António Pasqualino” e o Multimedia Museum Consentia Itinera;
- na República Checa, o Oblastni Galerie Liberec (Regional Gallery Liberec) e o Municipal Museum Blatná;
- em Portugal, o Pólo Arqueológico de Viseu António Almeida Henriques e o Museu Casa da Imagem.

### Perfil dos Museus selecionados: o caso português

Tal como referido anteriormente, foram selecionadas duas instituições portuguesas para beneficiarem da consultoria proporcionada pelo projeto H.E.L.P.



Ilustração 2. Pólo Arqueológico de Viseu António Almeida Henriques. PE: Projeto “Património na Escola”.

O **Pólo Arqueológico de Viseu António Almeida Henriques (PAV)** é “o centro operacional da Câmara Municipal de Viseu para a Arqueologia. Agrega os recursos dedicados a esta área e promove o interesse sobre o património arqueológico enquanto objeto de investigação e elemento de fruição cultural”. Juntamente com o Museu de História da Cidade, o PAV desenvolve e dinamiza o projeto Património na Escola (PEs), submetido ao concurso promovido pelo H.E.L.P.

O PEs apresenta-se como “um projeto de educação patrimonial especificamente dirigido à comunidade escolar do concelho de Viseu” (Viseu, 2020). Tem como objetivo garantir que os serviços dos Museus Municipais dedicados ao património histórico e arqueológico se possam constituir como um “recurso para as escolas através da implementação de um programa de atividades regular e como parceiros em atividades de promoção de cidadania ativa relacionada com o conhecimento, a salvaguarda e a promoção do património local, de modo a contribuir para a formação de cidadãos mais capazes e participativos.” O programa concretiza-se através da oferta de um programa anual de ações que colocam em interação o PAV/MHC e as escolas. Tendo em conta o perfil do projeto apresentado, foi solicitada consultoria na área da Educação.



Ilustração 3 e 4. Casa da Imagem. Projeto “NarcisOnline”

O **Museu da Imagem** é um centro artístico e educativo, localizado em Vila Nova de Gaia, pertencente à Fundação Manuel Leão. Tem como objetivo “dar a conhecer e refletir sobre a produção e a utilização da imagem num contexto contemporâneo” (Casa da Imagem, 2022). O “NarcisOnline: os retratos das crianças e adolescente nas redes sociais” é um dos projetos desenvolvidos por esta entidade e submetido ao concurso promovido pelo H.E.L.P.

O “NarcisOnline” é um “projeto criativo e escolar que pretende gerar um movimento de educação para a cidadania no âmbito dos media” (Casa da Imagem, 2022). Trata-se de uma ação em rede que propõe “um trabalho prático positivo, dotando professores, crianças e adolescentes de ferramentas para a literacia visual e digital através da análise crítica de selfies e fotografias de retrato”. As suas ações formativas são destinadas ao público escolar, entre os 3 e os 18 anos, bem como a educadores e professores. A sua abordagem pretende sensibilizar a comunidade escolar e a sociedade civil para as ferramentas digitais através da criação e análise crítica de selfies e fotografias de retrato. Tendo em conta o perfil do projeto apresentado, foi solicitada consultoria na área da Educação.

### Estratégia de Implementação

A consultoria disponibilizada permitiu estabelecer uma relação de proximidade e, simultaneamente, de grande especificidade. Foi possível, efetivamente, fazer um diagnóstico bastante preciso sobre cada uma das realidades apresentadas e identificar os contributos que melhor se adequavam às respetivas necessidades.

O PAV, e tal como já foi referido, tem como objetivo a promoção e divulgação do património local. Para além disso, o projeto pretende criar condições efetivas de acessibilidade a conteúdos e recursos, nomeadamente para alunos “cujo acesso a museus e locais de interesse patrimonial histórico e arqueológico” não é tão recorrente. O promotor disponibiliza aos professores, através da Escola, um conjunto de ferramentas digitais (disponíveis online). São os chamados “Toolkits Temáticos” constituídos por “materiais digitais e atividades para explorar o património histórico e arqueológico local em relação com conteúdos programáticos de Estudo do Meio e de História” (Património na Escola, 2022). O PAV dispõe de condições que lhe permitem construir recursos digitais diversificados, nomeadamente em formato 3D, e utilizando ferramentas *open source*. Manifestou, contudo, a necessidade de apoio na construção e exploração dos toolkits, no que concerne à sua dimensão educativa e pedagógica.

O NarcisOnline é, também, dirigido ao público escolar, com o objetivo de gerar um “movimento de educação para a cidadania no âmbito dos media” (Casa da Imagem, 2022). Propõe um trabalho prático, realizado nas escolas, em articulação com docentes e alunos, através da utilização de ferramentas digitais. A ação do NarcisOnline é concretizada em dois momentos presenciais: a visita ao Museu Ambulante, “promovendo uma sensibilização para os processos de captação, produção e comunicação das imagens a partir do espólio de câmara a dispositivos óticos do Fundo Fotográfico Teófilo Rego” (Casa da Imagem, 2022); a realização de duas oficinas de trabalho prático onde se desenvolvem “atividades que permitem produzir e analisar a imagem de retrato” (Casa da Imagem, 2022), assim como o seu impacto nas redes sociais. Neste caso, foi apurada a necessidade de serem identificadas ferramentas *open source* que possam ser utilizadas no desenvolvimento do projeto. Para além disso, e considerando as especificidades do projeto que tem na imagem um dos seus principais recursos, deparamo-nos com questões legais, relacionadas com a segurança, os direitos à imagem e a proteção de dados que, não sendo o propósito desta consultoria, foram abordados de forma sumária. O mesmo acontece com a sustentabilidade do projeto, que assume particular relevância no contexto de uma iniciativa privada, e que determina a sua continuidade.

O programa de consultoria avançou com a realização de três sessões:

- uma sessão técnica online, intitulada “Ferramentas Digitais Open Source aplicadas ao Património Cultural”, e que contou com a participação de 3 especialistas em Media e Plataformas Digitais: Maria Vanzeller, Bárbara Andrez e Vanessa Cesário. A abordagem foi de carácter prático e aplicado, através da identificação de ferramentas digitais *open source* e, simultaneamente, a apresentação de boas práticas da sua utilização;
- uma ação de formação presencial, subordinada à temática do Serviço de Mediação e Educação nos Museus, dinamizada pela Prof. Dra. Alice Semedo, docente de Museologia na Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Ao contrário da sessão técnica, de carácter restrito, a ação de formação promoveu o encontro e a partilha entre profissionais do setor na abordagem das questões relacionadas com a mediação dos públicos nas instituições museológicas e/ou nos projetos por elas dinamizados;



Ilustração 5. Ação de formação presencial no MMIPO.

- finalmente, uma sessão técnica, dedicada às Estratégias de Comunicação Online, e dinamizada por Patrícia Remelgado. Esta sessão teve como propósito a identificação de ferramentas e estratégias que possam contribuir para uma comunicação digital eficaz e dirigida a diferentes tipologias de públicos.

## Conclusão

A nova definição de museu, aprovada na Assembleia Geral do ICOM em agosto de 2022, sublinha “a participação das comunidades” nas experiências de “educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimentos” (ICOM, 2022). Enquanto instituições abertas aos públicos, “acessíveis e inclusivas” (ICOM, 2022), é importante que os museus contemplem, nas suas dinâmicas, diferentes formas de acesso e envolvimento dos públicos, e em que o físico e o digital estejam intrinsecamente conectados. Neste contexto, o crescente uso de tecnologias digitais permite que os visitantes recebam a informação de forma mais apelativa, através da utilização de recursos multimédia. Surgem, assim, novas formas de interação social, verificando-se a abertura dos acervos dos museus à possibilidade de apropriação criativa dos seus conteúdos por parte dos seus utilizadores.

Entre os exemplos mais representativos, uma breve referência ao Rijksstudio, promovido pelo Rijksmuseum. O Museu disponibiliza a sua coleção online, permitindo a sua fruição de forma criativa, incluindo a sua apropriação e reutilização em novos contextos e formatos. A significativa adesão do público traduz-se na participação de milhares de pessoas desde 2013 (data do lançamento do projeto), nomeadamente na iniciativa “Rijksstudio Award”, na qual os participantes são convidados a fazer a “sua obra-prima”! (Rijksmuseum, 2022). A coleção é disponibilizada em alta resolução e licença aberta permitindo a criação de novos designs criativos.

Os museus participantes na ação de consultoria desenvolvida promovem atividades estruturadas, dirigidas ao público escolar, e cuja componente digital é uma nota dominante, em alguns casos com a utilização frequente de ferramentas *open source*. Sublinhe-se, também, que as realidades apresentadas no contexto desta ação são anteriores à situação pandémica, o que demonstra o reconhecimento da importância do digital e da participação dos públicos no processo de fruição e aquisição de conhecimento nos museus. No entanto, desde logo foram identificadas necessidades ao nível da produção pedagógica dos conteúdos e da diversificação das ferramentas utilizadas, algo que está evidenciado no plano de consultoria implementado. Efetivamente, existe uma relação secular entre os museus e os processos educativos. Por outro lado, a função educativa dos museus integra a sua definição (ICOM, 2022), numa abordagem formal, informal e de *lifelong learning*.

Nesta perspetiva, o H.E.L.P sublinha a importância da adoção de novas práticas museológicas, através da participação e reutilização da reprodução digital das coleções, com base no licenciamento gratuito e no domínio público, ferramentas privilegiadas para estreitar a ligação com os diferentes públicos e, nesse sentido, promover a educação e a comunicação, funções essenciais das instituições museológicas. ♦

---

**BIBLIOGRAFIA**

- Casa da Imagem, 2022. Museu Casa da Imagem. [Online]  
Available at: <https://casa.fmleao.pt/o-que-e-o-museu/>
- Casa da Imagem, 2022. *NarcisOnline*. [Online]  
Available at: <https://casa.fmleao.pt/portfolio/narcisonline/>
- Council of Europe, 2018. *European Cultural Heritage Strategy for the 21st Century*. [Online]  
Available at: <https://rm.coe.int/european-heritage-strategy-for-the-21st-century-strategy-21-full-text/16808ae270>
- GTMF, 2021. *Grupo de Trabalho Museus no Futuro. Relatório Final*. [Online]  
Available at: <http://patrimoniocultural.gov.pt/static/data/docs/2021/02/15/RelatorioMuseusnoFuturo.pdf>
- ICOM Portugal, 2021. O projeto HELP. *Revista ZEUS*, p. 75.
- ICOM, 2022. *Definição de Museu*. [Online]  
Available at: <https://icom-portugal.org/2022/09/30/nova-definicao-de-museu-2/>
- ICOM, 2022. *H.E.L.P. Project Final Report. Heritage Education New Web Formats And Free Licences Opportunities For Dissemination, Co-creation And Open Data*, s.l.: ICOM.
- MU.SA, 2017. *Museums Professionals in the Digital Era*. [Online]  
Available at: <http://www.project-musa.eu/wp-content/uploads/2020/10/R2.1-Mapping-the-skills-supply-and-demand-of-the-Museum-Sector.pdf>
- NEMO, 2021. *Follow-up survey on the impact of the COVID-19 pandemic on museums in Europe. Final Report*, s.l.: s.n.
- Património na Escola, 2022. *Câmara Municipal de Viseu*. [Online]  
Available at: <https://www.poloarqueviseu.pt/patrimoniaescola/>
- Plano de Recuperação e Resiliência, 2021. *Plano de Recuperação e Resiliência*. [Online]  
Available at: <https://recuperarportugal.gov.pt/>
- Rijksmuseum, 2013. *Relatório Anual do Rijksmuseum 2013*. [Online]  
Available at: <https://www.rijksmuseum.nl>
- Rijksmuseum, 2018. *Relatório Anual do Rijksmuseum 2018*. [Online]  
Available at: <https://www.rijksmuseum.nl/nl/downloads/3757db01-a71e-4909-8c7e-a86c54a62f22/Jaarverslag-2018.pdf>
- Rijksmuseum, 2022. *Rijksstudio. Make your own masterpiece*. [Online]  
Available at: <https://www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudio>
- Touloumis, K., 2018. *A critical reading toolkit for the use of digital museums and museum websites as providers of knowledge in education*. Crete, Greece, ICOM - CIDOC.
- UNESCO, 2021. *OPEN Educational Resources (OER)*. [Online]  
Available at: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000215804>
- Veldhuizen, A. v., 2017. *Educational Toolkit. Methods & Techniques from museum and heritage education*, s.l.: Liesbeth Tonckens and Gundy van Dijk.
- Viseu, C. M. d., 2020. *Viseu Património - Património Na Escola*. [Online]  
Available at: [https://www.cm-viseu.pt/fotos/documentos\\_ficheiros/projeto\\_patrimonio\\_nas\\_escolas\\_19611629785f80766f0a77b.pdf](https://www.cm-viseu.pt/fotos/documentos_ficheiros/projeto_patrimonio_nas_escolas_19611629785f80766f0a77b.pdf)

## Projeto H.E.L.P (Heritage Education New Web Formats And Free Licenses Opportunities For Dissemination, Co-creation And Open Data)

*Inês Azevedo e Joana Mateus*  
*Coordenação partilhada da Casa da Imagem*



*Casa da Imagem benefited from legal, technical and cultural mediation consultancy from the H.E.L.P. project. This participation was an added value for the knowledge of educational and digital tools, as well as for the sharing between professionals of educational and mediation services.*

A Casa da Imagem beneficiou de consultoria jurídica, técnica e de mediação cultural com o intuito de melhor desempenhar a sua atividade museológica associada à utilização de ferramentas educativas e digitais.

Consideramos que o usufruto desta consultoria foi proveitoso ao nível da partilha de informações e da compreensão sobre a situação atual e do leque de possibilidades digitais disponíveis para os museus. O conhecimento do que vai sendo realizado a partir dos criadores e produtores digitais é sempre uma mais valia para a possibilidade de imaginar novos futuros.





De igual modo, consideramos de grande utilidade a partilha e questionamento de posicionamentos e práticas entre profissionais de serviços educativos e de mediação. A possibilidade de ouvir e falar entre profissionais permite a criação de uma rede útil e que proporciona um maior sentimento de resiliência perante a prática profissional do museu. ◆



# *Bolsas*



## O Poder dos Museus e o poder de uma conferência global

*Margarida Isabel Almeida*

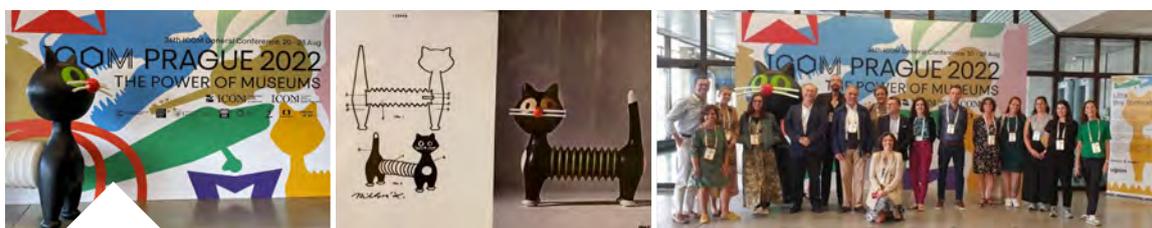
*Bolseira ICOM Portugal para participação no  
26.º Congresso Geral do ICOM, Praga, 2022*



*Prague reinvigorated the museum community at a back-to-face conference. With the reaffirmation of a new definition, new challenges, strengths and threats to be overcome were also envisaged by the associates. It was important to note the diversity and multiplicity of experiences but, at the same time, the transversality of some of the pressing issues that the museums and the society face all over the world, and which are also perceptible in the university museums structures of the UMAC community.*

### A Conferência

A participação numa primeira Conferência Geral do Comité Internacional de Museus, após um longo fechamento de portas decorrente do período de pandemia COVID19 e de recuperação das economias e sociedades e num contexto do eclodir de guerra na Europa, foi uma experiência impactante e memorável.



### A definição de “Museu”

O próprio contexto institucional da finalização do longo processo de construção colaborativa de âmbito transnacional da nova definição de Museus e a sua aprovação em Assembleia Geral marcou definitivamente esta conferência. Após Quioto, um longo e abrangente processo e discussão avançou, maioritariamente por via digital remota, mas também em grupos de discussão e encontros presenciais, promovidos em todas as latitudes. O texto resultante na nova definição reuniu os contributos de 126 comités internacionais ICOM em quatro rondas de consulta direta ao longo de 18 meses. Não sendo disruptivo, o texto reforça ou reafirma novas ou renovadas perspetivas ou linhas de força que são foco da comunidade museal contemporânea. A transparência de todo o processo foi um dos grandes lemas do ICOM Define, que assumiu a dinamização do processo participativo e de súpula e que o apresentou

de forma clara no momento que precedeu a votação da nova definição a 24 de agosto, num auditório repleto, e com uma expressiva votação final de 92,41% de aprovação.

A afirmação de uma definição universalmente aceite assume importância tanto pela consensualização conceptual como na ação de uma instituição tão permanente, na sua diversidade, como é o Museu, mas também se reveste de uma importante função política ou de expressão perante as tutelas a sociedade sobre o papel que o Museu tem/ pretende assumir. É assim também um compromisso e uma promessa.



## A Instituição ICOM

A dinâmica organizacional e o conhecimento da estruturação e do funcionamento do imenso universo de uma organização como o ICOM torna-se mais perceptível e menos intrincado com a assistência de algumas das sessões mais funcionais como a ICOM STATUTES – WGSR, no dia 21 de agosto ou a própria Assembleia Geral nos seus protocolos e atos procedimentais. Para um associado ICOM, a participação num encontro presencial desta dimensão assume-se um relevante momento de engajamento e de inclusão no movimento associativo, também pela proximidade possível e a interação facilitada com os interlocutores do ICOM, os palestrantes, os participantes dos painéis e workshops, muitos dos quais, só reconhecíamos das sessões zoom ou encontros virtuais dos últimos anos.

## Ética e Sustentabilidade: dois temas em evidência

Dentro do tópico central da conferência “O Poder dos Museus” coube toda a imensidão de temas com que os museus se defrontam, o que perspetivam e o que anseiam, nas diferentes latitudes e contextos do mundo. Destaco dois conceitos que se assumiram transversais e muito atuais: a ética e a sustentabilidade.

## Ética

O ETHCOM tem vindo a fazer trabalho e consultas alargadas em torno do Código de Ética, identificando algumas das lacunas ou necessidades de desenvolvimento para poder dar resposta e refletir os papéis e desafios que os museus enfrentam na contemporaneidade do século XXI e que têm estreita relevância e conexão com as questões éticas:

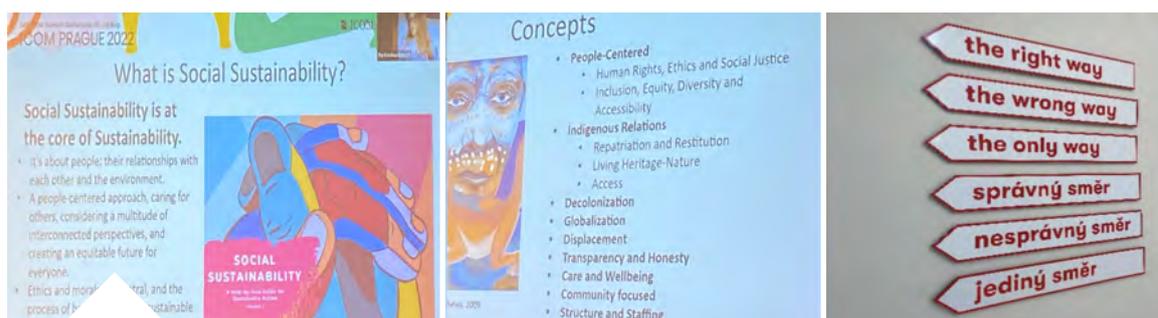
- Museus e responsabilidade social é uma relação muito importante, nomeadamente no que diz respeito à educação para os direitos, o compromisso pela diversidade, a promoção dos valores e o respeito pela dignidade humana;
- Foco no património imaterial, consentâneo com a nova definição de museus e os princípios éticos apontados pela UNESCO em 2015 em termos da salvaguarda do património cultural imaterial. Realça-se que os museus devem ter como premissa o encorajamento da representação do património cultural imaterial no seu trabalho bem como estimular a participação e a voz das comunidades originais sem ter a pretensão de as substituir, mas facultando meios e técnicas de salvaguarda de patrimónios ameaçados ou potenciando o seu estudo e investigação para sua redinamização;
- A abordagem ao digital nos museus deverá perceber a diferença entre a digitalização e a transformação digital e os aspetos vastos éticos abarcados (as questões da proteção de dados e a liberdade de informação; a importância do digital em termos de preservação e no acesso remoto às coleções; a responsabilidade de preservação das cópias digitais, a sua manutenção e os cuidados éticos em termos de proteção de dados; a discussão acerca dos standards de autenticidade de coleções digitais; a necessidade de adaptação das legislações nacionais e normativos para enquadrar a liberdade de informação na preservação do património cultural. De realçar ainda a necessidade de definição de diretrizes éticas para a criação de museus digitais bem como o estabelecimento de standards para a transformação digital dos museus;
- A decolonização, sendo um tópico muito presente nas consultas efetuadas pelo ETHCOM, deverá ser ainda integrado no código de ética, assim como o conceito de restituição e os princípios que lhes estão subjacentes;
- A sustentabilidade é outro conceito a introduzir e explicitar na sua ampla aceção de termo contendor de diferentes significações e com várias implicações na prática museológica (museus devem tornar-se organizações sustentáveis; devem sensibilizar os públicos acerca das causas e efeitos das alterações climáticas; devem preparar os impactos das alterações climáticas nas suas instituições).



Para além deste resumo apresentado pelos representantes do grupo de trabalho, identificaram-se igualmente outras questões relevantes para a intervenção no meio museológico em termos de ética:

- Orientações acerca de como lidar com restos humanos deve ser mencionado no código de ética
- Sustentabilidade significa coisas diferentes para pessoas diferentes: também significa respeitar os direitos humanos
- NFTs (*Non-Fungible Tokens*): oportunidade - nova fonte de referência e de interação;
- Colaboração com Museus em zonas de guerra, algumas diretrizes
- Situações problemáticas nos museus de Arte Contemporânea
- As principais funções dos museus devem estar muito bem representadas no código de ética (mediação, documentação, educação...)
- Documentação e informação também são importantes nos processos de restituição
- Museus usados para propaganda – uso indevido de objetos para propaganda
- Os profissionais de museus que trabalham com as comunidades precisam de mais proteção e regulamentação para apoiar a lidar com questões difíceis
- Tráfico ilícito de arte
- Papel político dos museus deve ser mais assistido e apoiado pelo código de ética
- Sustentabilidade

Para além do habitual conceito de sustentabilidade, associado ao uso adequado dos recursos disponíveis e associado à intervenção ambiental e do atual contexto das alterações climáticas, há uma abordagem mais sistémica que deriva no conceito de desenvolvimento sustentável em todos os contextos sociais. Esta perspetiva, muito alinhada com os Acordos de Paris e a Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável, propõe uma participação das comunidades museológicas ativa e significativa e mobilizadora dos territórios e comunidades envolventes como propôs Henry McGhie.



Pia Edqvist e Nicole Smith explanaram o conceito de Sustentabilidade Social, elaborando sobre a sua oportunidade e relevância, assumindo-o como uma abordagem centrada nas pessoas para as práticas nos museus:

- Advoga que os museus são espaços que beneficiam as pessoas, os territórios e o planeta;
- Defende mudanças positivas através da diversidade, da inclusão, da equidade, da acessibilidade e relevância;
- Cria espaços de honestidade e transparência apelando à decolonização, à justiça social e ao ativismo.

As autoras introduzem esse conjunto alargado de conceitos e mapeiam estratégias a ter em conta para intervenções em contextos de intervenção quer ao nível individual quer ao nível institucional (interno ou externo) para a promoção da sustentabilidade social.

## UMAC - participação no Encontro fora de portas

A participação no encontro UMAC, o grupo de trabalho que acompanho mais de perto dado o meu enquadramento profissional na Universidade de Aveiro, foi um momento de *benchmarking*, de troca de experiências e de reencontros. A participação da colega da Ucrânia, que levantou questões fulcrais relativas à situação museal do território em guerra em que todas as prioridades e enfoques se baralham e colocam em causa foi um momento marcante. A passagem de testemunho do vibrante percurso de Marta Lourenço na coordenação do UMAC para Andrew Simpson assegura a continuidade da dinâmica deste grupo muito eclético. A diversidade temática das apresentações evidencia a abrangência do âmbito e a muito distinta realidade das instituições museológicas universitárias que se identificam em presença e na extensa, embora sempre incompleta, base de dados das coleções e instituições museológicas universitárias no globo.



As apresentações e painel de discussão vieram dar continuidade e expansão ao Encontro conjunto dos comités UMAC/ NATHIST/ICR/ICME em torno do tema o “Poder dos Museus: inclusão” que reuniu um conjunto alargado de apresentações com representantes de todos os continentes. Foi neste slot da conferencia que se incluiu o poster submetido e aprovado com o título *“A salt pan in the middle of the university campus: natural heritage as a collaborative ecosystem”*.

## A nova ICOM Red List

Uma nova Lista Vermelha ICOM foi apresentada como uma ferramenta para a proteção dos objetos e do património cultural. Tendo sido um trabalho circunstanciado à identificação de objetos que estão protegidos por legislação nacional ou internacional no Sudoeste da Europa, é um dos levantamentos que tem vindo a ser desenvolvido para mitigar os riscos de pilhagens, roubos ou trafico ilícito e aumentar a consciencialização.



## Programa Cultural e Social

Mas o poder desta conferência ultrapassou em muito as paredes do Centro de Congressos de Praga, que curiosamente reabriu portas a este encontro internacional depois de ter funcionado largos meses como centro de vacinação da região. A cidade de Praga assumiu-se acolhedora e

inclusiva da imensa diversidade de participantes reunidos e do vastíssimo e eclético programa cultural proporcionado, que mobilizou o país inteiro, nas suas instituições e dinâmicas culturais.



Assistir a uma passagem de modelos de estudantes de moda, por entre o cristalino da exposição de vidro “Pleiades- M45” no clássico edifício do Museu de Artes Decorativas de Praga, ao som de um DJ, assume a diversidade e potencialidade dos cruzamentos disciplinares possíveis e enriquecedores.

A abertura dos rígidos Museus da Técnica e da Agricultura a uma das magníficas receções e o visionamento de apontamentos de novo circo dos impactantes varandins do grande hall dos transportes, remete-se para o poder transformador do conhecimento.



Conhecer as questões éticas e a relevância das coleções das escolas de medicina dentária e o museu de Anatomia ou as especificidades do magnífico herbário da faculdade de Biologia da Universidade Charles aponta diferentes caminhos dos museus universitários e das questões museológicas em contextos académicos.

Participar no intenso exercício de logística organizacional que foi a viagem a Brno no comboio presidencial aponta para a mobilização das coleções em prol da sociedade e da democratização cultural.



## Conclusão

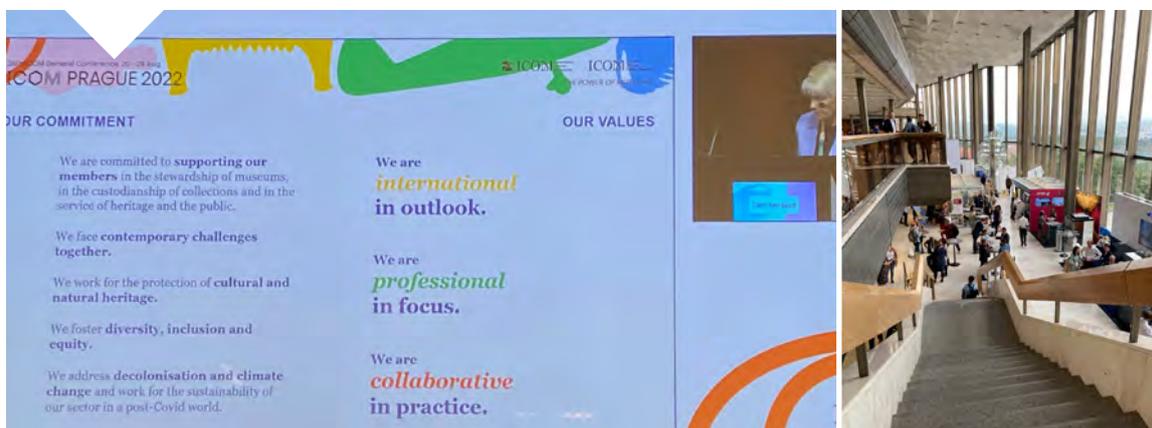
O poder transformativo dos museus e sua importância em tempos de conflito e grandes emergências (guerras, inflação e Covid), mas também no dia a dia das comunidades, é um princípio que mantém a atualidade e que foi, desde a fundação da ICOM, mobilizador da sua ação.

As desigualdades e falta de equidade nas sociedades, o desenvolvimento sustentável, as alterações climáticas, o tráfico ilícito, os conflitos no mundo são alguns dos desafios e adversidades que os museus enfrentam. Evidenciou-se ao longo da conferência a necessidade de mais solidariedade e esforços conjuntos para os enfrentar e transformar em oportunidades tanto em termos políticos e globais como em termos sociais, comunitários e locais.

Em termos organizacionais, nesta conferência o ICOM apresentou-se como uma instituição em mudança e que se pretende assumir como protagonista também na mudança dos Museus e da sua ação no mundo. As lideranças, os museus e a sociedade, as transformações digitais estiveram e estarão em discussão. Transcrevendo os valores apresentados no Plano de Ação apresentado (2022-2028) em Praga, que bem resumem a abrangência deste encontro:

*We are:*

*\_ international in outlook \_ professional in focus \_ collaborative in practice. ◆*



---

## Formação em gestão de riscos para a preservação de coleções. O Museum of Christian Art, Goa

*Teresa Teves Reis*  
*Cátedra City University Macau em Património*  
*Sustentável, Laboratório HERCULES,*  
*Universidade de Évora*  
*Bolseira ICOM Portugal para participação na*  
*26.º Congresso Geral do ICOM, Praga, 2022*



---

*This text is dedicated to the project developed in the context of ICOM's solidarity project: Training the trainers, a joint initiative by international committees of ICOM-CC, ICTOP, DRMC, INTERCOM and ICMS. This update in the field of conservation risk assessment resulted in the training of the dedicated staff of Museum of Christian Art, Goa, in the identification of risks, establishment of priorities and implementation of risk mitigation measures. The scholarship by ICOM Portugal allowed this project to be presented at ICOM's General Assembly, in Prague.*

---

A candidatura, e consequente atribuição, da bolsa do ICOM Portugal para participação na 26.ª Conferência Geral do ICOM surgiu no seguimento de uma proposta de comunicação resultante do envolvimento no Projeto Solidário do ICOM: "Training the Trainers: Facilitated workshops to train leaders in Conservation Risk Assessment".

Este projeto resultou de uma iniciativa conjunta entre cinco comités internacionais do ICOM: ICOM-CC, ICTOP, DRMC, INTERCOM e ICMS para dar uma resposta aos desafios impostos aos Museus durante a pandemia COVID-19, propondo-se uma solução que pudesse integrar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 2030 e com vista a uma maior autonomia e resiliência das instituições perante os diversos riscos que podem afetar as coleções.

Fez-se a proposta ao *Museum of Christian Art, Old Goa* (Índia) para ser a instituição parceira com a Cátedra City University Macau em Património Sustentável do Laboratório HERCULES, da Universidade de Évora, onde sou investigadora, com a particularidade de, em 2005, ter feito o estágio curricular naquela instituição no âmbito da licenciatura Licenciatura Bi-etápica em Conservação e Restauro (Instituto Politécnico de Tomar).

Após uma formação inicial em técnicas de facilitação (Kinharvie Institute), seguiu-se um período de formação com peritos da rede do ICOM e do ICCROM em gestão de riscos para o património cultural. Para o projeto final, colaborei com a equipa do Museum of Christian Art, Goa (MoCA) durante 4 meses, na identificação de riscos da coleção e na análise das prioridades de intervenção, com vista à delimitação, pela própria equipa, de um plano para mitigação e redução desses mesmos riscos, de acordo com as possibilidades e recursos disponíveis.

Foram adaptados a este contexto os métodos do ICCROM e do Canadian Conservation Institute (Pedersoli, 2016; Michalski, 2017) bem como do Netherlands Cultural Agency (Versloot, 2014; Saunders, 2017).

Os resultados do trabalho foram apresentados em conjunto com a curadora do MoCA, Natasha Fernandes, com a comunicação *Play it forward – training the trainers in conservation risk management in Museum of Christian Art*, que decorreu na sessão conjunta do INTERCOM, ICOM-CC, DRMC, ICMS e ICTOP – *Training the Trainers: Facilitation Skills Workshops for leaders in Conservation Risk Assessment – Part 1*.



**Imagem 1. Teresa Reis e Natasha Fernandes na comunicação *Play it forward – training the trainers in conservation risk management in Museum of Christian Art*. Autor: Kate Seymour**



**Imagem 2. Sessão conjunta do INTERCOM, ICOM-CC, DRMC, ICMS e ICTOP – Training the Trainers: Facilitation Skills Workshops for leaders in Conservation Risk Assessment – Part 1. Autor: Kate Seymour**



**Imagem 3. A equipa do MoCA que participou na formação: (da esq. Para a dir.) Noah Fernandes, Natasha Fernandes, Frazer Andrade, Glen Fernandes, Priti Carvalho. Cortesia: MoCA**

---

A possibilidade de poder assistir a este congresso permitiu estar presente nas várias sessões plenárias e paralelas; nos eventos sociais como a Noite dos Museus e a cerimónia de passagem da Bandeira do ICOM; a participação no *off-site meeting* do ICOM-CC (Convento de Santa Inês, Praga), nomeadamente o workshop *Training leaders for the future of conservation practice: facilitated session on how to apply Sustainable Development Goals in conservation Care*, que teve como formadores José Luís Pedersoli e Henry McGhie (ICCROM); a visita a diversos laboratórios de Conservação e Restauro de instituições museológicas da cidade, como a Galeria Nacional e o Museu Judaico de Praga. Finalmente, a participação na excursão do ICOM-CC, a Brno, região da Morávia, nomeadamente a visita à vila histórica de Znojmo, e ao Castelo de Moravsky Krumlov, onde está exposta a coleção de 20 pinturas de grande dimensão, da autoria do pintor Alphonse Mucha, dedicadas à história eslava.

Foi a minha primeira participação num Congresso Geral do ICOM, onde pude partilhar de diferentes perspetivas sobre a cultura, património e sua relação com a sociedade. Tendo participação mais assídua nos eventos do ICOM-CC, considero que deveria haver mais participação e complementaridade entre a comunidade dos museus e o sector da conservação, não só nestes eventos gerais da família ICOM, mas também nos encontros trianuais do próprio ICOM-CC que, apesar de assegurar um grande número de membros ao ICOM, acaba por não ter a mesma visibilidade ou representatividade.

Iniciativas de cooperação entre comités internacionais, como foi o caso daquele em que participei e que me permitiu poder ir a este Congresso, são por isso essenciais para mostrar a importância do papel da Conservação no mundo dos museus e de que modo se pode interligar com as diferentes áreas de atividade de cada grupo de trabalho.

Agradeço ao ICOM Portugal a oportunidade de poder participar no Congresso Geral do ICOM; à Comissão Executiva do Museum of Christian Art, Goa, pela aceitação da parceria no projeto solidário do ICOM; ao ICOM-CC, pelo apoio e pela organização deste projeto solidário: Kate Seymour, Stephanie de Roemer e colegas de grupo; à direção e colegas da Cátedra City University Macau em Património Sustentável e à equipa do MoCA por todo o empenho e partilha: Natasha Fernandes, Noah Fernandes, Glen Fernandes, Priti Carvalho e Frazer Andrade. ♦

---

#### BIBLIOGRAFIA

Michalkski, S.; Pedersoli, J. (2017) *The ABC Method: a risk Management approach to the preservation of Cultural Heritage*. ICCROM; Canadian Conservation Institute

Pedersoli, J.; Antomarchi, C.; Michalkski, S. (2016) *A guide to Risk Management of Cultural Heritage*. ICCROM; Canadian Conservation Institute

Saunders, D. (ed) (2017) *Risk Management for Collections*. Netherlands Cultural Heritage Agency

Versloot, A. (ed.) (2014) *Assessing Museum Collections*. Netherlands Cultural Heritage Agency

# *Publicações*



• **Museums, International Exhibitions and China's Cultural Diplomacy**

Autor: Da Kong

Ano de Edição: 2021

ISBN: 978 03 67 61183 5



**MUSEUMS, INTERNATIONAL EXHIBITIONS AND CHINA'S CULTURAL DIPLOMACY**

Da Kong

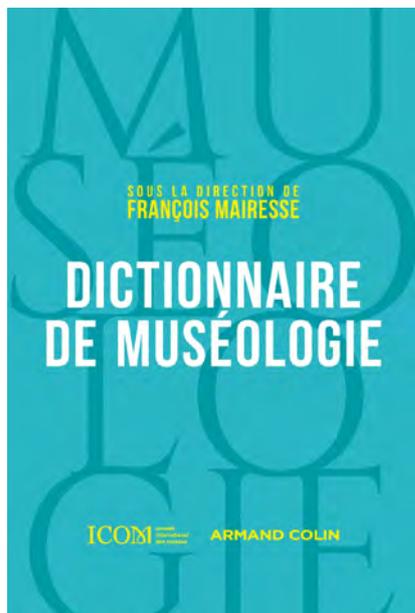


• **Dictionnaire de Muséologie**

Autor: François Mairesse

Ano de Edição: 2022

ISBN: 220 06 33 971



• **Emergency Red List of Cultural Objects at Risk Ukraine**

Autor: ICOM

Ano de Edição: 2022



- **Accesibilidad en museos**  
**Manual de Buenas Prácticas**  
**para Profesionales e Instituciones**

Autor: Elena López Gil (coord.),  
Asociación de Museólogos y Museógrafos  
de Andalucía

Ano de Edição: 2021

ISBN: 978-84-09-27754-4



**PRÁTICAS**  
**DE COMUNICAÇÃO**  
**DIGITAL E DE BRANDING**  
em Museus de Mar de Portugal



- **Práticas de comunicação**  
**digital e de branding**  
**em Museus de Mar de Portugal**

Autor: Nuno Cintra Torres (coord.),  
MuSeaUm, s.d., Universidade Lusófona

Ano de Edição: 2022

ISBN: 978-989-757-136-7



# TRANSFORMAÇÃO DIGITAL EM MUSEUS

A Experiência do Visitante  
e o Alcance do Brand



## • **Transformação digital em museus**

**A Experiência do Visitante  
e o Alcance do Brand**

Autor: Nuno Cintra Torres (coord.),  
MuSeaUm, s.d., Universidade Lusófona

Ano de Edição: 2022

ISBN: 978-989-757-134-3



## • **Museums and Wealth** **The Politics of Contemporary Art collections**

Autor: Nizan Shaked, California State  
University Shaked

Ano de Edição: 2022

ISBN: 1350045756

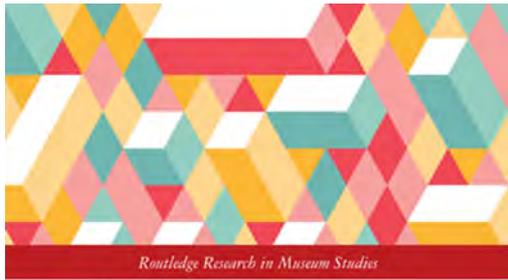


Museums and  
Wealth ———  
The Politics of  
Contemporary  
Art Collections

Nizan Shaked



BLOOMSBURY



## MUSEUM EXHIBITIONS AND SUSPENSE

THE USE OF SCREENWRITING TECHNIQUES  
IN CURATORIAL PRACTICE

Ariane Karbe



- **Museum Exhibitions and Suspense**  
The use of screenwriting techniques in curatorial practice

Autor: Ariane Karbe

Ano de Edição: 2022

ISBN: 9780367720438



- **Museums and Social Responsibility**  
A Theory of Social Practice

Autor: Kevin Coffee

Ano de Edição: 2022

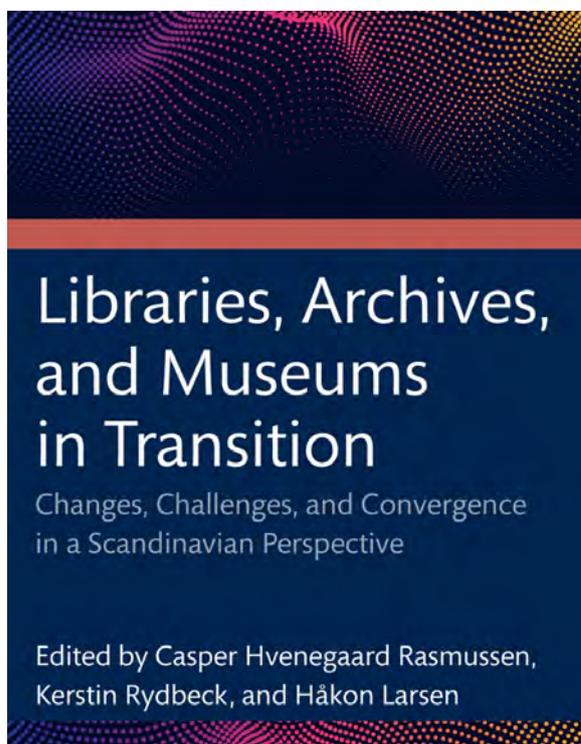
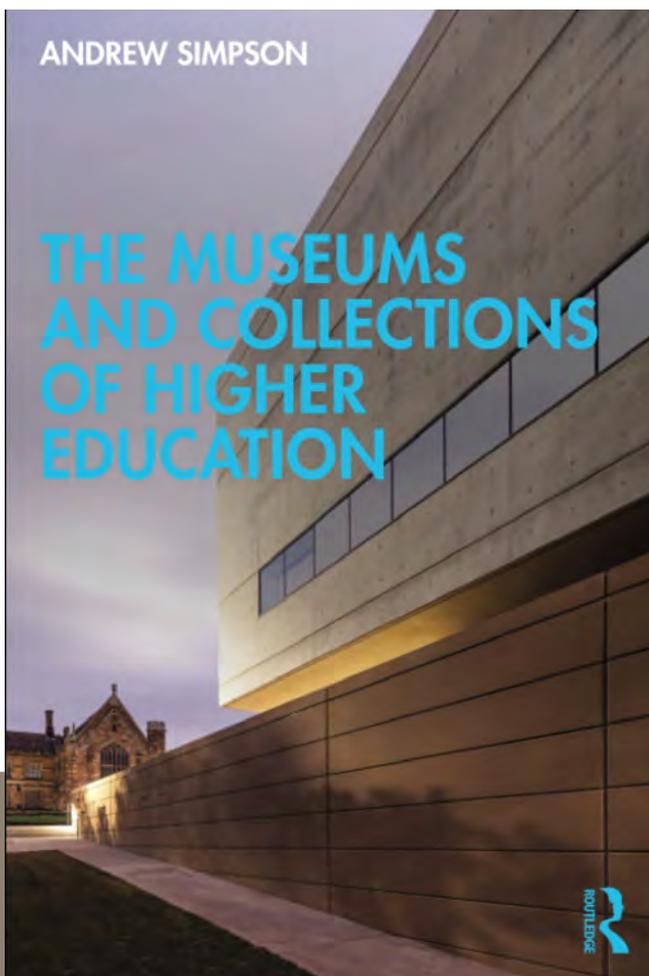
ISBN: 9781032120539

• **The Museums and Collections of Higher Education**

Autor: Andrew Simpson

Ano de Edição: 2022

ISBN: 9781032030074

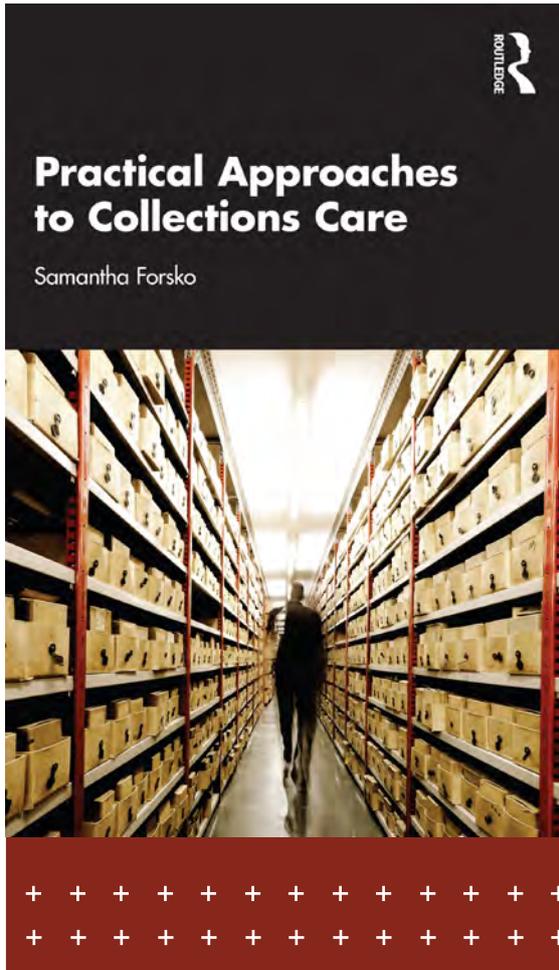


• **Libraries, Archives, and Museums in transition**  
**Changes, Challenges, and Convergence in a Scandinavian Perspective**

Edição: Casper Hvenegaard Rasmussen, Kerstin Rydbeck e Håkon Larsen

Ano de Edição: 2022

ISBN: 9781032033648



• **Practical Approaches to Collections Care**

Autor: Samantha Forsko

Ano de Edição: 2022

ISBN: 9781032037530



• **Revivals**

**Reconsidering the Past in the Decorative Arts and Design**

Publicação:  
ICOM / ICDAD em parceria  
com o Palácio Nacional da Ajuda

Ano de Edição: 2022

ISBN: 978-972-9496-28-8



ICOM ICDAD

**Revivals**

RECONSIDERING THE PAST  
IN THE DECORATIVE ARTS AND DESIGN

Proceedings of the Annual Conference of the ICDAD  
International Committee for Museums and Collections of Decorative Arts and Design  
Online, 21-23 October 2021



Pedro Cabrita Reis nasceu em Lisboa em 1956, cidade onde vive e trabalha. Com reconhecimento internacional consolidado, o seu trabalho tornou-se crucial para o entendimento da escultura a partir de meados da década de 1980. A sua complexa obra, caracterizada por um idiossincrático discurso filosófico e poético, engloba uma grande variedade de meios: pintura, escultura, fotografia, desenho e instalações compostas de materiais encontrados e de objectos manufacturados. Utilizando materiais simples e submetendo-os a processos construtivos, Cabrita Reis recicla reminiscências quase anónimas de gestos e acções primordiais repetidos no quotidiano. Centradas em questões relativas ao espaço e à memória, as suas obras adquirem um sugestivo poder de associação que, transpondo o visual, alcança uma dimensão metafórica.

A complexa diversidade teórica e formal do trabalho de Cabrita procede de uma reflexão antropológica contrária ao reducionismo do discurso sociológico. De facto, é sobre silêncios e indagações que assenta a obra de Cabrita Reis.

Participou em importantes exposições internacionais, tais como nas Documenta IX e XIV em Kassel, em 1992 e 2017, nas 21ª e 24ª Bienais de São Paulo, respectivamente em 1994 e 1998, e no Aperto na Bienal de Veneza de 1997. Em 2003, representou Portugal na Bienal de Veneza, em 2013 apresentou "A Remote Whisper", 55ª *Biennale de Venezia* e em 2009 participou na *Xème Biennale de Lyon*, "The Spectacle of the Everyday". Em 2022 Cabrita apresentou "Les Trois Grâces" nas Tuileries, comissariado pelo Museu do Louvre, e na ocasião da 59ª Bienal de Veneza Cabrita Reis apresenta "Field" na Chiesa di San Fantin.



## **BOLETIM ICOM PORTUGAL**

*Profissionais de Museus. Perfis e Formação - da reflexão à ação*

*Série III Dezembro 2022 N.º 19*

