

# BOLETIM ICOM PORTUGAL

*Museus, Sustentabilidade  
e Bem-Éstar*

*Série III Julho 2023 N.º20*



*Il-Faut-Souffrir-pour-Etre-Belle, 2018 | Tales Frey*  
© Ana Pigosso

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



*Il-Faut-Souffrir-pour-Etre-Belle*, 2018 | Tales Frey  
© Ana Pigosso

# Editorial

## Sustentar é verbo coletivo Sustain is a collective verb

*Nathália Pamio Luiz*



*Que sustentabilidade?* Para a compreensão da sustentabilidade nos museus, propomos a ampliação do olhar para quatro dimensões: social, ambiental, política e económica. Em cada instituição e em cada realidade, a combinação desses fatores se dará em diferentes proporções, em uma busca comum por equilíbrio.

No Boletim de Julho de 2023, intitulado *Museus, Sustentabilidade e Bem-Estar*, o ICOM Portugal apresenta reflexões que partem do tema dedicado ao Dia Internacional de Museus de 2023. Para tanto, apresentamos autores que construíram este semestre de trabalho connosco, através de encontros, seminários e outras formas de participação, pelas quais agradecemos a todos os autores a dedicação e colaboração.

Não obstante e diante do atual cenário de reorganização da área do património cultural em Portugal, compartilhamos o processo de consulta pública para o Comitê Nacional do Conselho Internacional de Museus foi requisitado e colocamos aqui um breve compilado dos pedidos de esclarecimento detalhado na *Apreciação do ICOM Portugal aos projetos de diploma que procedem à criação da Museus e Monumentos, E.P.E. e do Património Cultural, I. P.*. Consideramos ainda os últimos movimentos a nível administrativo do ICOM Internacional, para os quais também subscrevemos às solicitações de transparência e informação.

*What sustainability?* For the understanding of sustainability in museums, we propose the broadening of the look to four dimensions: social, environmental, political and economic. In each institution and in each reality, the combination of these factors will occur in different proportions, in a common search for balance.

In the July 2023 Bulletin, entitled *Museums, Sustainability and Well-being*, ICOM Portugal presents reflections that start from the theme dedicated to the International Museum Day 2023. To this end, we present authors who have built this semester of work with us, through meetings, seminars and other forms of participation, for which we thank all the authors for their dedication and collaboration.

However, given the current reorganization of the cultural heritage area in Portugal, we share the public consultation process for the National Committee of the International Council of Museums was requested and we put here a brief compilation of the requests for clarification detailed in the *Appreciation of ICOM Portugal to the diploma projects that proceed to the creation of Museus e Monumentos, E.P.E. and Património Cultural, I. P.*. We also consider the latest movements at the administrative level of ICOM International, for which we also subscribe to the requests for transparency and information.

A seguir em vias de discussões amplificadas no âmbito da organização e planeamento de estruturas museológicas, esta edição traz comunicações no contexto do **Encontro Internacional de Gestão de Museus e Monumentos. Experiências em curso e Novas Visões**, que teve lugar em Arouca, Portugal. Para as contribuições internacionais, optamos por manter os artigos em seu idioma original, tais como: Pilar Fatás Monforte e Goranka Horjan.

Compõe ainda este Boletim a entrevista intitulada *Parcerias, educação não-formal e diálogo em museus a partir de um bem comum: a água*, realizada a Margarida Filipe, hoje técnica do Serviço Educativo no Museu da Água, onde abordamos a construção de parcerias para a sustentabilidade das ações, e a conscientização e informação para a sustentabilidade ambiental através de um elemento comum a todos: a água. À frente das atividades de educação não-formal do Museu há 20 anos, a entrevistada conta-nos o desafio na gestão de um património que se estende por cinco municípios e a preocupação em que o museu acompanhe o seu tempo.

Na capa e separadores desta edição, estão plasmados os trabalhos de Tales Frey, que traz em suas obras uma constante procura pelo caminho comum, assumindo o desafio de encontrar-se e permanecer em um mesmo tempo e espaço, bem como a resistência que esses processos sociais demandam.

Acresce as apresentações no âmbito das **Jornadas de Primavera do ICOM Portugal**, que ocorreram no Palácio Nacional da Ajuda, Lisboa, Portugal, em março de 2023, ocasião em que teve lugar a Assembleia Geral e Eleitoral desta Comissão.

Este editorial é o primeiro desta atual Direção do ICOM Portugal, que assumiu recentemente este desafio com comprometimento e empenho, prosseguindo o trabalho das anteriores direções.

*Following on the heels of amplified discussions within the scope of the organization and planning of museum structures, this issue features papers in the context of the **International Meeting on Museum and Monument Management. Ongoing Experiences and New Visions**, which took place in Arouca, Portugal. For the international contributions, we have chosen articles in their original language, such as: Pilar Fatás Monforte and Goranka Horjan.*

*This Bulletin also includes the interview entitled *Partnerships, non-formal education and dialogue in museums from a common good: water*, conducted to Margarida Filipe, currently technical of the Educational area in the Water Museum, where we approach the construction of partnerships for the sustainability of actions, and the awareness and information for environmental sustainability through a common element to all: water. Ahead of the Museum's non-formal education activities for 20 years, she tells us about the challenge in managing a heritage that spans five municipalities and the concern that the museum keeps up with the times.*

*On the cover and tabs of this edition, the works of Tales Frey are embodied, who brings in his works a constant search for the common path, the challenge of finding oneself and remaining in the same time and space, as well as the resistance that these social processes demand.*

*In addition, presentations are made as part of the **Spring Journeys of ICOM Portugal**, which took place at the National Palace of Ajuda, Lisbon, Portugal, in March 2023, when the General and Electoral Assembly of this Committee was held.*

*This editorial is the first of this current Board of Directors of ICOM Portugal, who have recently taken up this challenge with commitment and full of desire to get it right, and commitment, to continuing the work of the previous directorates.*

Para o Boletim, particularmente, cuja edição atingiu uma dimensão ampla e de qualidade através da dedicação dos Secretariados anteriores, aproveito para apresentar admiração e agradecimento.

Posto isto, começamos a trilhar um caminho em vias de encontrar uma linguagem própria, sempre em benefício do ICOM Portugal e dos seus membros - as pessoas que o constroem. Em busca de uma gestão “atenta e atuante na promoção dos profissionais de museus portugueses” e com especial enfoque no “relacionamento com os seus membros associados”.

Sejam bem-vindos/as e esperamos que cada vez mais pertencentes, representados e confortáveis (para encontrar apoio e para partilhar inquietações). ◆

*For the Bulletin, particularly, whose edition reached a wide dimension and quality through the dedication of the previous Secretariats, I take this opportunity to express my admiration and thanks.*

*With this in mind, we begin to tread a path in the process of finding our own language, always for the benefit of ICOM Portugal and its members - the people who build it. In search of a management “attentive and active in promoting Portuguese museum professionals” and with special focus on the “relationship with its associate members”.*

*We welcome you and hope that you will be increasingly belonging, represented and comfortable (to find support and to share concerns). ◆*

# Índice

## Editorial 3

## Mensagem do Presidente 11

## Breves 16

- *Eleição dos Novos Órgãos Sociais, Triénio 2023-26*
- *Prémios APOM 2023*
- *Aprovada revisão dos Estatutos do ICOM na Assembleia Geral Extraordinária de 9 de junho 2023*
- *Subscrição a pedido de esclarecimento sobre os recentes despedimentos e nomeações no ICOM Internacional*
- *Mensagem de agradecimento de Emma Nardi pelo Prémio APOM*
- *Código de Ética do ICOM – Consulta Pública até 31 de outubro 2023*
- *ICOM Europe International Seminar  
“Bridging the gap between Museums and Communities: the role of communication and education”*
- *ICDAD – Annual Conference 2023 – Ornament or Not?*
- *VII Foro Ibérico de Estudios Museológicos:  
Por una museología sostenible a través de la educación e inclusión*
- *ICAMT 49<sup>th</sup> International Conference*
- *Museus na transição democrática, 1974-1990*
- *Guia de Autoavaliação em Sustentabilidade de Museus - Ibermuseum*
- *Relatório do Grupo de Trabalho sobre a Rede Portuguesa de Museus*
- *Aprovado pelo ICOM o Comité Internacional para a Museologia Social (SOMUS-IC)*
- *Museum International: Towards Decolonisation*

## Em Foco 27

- *Apreciação do ICOM Portugal aos projetos de diploma que procedem à criação da Museus e Monumentos, E.P.E. e do Património Cultural, I. P.  
Texto coletivo Órgão Sociais ICOM Portugal 2023-26*

## Encontro Internacional de Gestão de Museus e Monumentos. 36 Experiências em curso e Novas Visões. Arouca, 2023

- *Nota introdutória ao Encontro Internacional de Gestão de Museus e Monumentos. 38  
Experiências em curso e Novas Visões.  
Agostinho Ribeiro. Membro da direção e coordenador do Mosteiro de Arouca*
- *Management of new experiences and expectations in museums (and sites) 42  
- responding to new realities.  
Goranka Horjan. Chairperson of INTERCOM,  
ICOM’s International Committee for Museum Management*
- *Guimarães. Um Castelo, um Paço, uma Igreja, um Museu... 51  
Envolver pessoas, gerir património.  
Isabel Maria Fernandes. Diretora do Museu de Alberto Sampaio,  
Paço dos Duques de Bragança e Castelo de Guimarães / DRCN*

- Modelos de gestão de museus e monumentos: contextos, visões e perspetivas. **62**  
*Clara Frayão Camacho. Museóloga, Direção-Geral do Património Cultural e Plano Nacional das Artes*
- La gestion de la cueva de Altamira a través de su museo. **67**  
*Pilar Fatás Monforte. Directora Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira (Ministerio de Cultura y Deporte)*
- Desafios constantes. **76**  
*Manuel Bairrão Oleiro. Direção-Geral do Património Cultural, Museu Nacional de Etnologia*
- Monumentos, Conjuntos e Sítios e sua gestão - notas para reflexão. **81**  
*Orlando Sousa. Arqueólogo, ICOMOS - Conselho Internacional de Monumentos e Sítios*
- Museu FC Porto – Conceito, gestão e evolução. **85**  
*Mafalda Magalhães. Diretora/ Gestão Operacional, Museu Futebol Clube do Porto*
- Parques de Sintra – Singularidades e Desafios de duas décadas de um modelo de gestão único. **92**  
*Sofia Cruz. Presidente do Conselho de Administração da Parques de Sintra – Monte da Lua, S.A.*
- O Dia Nacional do Museólogo. Porquê e para Quê? Valorizar e Evidenciar **97**  
*João Neto. Presidente da APOM – Associação Portuguesa de Museologia e Diretor do Museu da Farmácia (ANF)*
- Por uma actuação participativa, colaborativa e solidária em património cultural. **100**  
*Catarina Valença Gonçalves. Diretora-Geral da Spira – revitalização patrimonial*

**À Conversa com Margarida Filipe** – Entrevista realizada por Nathália Pamio Luiz **103**  
Parcerias, educação não-formal e diálogo em museus a partir de um bem comum: a água.

**O Museu enquanto lugar de experimentação** **113**  
*Gonçalo de Carvalho Amaro.*  
*Técnico superior no Museu de São Roque da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa*

**Jornadas de Primavera do ICOM Portugal. Lisboa, 2023** **119**

- Rede MID – Museus para a Inclusão na Demência. **120**  
*Filipa Aniceto e Catarina Alvarez. Psicólogas clínicas, Alzheimer Portugal, associadas à Rede MID*
- O Projeto Arquivo de Memória **122**  
*Alexandra Cerveira Lima. Mentora do Arquivo de Memória. Diretora do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa e Museu dos Biscainhos*
- Estratégias para uma aproximação do património à comunidade local: **131**  
Experiências do CIIPC em Cacela (Concelho de Vila Real de Santo António)  
*Catarina Oliveira, Patrícia Dores e Susana Araújo. Núcleo de Património Material e Imaterial, Centro de Investigação e Informação do Património de Cacela*

**Publicações** **144**

**Bolsa ICOM Portugal e Chamada para artigos** **154**



# Colaboram neste número

*Agostinho Ribeiro / Membro da direção e coordenador do Mosteiro de Arouca*

*Alexandra Cerveira Lima / Mentora do Arquivo de Memória. Diretora do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa e Museu dos Biscainhos*

*Catarina Alvarez / Psicóloga clínica, Alzheimer Portugal, associada à Rede MID - Museus para a Inclusão na Demência*

*Catarina Oliveira / Núcleo de Património Material e Imaterial, Centro de Investigação e Informação do Património de Cacela*

*Catarina Valença Gonçalves / Diretora-Geral da Spira – revitalização patrimonial*

*Clara Frayão Camacho / Museóloga, Direção-Geral do Património Cultural e Plano Nacional das Artes*

*Emma Nardi / Presidente ICOM International*

*Filipa Aniceto / Psicóloga clínica, Alzheimer Portugal, associada à Rede MID - Museus para a Inclusão na Demência*

*Gonçalo de Carvalho Amaro / Técnico superior no Museu de São Roque da Santa Casa da Misericórdia de Lisboa*

*Goranka Horjan / Chairperson of INTERCOM, ICOM's International Committee for Museum Management*

*Isabel Maria Fernandes / Diretora do Museu de Alberto Sampaio, Paço dos Duques de Bragança e Castelo de Guimarães / DRCN*

*João Neto / Presidente da APOM – Associação Portuguesa de Museologia e Diretor do Museu da Farmácia (ANF)*

*Mafalda Magalhães / Diretora Gestão Operacional, Museu Futebol Clube do Porto*

*Manuel Bairrão Oleiro / Direção-Geral do Património Cultural, Museu Nacional de Etnologia*

*Margarida Filipe / Serviço Educativo - Museu da Água*

*Orlando Sousa / Arqueólogo, ICOMOS - Conselho Internacional de Monumentos e Sítios*

*Patrícia Dores / Núcleo de Património Material e Imaterial, Centro de Investigação e Informação do Património de Cacela*

*Pilar Fatás Monforte / Directora Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira (Ministerio de Cultura y Deporte)*

*Sofia Cruz / Presidente do Conselho de Administração da Parques de Sintra – Monte da Lua, S.A.*

*Susana Araújo / Núcleo de Património Material e Imaterial, Centro de Investigação e Informação do Património de Cacela*

## Ficha Técnica

Boletim ICOM Portugal, Série III, nº 20, julho 2023 | 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.

Editora: Nathália Pamio Luiz

Projecto gráfico: Mariana Gaudich

Desenho da capa e dos separadores: Tales Frey

Agradecimentos: Allann Seabra, Cidália Ferreira, Cristina Lara Corrêa, Gabriela Cavaco, Isabel Victor, Ana Pigosso, Bruno Leão, Fernanda Moraes, Hilda de Paulo, Plínio Hikut, Verve Galeria, Maria Jesus Monge, Sofia Marçal.

As imagens publicadas foram cedidas pelo artista e pelos autores, todos os direitos estão reservados.

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>



*Gemex Trapezistas*, 2022 | Tales Frey  
© Bruno Leão

uma grande experiência  
em movimento, por isso  
é tão gostoso.

# Mensagem do Presidente

## A word from the President

David Felismino



### Museus, sustentabilidade e bem-estar: um mote para uma renovada participação

Com este novo número do *Boletim*, o primeiro que conta com os novos Órgãos Sociais para o triénio 2023-2026, prosseguimos uma linha de trabalho que pretende incentivar à partilha aberta de práticas e saberes, contribuindo, de maneira efetiva, para a formulação e implantação de uma prática científica e museológica coletiva e plural. Encerra uma ideia de diálogo e participação que são a razão de ser do ICOM Portugal.

Esta publicação reúne catorze intervenções, apresentadas em dois momentos de debate, promovidos pelo ICOM Portugal, ao longo do primeiro semestre de 2023: primeiro, o encontro internacional *Gestão de Museus e Monumentos. Experiências em curso e Novas Visões* (Arouca, fevereiro) e, o segundo, as *Jornadas de Primavera do ICOM Portugal* (Lisboa, março).

A urgência dos desafios colocados aos museus na contemporaneidade impele a um questionamento dos instrumentos de gestão vigentes com vista à sustentabilidade económica, social e ambiental das instituições museológicas no futuro. Foram precisamente alguns destes modelos, ensaiados em diversos contextos no nosso país, bem como as políticas culturais subjacentes, que foram discutidos em Arouca, num debate alargado e frutífero que reuniu profissionais de museus do país.

### Museums, sustainability and well-being: a motto for renewed participation

*With this new issue of the Bulletin, the first with the new Governing Bodies for the 2023-2026 triennium, we continue a line of work that aims to encourage the open sharing of practices and knowledge, effectively contributing to the formulation and implementation of a collective and plural scientific and museological practice. It embodies the idea of dialog and participation that are the raison d'être of ICOM Portugal.*

*This publication brings together fourteen speeches presented at two debates organized by ICOM Portugal during the first half of 2023: first, the international meeting *Gestão de Museus e Monumentos. Experiências em curso e Novas Visões* [Management of Museums and Monuments. Ongoing Experiences and New Visions] (Arouca, February) and, secondly, the *Jornadas de Primavera do ICOM Portugal* [ICOM Portugal Spring Conference] (Lisbon, March).*

*The urgency of the challenges facing museums in contemporary times means that we need to question the current management tools with a view to the economic, social and environmental sustainability of museum institutions in the future. It was precisely some of these models, tested in various contexts in our country, as well as the underlying cultural policies, that were discussed in Arouca, in a wide-ranging and fruitful debate that brought together museum professionals from across the country.*

Em Lisboa, em consonância como o tema do Dia Internacional dos Museus deste ano, segundo proposta do ICOM, promotor do evento a nível mundial, alinhada com os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) das Nações Unidas, a discussão veio sublinhar o potencial dos museus para a promoção do bem-estar e o desenvolvimento sustentável das comunidades, nomeadamente através do combate ao isolamento social e da promoção da inclusão e da saúde mental. A nível nacional, são vários os bons exemplos de projetos comunitários participativos, desenvolvidos por museus, instalados tanto no litoral como no interior do país. Apenas se encontram aqui refletidos uma ínfima parte das experiências existentes, baseadas na interação quotidiana entre profissionais e habitantes locais, na construção partilhada de projetos e iniciativas, com objetivos de inclusão e bem-estar.

Sustentabilidade e bem-estar, os temas propostos para a reflexão nestes dois encontros, enquadram-se no progressivo alargamento e enriquecimento do conceito de museu, com a assunção definitiva do seu papel de agentes de mudança social e económica. Do ponto de vista económico, estimulam a criatividade e a inovação em múltiplos setores, potenciam a geração de oportunidades para as indústrias criativas e culturais, do entretenimento e do conhecimento, tornando-se importantes impulsionadores de desenvolvimento local sustentável, ajudando à regeneração das economias locais através da atração de visitantes e da criação de receitas. Do ponto de vista social, enquanto lugares de inclusão e diversidade, promovem valores associados à democracia e à participação cívica, são espaços de encontro e união, contribuindo diretamente para o diálogo intercultural, a coesão social, a saúde e o bem-estar das comunidades locais.

Os desafios colocados por esta postura são inúmeros, nomeadamente a diversificação dos públicos, a abertura às comunidades, o compromisso com a inclusão, a democratização e pluralismo das narrativas, a partilha da autoridade do conhecimento,

*In Lisbon, in line with the theme of this year's International Museum Day, as proposed by ICOM, promoter of the event worldwide, and aligned with the United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs), the discussion highlighted the potential of museums to promote the well-being and sustainable development of communities, namely by combating social isolation and promoting inclusion and mental health. At a national level, there are several good examples of participatory community projects developed by museums, both on the coast and in the interior of the country. Only a small part of the existing experiences are reflected here, based on daily interaction between professionals and local inhabitants, in the shared construction of projects and initiatives, with objectives of inclusion and well-being.*

*Sustainability and well-being, the themes proposed for reflection at these two meetings, are part of the progressive broadening and enrichment of the museum concept, with the definitive assumption of their role as agents of social and economic change. From an economic point of view, they stimulate creativity and innovation in multiple sectors, boost the generation of opportunities for the creative and cultural industries, entertainment and knowledge, becoming important drivers of sustainable local development, helping to regenerate local economies by attracting visitors and creating revenue. From a social point of view, as places of inclusion and diversity, they promote values associated with democracy and civic participation, they are spaces of encounter and union, contributing directly to intercultural dialog, social cohesion, health and the well-being of local communities.*

*The challenges posed by this stance are numerous, including the diversification of audiences, openness to communities, commitment to inclusion, democratization and pluralism of narratives, sharing the authority of knowledge, expansion and variety of physical and digital programming, permeability to contemporaneity, socio-political commitment and activism, decolonization of their collections and discourses, among others. They require a change in positioning in order to transform them into dynamic and empathetic spaces*

a ampliação e variedade programática física e digital, a permeabilidade à contemporaneidade, o compromisso e ativismo sociopolíticos, a descolonização das suas coleções e discursos, entre outros. Obrigam a uma alteração de posicionamento no sentido da sua transformação em espaços dinâmicos e empáticos, de encontro, de inclusão, de partilha, de diálogo e de pensamento crítico. Exigem ainda o domínio de novas linguagens, ferramentas e metodologias e, por conseguinte, a uma disponibilidade de recursos humanos, financeiros e logísticos suficientes e adequados para o cumprimento deste papel expandido. Esta ambicionada relevância só é, e só será, possível com uma maior agilização dos instrumentos de gestão, uma maior autonomia de atuação e de envolvimento das pessoas, das comunidades e dos interlocutores no quotidiano dos museus.

No presente e no futuro, parece-me evidente que museus, sustentabilidade e bem-estar constituem três campos irreversivelmente unidos pelo verbo participar, exigindo uma centralização nas pessoas: i) envolvimento da sociedade na gestão dos museus; ii) valorização e empoderamento dos profissionais de museus; iii) participação das comunidades, de forma inclusiva e acessível.

Do ponto de vista da gestão, importa, disseminando modos de fazer assentes na horizontalidade e na descentralização, adotar modelos mais participativos e autónomos, transformando os museus em ecossistemas culturais polimorfos que trabalham em rede e se apoiam em estratégias de cooperação, colaboração e parceria com outras entidades públicas e privadas, associações locais, movimentos e grupos emanados da sociedade civil. Em relação aos profissionais de museus, protagonistas e motores das instituições, urge criar políticas efetivas de formação, recrutamento, valorização das carreiras, promovendo condições de trabalho aliciantes para a necessária ampliação e renovação geracional dos seus quadros técnicos e para a criação de condições trabalho que promovam o bem-estar diário

*for encounter, inclusion, sharing, dialog and critical thinking. They also require mastery of new languages, tools and methodologies and, consequently, the availability of sufficient and appropriate human, financial and logistical resources to fulfill this expanded role. This desired relevance is, and will only be, possible with more streamlined management tools, greater autonomy of action and the involvement of people, communities and interlocutors in the daily life of museums.*

*In the present and in the future, it seems clear to me that museums, sustainability and well-being are three fields irreversibly united by the verb participate, requiring a people-centered approach: i) involving society in museum management; ii) valuing and empowering museum professionals; iii) involving communities in an inclusive and accessible way.*

*From the point of view of management, it is important to adopt more participatory and autonomous models, spreading ways of doing things based on horizontality and decentralization, transforming museums into polymorphous cultural ecosystems that work in networks and rely on strategies of cooperation, collaboration and partnership with other public and private entities, local associations, movements and groups emanating from civil society. With regard to museum professionals, the protagonists and driving forces behind the institutions, there is an urgent need to create effective training, recruitment and career development policies, promoting attractive working conditions for the necessary expansion and generational renewal of their technical staff and for the creation of working conditions that promote the daily well-being of the teams. As far as the relationship between museums and their audiences is concerned, concepts such as democratization of culture, cultural democracy and participatory citizenship often lose their meaning in the buzzwords of cultural policies and museum discourses. Methodologies and instruments need to be put in place to carry out a real exercise in museum democratization, committed to values of accessibility, inclusion, diversity and sharing.*

das equipas. No que ao relacionamento dos museus com os seus públicos diz respeito, conceitos como democratização da cultura, democracia cultural, cidadania participativa esgotam, muitas vezes, o seu significado nos chavões das políticas culturais e dos discursos museais. É necessário pôr em prática metodologias e instrumentos para a concretização de um verdadeiro exercício de democratização museal, comprometido com valores de acessibilidade, inclusão, diversidade e partilha. A abertura às comunidades só será possível através do estabelecimento de um compromisso permanente com a partilha de autoridade e a permeabilidade à contemporaneidade, materializados em projetos e iniciativas de cocriação.

O momento em que escrevo esta mensagem coincide com o da reorganização do setor dos museus e do património cultural na tutela do Estado, mediante diplomas que procedem a extinção da Direção-Geral do Património Cultural e à criação de dois novos organismos e modelos de gestão. Este processo decorre ainda em paralelo com a extinção das Direções Regionais de Cultura que desaparecerão igualmente no quadro mais vasto do processo de descentralização de competências para as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional. É consequentemente um momento de profunda transformação e de justas expectativas para a implementação de muitas das necessárias mudanças aqui elencadas. Os novos Órgãos Sociais do ICOM Portugal foram eleitos em finais de março 2023, altura em que já se anunciava esta reforma. Os desafios do presente ampliam o compromisso aceite quando assumimos funções. Acreditamos que os intensos contactos que fomos estabelecendo ficam refletidos na informação que agora fazemos chegar a todos através deste último número do *Boletim*.

Mudanças e transições consubstanciam-se sempre em incertezas, imprevisibilidades e inseguranças, mas constroem-se também na estabilidade, na resiliência e no equilíbrio, como ilustra o trabalho que dá rosto a esta

*Opening up to communities will only be possible by establishing a permanent commitment to sharing authority and permeability to contemporaneity, materialized in co-creation projects and initiatives.*

*The time at which I am writing this message coincides with the reorganization of the museums and cultural heritage sector under the supervision of the state, through legislation that abolishes the Direção-Geral do Património Cultural [Directorate-General for Cultural Heritage] and creates two new bodies and management models. This process is also taking place in parallel with the extinction of the Direções Regionais de Cultura [Regional Directorates for Culture], which will also disappear as part of the broader process of decentralizing competences to the Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional [Regional Coordination and Development Commissions]. It is therefore a time of profound change and fair expectations for the implementation of many of the necessary changes listed here. ICOM Portugal's new Governing Bodies were elected at the end of March 2023, when this reform was already being announced. The challenges of the present extend the commitment we accepted when we took office. We believe that the intense contacts we have established are reflected in the information we are now making available to everyone through this latest issue of the Bulletin.*

*Changes and transitions are always embodied in uncertainty, unpredictability and insecurity, but they are also built on stability, resilience and balance, as illustrated by the work that gives this publication its face: Il-Faut-Souffrir-pour-Etre-Belle, by the transdisciplinary visual artist Tales Frey, to whom we are very grateful for the immediate generosity with which he made himself available to enrich and dialog with the multiple perspectives launched here.*

*As with any project of this scale, we are fully aware that there will be gaps and that other approaches could have been presented. This publication was only possible thanks to the combined will and efforts of many people. I would like to thank the prompt and generous*

publicação: *Il-Faut-Souffrir-pour-Etre-Belle*, da autoria do artista visual transdisciplinar Tales Frey, a quem muito agradecemos a imediata generosidade com que se disponibilizou para enriquecer e dialogar com os múltiplos olhares aqui lançados.

Como qualquer outro projeto desta dimensão, temos consciência plena de que existirão lacunas, e que outras abordagens poderiam ter sido apresentadas. A concretização desta publicação só foi possível pela conjugação de vontades e de esforços de muitas pessoas. Seja-me permitido agradecer a adesão pronta e generosa dos autores que contribuíram para a construção deste volume que, tenho a pretensão assim de pensar, na multiplicidade de perspetivas e pontos de vista, se apresenta como um território que se abre, e não como um edifício fechado. A todos, quero manifestar o meu profundo reconhecimento pela valiosa colaboração e diálogo constante, a tantos títulos desinteressados, que permitiu erguer este projeto. Uma palavra final de apreço e agradecimento à Nathália Pamio que soube abraçar, com entusiasmo e profissionalismo, o desafio da edição do *Boletim* do ICOM Portugal. A qualidade e consistência do mesmo a ela se deve. ♦

*support of the authors who have contributed to the construction of this volume which, I would like to think, in its multiplicity of perspectives and points of view, presents itself as an open territory, rather than a closed building. I would like to express my deepest gratitude to everyone for their valuable collaboration and constant dialog, in so many disinterested ways, which has made it possible to build this project. A final word of appreciation and thanks to Nathália Pamio, who has embraced the challenge of editing the ICOM Portugal Bulletin with enthusiasm and professionalism. She is responsible for its quality and consistency. ♦*

# *Breves*



# Breves

## Eleição dos Novos Órgãos Sociais, Triénio 2023-26

Realizaram-se, em Lisboa, no Palácio Nacional da Ajuda, na segunda-feira 27 de março 2023, tal como anunciado previamente no nosso site, as eleições para os órgãos sociais do ICOM Portugal, para o triénio 2023 – 2026.

As eleições decorreram dentro da normalidade e foram seguidas da Assembleia Geral do ICOM Portugal na qual foi apresentado o balanço das actividades e o relatório de contas de 2022 pela Direção cessante do ICOM Portugal e, conforme previsto estatutariamente, empossada a nova Mesa da Assembleia Geral e a nova Direção do ICOM Portugal.

A nova Direção tem por Presidente, David Felismino (Museu de Lisboa, EGEAC) e Vice-Presidente, Mariana Jacob Teixeira (Câmara Municipal do Porto). São Secretários Roberto Leite (Direção-Geral do Património Cultural) e Nathália Pamio Luiz (Universidade Lusófona). Foi eleita Tesoureira Maria José Santos (Câmara Municipal de Penafiel).

Integram a Mesa da Assembleia Geral: como Presidente, Alexandre Pais (Museu Nacional do Azulejo); Vice-Presidente, Manuel Sarmiento Pizarro (Associação Hagadá) e Secretária, Lígia Rafael (Câmara Municipal de Mértola).

O Conselho Fiscal é composto de dois vogais, Paula Menino Homem (Universidade do Porto) e Gonçalo de Carvalho Amaro (Museu de São Roque). É presidido por José Gameiro (Museu de Portimão).



Foto 1. Órgãos Sociais Eleitos para o triénio 2023-2026. Da esquerda para a direita: Gonçalo de Carvalho Amaro, Nathália Pamio Luiz, Manuel Sarmiento Pizarro, Mariana Jacob, David Felismino, Maria José Santos, Paula Menino Homem, Roberto Leite e José Gameiro. © ICOM-PT

O programa sufragado e as notas biográficas dos eleitos (Lista A) podem ser consultados em: <https://icom-portugal.org/2023/02/19/lista-a-eleicoes-2023/>

A todos os membros dos órgãos sociais que cessam agora o seu mandato, o ICOM Portugal agradece o empenho e dedicação durante estes últimos anos. ♦

Foto 2. Membros da anterior e da nova direção do ICOM Portugal após o ato eleitoral e da Mandatária da Lista A. Da esquerda para a direita: Manuel Sarmiento Pizarro, Mariana Jacob, Nathália Pamio Luiz, Mário Nuno Antas, Gonçalo de Carvalho Amaro, Luís Soares, Ana Mercedes Stoffel, José Gameiro, Maria José Santos, Roberto Leite, Marta Lourenço, Paula Menino Homem, Joaquim Oliveira Caetano e Sofia Marçal. À frente: David Felismino e Maria de Jesus Monge. © ICOM-PT



## Prémios APOM 2023

No dia 26 de maio de 2023, em cerimónia organizada no Museu do Ar pela Associação Portuguesa de Museologia - APOM, foram atribuídos os Prémios APOM 2023.

O ICOM – *Internacional Council of Museums* foi distinguido com o Prémio Organização Internacional. O prémio foi entregue, por João Neto, Presidente da APOM, a Emma Nardi, Presidente do ICOM, em reconhecimento do trabalho de grande relevância do ICOM na promoção e defesa das áreas da Museologia e Património Cultural, em todo o mundo.

A APOM atribuiu ainda o Prémio Mérito Profissional na área da Museologia, que se destina a distinguir personalidades que se tenham destacado pela sua ação extraordinária no plano profissional, na área da museologia, com contributos decisivos na investigação, inovação e desenvolvimento de atividades que tenham promovido a museologia, as coleções, a preservação e divulgação do património cultural, a Mariana Jacob Teixeira, Maria de Jesus Monge e Sofia Marçal.

Mariana Jacob Teixeira, arqueóloga e museóloga, é Chefe da Divisão Municipal de Museus da Câmara Municipal do Porto e foi eleita Vice-Presidente do ICOM Portugal, para o triénio 2023-2026. Maria de Jesus Monge, Diretora do Museu-Biblioteca da Casa de Bragança, integrou de forma ininterrupta os órgãos sociais do ICOM Portugal entre 2001 e 2023, tendo sido Presidente (2020-23) e ainda Vice-Presidente do DEMHIST – Comité Internacional do ICOM para as Casas-Museus, entre 2008 e 2014. Sofia Marçal, museóloga e curadora do Museu Nacional de História Natural e da Ciência da Universidade de Lisboa, foi Secretária do ICOM Portugal entre 2020 e 2023, sendo editora responsável do Boletim do ICOM Portugal, durante esse triénio.

O ICOM Portugal presta sua homenagem à Maria de Jesus Monge e Sofia Marçal pelo trabalho de imensa seriedade e dedicação realizado no âmbito da Diretoria ICOM Portugal (2020-23) e aqui reconhecido por este Prémio, bem como agradece publicamente à Associação Portuguesa de Museologia o reconhecimento do trabalho contínuo e relevante do ICOM Portugal e dos seus órgãos sociais, em prol da defesa e valorização do património cultural e dos seus profissionais.

Estes prémios são ainda representativos da intenção do ICOM Portugal reforçar o diálogo entre as várias associações nacionais de profissionais na área do património, em benefício de uma maior eficácia e unidade do setor da museologia em Portugal. ♦

Mais informações estão disponíveis em:  
<https://icom-portugal.org/2023/05/27/icom-e-icom-portugal-premiados-pela-apom/>



Foto 1. Representantes do ICOM. Da esquerda para a direita: David Felismino (Presidente ICOM Portugal), Emma Nardi (Presidente ICOM Internacional) e Luís Raposo (Membro do Conselho Executivo do ICOM Europa).

© APOM.



Foto 2. Mariana Jacob Teixeira a discursar após receber o Prémio de Mérito Profissional na Área da Museologia.

© APOM.



Foto 3. Maria de Jesus Monge a discursar após receber o Prémio de Mérito Profissional na Área da Museologia.

© APOM.



Foto 4. Premiados por Mérito Profissional na Área da Museologia. Da esquerda para a direita: Mariana Jacob Teixeira, Adelaide Lopes, David Santos, Joaquim Jorge, Maria da Luz Nolasco, Jorge Cunha, Maria de Jesus Monge, Sofia Marçal e Teresa Pais. © APOM.

## Aprovada revisão dos Estatutos do ICOM na Assembleia Geral Extraordinária de 9 de junho 2023

As alterações, adotadas no passado mês junho de 2023, visam simplificar, harmonizar e tornar os Estatutos mais transparentes e refletir melhor as práticas atuais do ICOM.

A adoção destes Estatutos, harmonizados e esclarecidos, facilitará o funcionamento institucional do ICOM e representará um primeiro passo para uma reflexão mais ampla sobre as mudanças estruturais e organizacionais do ICOM. Esta reflexão, análise, consulta e discussão será feita pelo novo grupo de trabalho sobre os estatutos e regulamentos internos.

Os estatutos são o documento central do ICOM. Os estatutos revisados entraram em vigor no dia de sua adoção, ou seja, em 9 de junho de 2023, e agora estão disponíveis nos três idiomas estatutários do ICOM.

Desde sua criação em 1946, o ICOM realizou treze revisões em seus estatutos. As últimas modificações foram feitas em 2021, em plena pandemia de COVID-19, para permitir reuniões e votações online e em 2022, para incluir a nova definição de museu. ♦

## Subscrição a pedido de esclarecimento sobre os recentes despedimentos e nomeações no ICOM Internacional

No passado 02 de junho 2023, foi anunciado, por mensagem da Presidente do ICOM, Emma Nardi, dirigida a todos os membros desta associação, o despedimento do Diretor-Geral, Peter Keller, com efeitos imediatos, a partir de 31 de maio 2023.

Esta decisão da Presidência e do Conselho Executivo, apoiada na investigação levada a cabo por uma agência independente, é justificada por ações que afetam a governança, gestão e ambiente de trabalho no ICOM. Este anúncio refere ainda a nomeação de Medea Ekner como Diretora-Geral interina, a contar do 02 de junho 2023.

A 06 de junho 2023, Comitês Nacionais de diversos países, incluindo o ICOM Portugal, dirigiram à Presidência e ao Conselho Executivo um pedido de esclarecimento relativamente às situações enunciadas e outras saídas de funcionários do Secretariado-Geral.

O documento subscrito pode ser acedido em: <https://icom-portugal.org/2023/06/18/icom-portugal-subscribe-pedido-de-esclarecimento-sobre-os-recentes-despedimentos-e-nomeacoes-no-icom/> ♦

Este pedido de esclarecimento solicitou nomeadamente:

1. Uma lista das pessoas em funções no Secretariado-Geral, bem como um organograma funcional com as atribuições de cada um;
2. Uma relação dos movimentos de pessoal desde o início do ano 2023: saídas, chegadas, possíveis contratações em curso;
3. As razões objetivas destas deslocações de pessoal, bem como a documentação associada a estas movimentações: atas, minutas, por exemplo.

O pedido de esclarecimento não teve resposta na Assembleia-Geral anual que teve lugar no passado dia 09 de junho 2023.

Num desejo de transparência e boa governança, o ICOM Portugal tornou público este pedido de esclarecimento para o qual ainda não se teve, à data, resposta.

## Mensagem de agradecimento de Emma Nardi pelo Prémio APOM

According to the *Dictionary of Museology*, edited by François Mairesse and published by ICOM in 2023, museology is defined as a multidisciplinary field of research, examining the history and organization of museums, and their cultural, economic, political and social role. In other words, museology is the basic discipline of museum studies and, due to its multidisciplinary character, it is the skeleton that supports the various museum theories.

Like all complex disciplines, museology has also so evolved over time, that today scholars speak of “museologies” in the plural, as once we spoke of the public of the museum, while today we speak rather of publics. We can so refer to “critical museology”, “breaking museology”, “historical museology”, “experimental museology”.

The shift from the singular to the plural of basic terms such as museology and public demonstrates the rapid expansion of reflection on museums and their role, and the complexity that the studies in this area are progressively acquiring. If at its origin, museology focused mainly on the study of collections and the problems of their conservation, in more recent years the focus has shifted to the public (or rather publics) and to the interpretation of the museum visit as a form of complex communication. Now a successful communication is one that transmits a message appropriate to the characteristics of the recipients and that takes into consideration a two-way process as the only valid tool to involve the visitor and to induce them to overcome what Bourdieu called “noble response”. The aura of the museum - even the fear that it gives to a not expert public - produces an acritical response and a feeling of inadequacy that prevents a spontaneous response. The attention of museologists is now engaged to involve the visitors to help them expressing feelings, impressions, narratives that derive from personal experience and to link them to the experience of the visit. In this context I would like to mention the amazing background of Louvre-Lens, built in 2012 in one of the poorest areas of France, the Nord Pas-de-Calais, harshly tried by the events of the Second World War and the crisis of coal, the resource on which the population mainly

lived. Unemployment, juvenile crime, drugs were among the problems that most worried local administrators. The decision to set up a new centre of the Louvre right in Lens, in the heart of this deprived area, was seen as a compensation that, through culture, could give breathing space to the community. Two very important actions preceded the actual implementation. Focus groups were organized with the population to choose among the works that the new museum could make available. Just to give an example, when I visited Louvre-Lens when *Liberty leading the people* by Delacroix was exhibited; on the other hand, *The Portrait of Bembo* by Raphael was refused. This is to say that the Louvre’s director offered true masterpieces and not just works of art kept in the reserves. The second action was a public debate to prepare the opening of Louvre-Lens. But the most important thing was the museological choice that was adopted. The works were not divided, as in the Louvre in Paris, by countries and schools distinguishing between paintings, sculptures and applied arts. The great hall was organized following the chronological line on a wall and arranging horizontally the works produced in the same time period, regardless of the geographical region that produces them. A solution that helped the inhabitants of Pas-de-Calais to reflect and compare the results obtained by the various cultures at the same time. It was also decided that the exhibition was not completely permanent. From time to time some artifacts were changed, so that the experience could not be considered as concluded after the first visit but had to be repeated from time to time.

Precisely because of the enormous importance that museology assumes in my eyes, I felt grateful and honored when I learned that

the prestigious Portuguese Association of Museology (APOM) has awarded ICOM the annual prize as the organization that has best operated in the sector in the year 2023. As president of ICOM, on May 26, I had the honor of going to Lisbon to collect the award at the Museo de Ar, the museum that presents the history of Portuguese aviation, represented by its director Coronel Carlos António Mouta Raposo. I was accompanied by Luís Raposo, member of the ICOM Board of Directors and distinguished archaeologist.

On this occasion I had the opportunity to meet David Felismino, president of ICOM Portugal, elected in March 2023, whose exquisite hospitality I was able to appreciate.

ICOM is an institution with a long tradition. It was in fact founded by UNESCO in 1946 to help museums, especially European ones, to find common solutions to reorganize collections after the tragedy of World War II. ICOM is organized in national committees (such as ICOM Portugal) that bring together museum professionals from

the same country, and in international committees formed by professionals who are specialized in the same discipline. ICOM's international committees have been called the "thinking tank" of the association. Our largest international committee is ICOM-CC (International Committee for Conservation). The International Committee on Museology (ICOFOM) is also very active.

The long history of ICOM is documented in the archives, that can be consulted online. They allow members to discover diachronically the topics that interest them most.

My visit to Lisbon awakened my curiosity about the history of ICOM Portugal. I have found various documents, including a report on the activities carried out between 1986 and 2001 showing that ICOM Portugal was founded in 1975, that it participated in the triennial ICOM conferences in Buenos Aire (1986), The Hague (1989), Quebec (1992), Stavanger (1995), Melbourne (1998) and Barcelona (2001).

A very interesting aspect of the report is the focus on Portuguese-speaking countries. ICOM Portugal has organised several meetings for Lusophone museum professionals and a travelling exhibition entitled *Museus Portugueses*.

Also in the ICOM archives, I found this leaflet, one of the first drawn up by a member country. The figure reproduces the cover.

To quote current information, in 2023 there are 328 individual members of ICOM Portugal and 40 institutional members. Of the total number of members, 217 are members of an international committee. This is a very high percentage, which indicates the interest of Portuguese members in specialist studies. The most represented committee is ICOM CC with 42 members. 12 members have joined ICOFOM, the committee for museology.

To conclude, I would like to thank my Portuguese colleagues once again for their welcome and for the perfect organization of the event. ♦



## Código de Ética do ICOM em consulta Pública até 31 de outubro 2023

O Código de Ética para Museus do ICOM é um texto de referência que estabelece normas para a prática dos profissionais de museus.

Esta ferramenta fornece orientações e apresenta uma série de princípios basilares, apoiados por diretrizes, detalhando a prática profissional esperada. Aborda diversos temas relacionados com as práticas museológicas, como os procedimentos de aquisição, o cumprimento da legislação, a gestão de recursos, a segurança, as matérias associadas às devoluções e restituições. Um Comité Permanente de Ética (ETHCOM) é dedicado a lidar com as questões éticas dos museus que são trazidas à sua atenção.

Depois de ter sido adotado pela primeira vez em 1986 e revisado em 2004, o Código foi traduzido para 38 idiomas, nomeadamente em língua portuguesa.

Encontra-se numa terceira fase de revisão até 31 de outubro 2023. Com base nesta consulta, o ETHCOM criará uma minuta do Código de Ética que será objeto de consulta em 2024. O ETHCOM espera ter o Código de Ética revisado e pronto para aprovação na reunião trienal de 2025.

No âmbito desta revisão, o ETHCOM organiza vários seminários online até finais de outubro, em torno dos seguintes temas: Coleções e Investigação (13 de setembro de 2023; 14:00 CEST), Governança e Liderança (27 de setembro de 2023, 14:00 CEST). ♦



### ICOM Europe International Seminar “Bridging the gap between Museums and Communities: the role of communication and education”

Organizada pelo ICOM Europe, o Seminário Internacional “*Bridging the gap between Museums and Communities: the role of communication and education*” terá lugar no Museu Nacional dos Coches, Lisboa, nos próximos dias 02 e 03 de outubro de 2023.

A ideia central do Seminário Internacional é reunir experiências e projectos de investigação sobre como as comunidades podem ser co-produtoras de conhecimento, propiciando o encontro de membros do ICOM não só da Europa, mas também de todo o mundo, a fim de desenvolver competências, aprender e partilhar experiências sobre a forma como os museus podem envolver-se com diferentes comunidades através da comunicação e da educação.

O público esperado tem foco em Membros do ICOM, dedicados à mediação de museus, ao ensino e ao estudo dos museus, bem como profissionais da comunicação, da educação e do património.

O ICOM Portugal é parceiro nesta realização, junto com o ICOM Geórgia, o ICOM Croácia, a Universidade Lusófona através do Departamento de Museologia e o Museu Nacional dos Coches.

As informações sobre o evento podem ser acedidas através do website: <https://icomeulisbon23.org/> ♦

## ICDAD – Annual Conference 2023 – Ornament or Not?

Terá lugar entre os dias 10 e 12 de outubro deste ano, a Conferência Anual e Assembleia Geral do ICDAD – Comitê Internacional para Museus e Coleções de Arte Decorativa e Design, que decorrerá no Palácio Nacional da Ajuda, com o apoio do ICOM e da Direção-Geral do Património Cultural.



A conferência do ICDAD deste ano convida trabalhos que considerem as muitas dimensões do ornamento e seus múltiplos papéis nas artes decorativas e no design. Por exemplo, qual é o seu papel hoje? Como as relações com a decoração evoluíram ao longo do tempo? Quais são suas funções sociais e políticas?

A organização prevê ainda visitas pós-conferência à Sintra e Coimbra, nos dias 13 e 14 de outubro.

Toda a informação está organizada em página oficial, que pode ser acedida através do link: <https://icom-icdad.org/conference> ♦



### VII Foro Ibérico de Estudios Museológicos: Por una museología sostenible a través de la educación e inclusión

A 19 e 20 de outubro realiza-se em Ciudad Real, Espanha, o VII Fórum Ibérico de Estudios Museológicos cujo programa incidirá sobre sustentabilidade e território.

O fórum tem como tema da Sustentabilidade e do Território, com eixos temáticos dedicados à participação e inclusão, educação e públicos.

A chamada para trabalhos convidou a comunidade profissional a apresentar propostas com práticas e reflexões sobre um tão pertinente tema, que constitui também o mote do Dia Internacional dos Museus deste ano.

As principais informações podem ser encontradas no website oficial do Fórum:

<https://foroiberico7.wixsite.com/foroiberico7/ejes-tem%C3%A1ticos>.

O Fórum Ibérico é uma organização da Universidad de Castilla-La Mancha e da Universidad de Málaga, em colaboração com o ICOM Portugal, o ICOM España, a Direção-geral do Património Cultural e o Instituto de História da Arte da Universidade Nova de Lisboa, entre outros organismos e instituições. ♦



## ICAMT 49th International Conference

A próxima conferência anual do ICAMT – ICOM International Committee for Architecture and Museum Techniques apresenta como temática: *Undoing conflict in museums: materiality and meaning of museum architecture and exhibition design*.

A iniciativa este ano será organizada pela Universidade do Porto, com o apoio do ICOM Portugal, de 25 a 27 de outubro de 2023. O Centro de Investigação Transdisciplinar “Cultura, Espaço e Memória” (CITCEM) e o Centro de Estudos Arquitetónicos e Urbanos (CEAU) são as entidades responsáveis pela organização deste evento, com o apoio do ICOM Portugal.

Envio de propostas decorreu até o dia 14 de junho e em breve o programa completo será divulgado.

Os registros para comunicação e inscrições tem valor especial para membro do ICOM.



Informações completas sobre o evento estão disponíveis em:

<https://id.letras.up.pt/icamt2023porto/> ◆

## Museus na transição democrática, 1974-1990

Nos próximos dias 14 e 15 de março de 2024, terá lugar no Museu Nacional de História Natural e da Ciência, o encontro ‘Museus na Transição Democrática, 1974-1990’.

Organizado pela Universidade de Lisboa e enquadrado nas Comemorações dos 50 Anos do 25 de Abril de 1974, o evento pretende refletir sobre as vivências, as memórias e as histórias dos primeiros anos de democracia nos museus portugueses. Haverá palestras, testemunhos, mesas-redondas e comunicações orais (por submissão), que serão problematizados a tarde dos eixos:

1. Movimentos sociais: direito à cultura e direito à memória;
2. Ideologias e modelos: (re)estruturação da administração pública; e
3. Novos patrimónios e museus, novos profissionais.

A submissão de trabalhos está aberta até o dia 01 de Setembro de 2023, e informações estão disponíveis através do email: [geral@museus.ulisboa.pt](mailto:geral@museus.ulisboa.pt).

O ICOM Portugal é um dos apoiadores desta iniciativa, junto com a APOM e o MINOM Portugal. ◆

## Guia de Autoavaliação em Sustentabilidade de Museus - Ibermuseum

O Guia disponibilizado pelo Programa Ibermuseum é uma ferramenta exclusiva e inovadora para promover práticas sustentáveis. Trata-se de um instrumento de autodiagnóstico, intuitivo e acessível, para ajudar os museus a identificarem formas de serem mais sustentáveis.

O diagnóstico, que permitirá aos museus rever-se a si mesmos, apresenta o grau de sustentabilidade em relação a funções básicas como Preservação/ Conservação, Comunicação, Pesquisa, Educação, e uma função transversal, a Governança.

O principal programa de cooperação para os museus da Ibero-América apresenta este Guia que é gratuito e para todos os museus.

Aceda através do link: <http://www.iber museos.org/pt/recursos/noticias/apresentamos-o-guia-de-autoavaliacao-de-sustentabilidade-de-museus-uma-ferramenta-exclusiva-e-inovadora-para-promover-praticas-sustentveis/> ♦



## Relatório do Grupo de Trabalho sobre a Rede Portuguesa de Museus

Decorreu no dia 15 de junho de 2023, no Museu Municipal de Penafiel, a Sessão de Apresentação do Relatório do Grupo de Trabalho sobre a Rede Portuguesa de Museus.

O Grupo de Trabalho sobre a Rede Portuguesa de Museus, que foi criado a 26 de dezembro de 2022, conforme o Despacho Governamental n.º 14658/2022, é constituído por Álvaro Moreira, Dália Paulo, Manuel Pizarro, Isabel Pinto, Rita Jerónimo e Fátima Roque.

Com a presença de membros das principais instituições e plataformas de museus do país, o Grupo de Trabalho apresentou o relatório com as reflexões e recomendações contruídas durante o primeiro semestre deste ano, a considerar as indicações de cento e cinquenta e seis museus da rede, e dividas sobre os eixos: “transversalidade”, “comunicação”, “participação” e “novo modelo de funcionamento”.

A abertura da sessão foi presidida por Antonino de Sousa, Presidente da Câmara Municipal Penafiel, e o seu encerramento por Pedro Adão e Silva, Ministro da Cultura.

O relatório foi distribuído impresso na ocasião e está disponível no portal da DGPC através do seguinte endereço:

[https://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/rpm/rede\\_museus\\_brochura.pdf](https://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/rpm/rede_museus_brochura.pdf) ♦



## Aprovado pelo ICOM o Comité Internacional para a Museologia Social (SOMUS-IC)

50 anos após a Mesa Redonda de Santiago do Chile, foi agora aprovado por unanimidade, pelo Comité Executivo do ICOM, na sua 165ª Sessão-2023 presidida por Emma Nardi, a criação do Comité Internacional para a Museologia Social (SOMUS-IC).

A proposta foi apresentada por um grupo de 84 membros do ICOM, de 27 países de 3 continentes, incluindo 7 Comissões Nacionais do ICOM: Brasil, Bolívia, Chile, Costa Rica, Equador, México e Peru. Sendo também apoiada por um significativo grupo de museólogos(as) que atuam no campo da Museologia Social.

Este novo Comité tem por objetivo promover e reforçar a museologia dialógica de base comunitária, que se manifesta sob diferentes designações tais como: Museologia local, Ecomuseologia, Museologia indígena, Museologia Interseccional, Museologia decolonial e outras. Em todos os casos são museus e processos museológicos atentos à defesa dos Direitos Humanos em

conformidade com as Recomendações da UNESCO referente à Proteção e Promoção dos Museus e Coleções, sua Diversidade e seu Papel na Sociedade, de 2015, e com a nova definição de Museus proposta pelo ICOM em 2022.

Trata-se também de um ato de justiça para todos e todas que têm dedicado a sua vida, tantas vezes em contextos sociais e políticos de grande complexidade, ao desenvolvimento social e económico do meio em que estão inseridos.

Será anunciado em breve o país e o local que acolherá a 1ª Assembleia “Constituinte”, na qual será aprovado o Regulamento Interno, eleita a primeira Comissão coordenadora e estabelecido o plano de atividades 2024/25. ♦

Para mais informações:

<https://gtmuseologiasocial.network/>

Secretariado interino: Grupo de Trabalho SOMUS-IC | Departamento de Museologia – Universidade Lusófona | Campo Grande 376 | 1749-024 Lisboa | Email: [gtmuseologiasocialicom@gmail.com](mailto:gtmuseologiasocialicom@gmail.com).

## Museum International: Towards Decolonisation

O último número da *Museum International* é dedicado ao tema da descolonização das coleções e dos museus.

Os debates sobre museus e práticas decoloniais estão em constante evolução, participando diretamente na discussão dos impactos do colonialismo nas sociedades contemporâneas, em particular, nas desigualdades sociais e económicas, na marginalização de determinadas comunidades, bem como no racismo estrutural em todas as suas formas.

*Towards Decolonisation*, volume editado por Bruno Brulon Soares e Andrea Witcomb, reúne várias perspetivas sobre estas questões, de forma a realizar uma análise reflexiva sobre o papel e o trabalho dos museus na descolonização das suas coleções, narrativas e práticas.

Os membros do ICOM podem aceder a edição completa gratuitamente através da sua área pessoal no site do ICOM International.

Para obter uma cópia impressa, entre em contato com [publications@icom.museum](mailto:publications@icom.museum).

*Museum International: Towards Decolonisation* (Volume 74, Issue 3-4, 2022) está disponível no site da Routledge: <https://www.tandfonline.com/toc/rmil20/current> e mais informações podem ser encontradas no link: <https://icom.museum/fr/news/publication-de-museum-international-towards-decolonisation/>. ♦



# *Em Foco*

*Apreciação do ICOM Portugal aos projetos de diploma  
que procedem à criação da Museus e Monumentos, E.P.E.  
e do Património Cultural, I. P.*



# Apreciação do ICOM Portugal aos projetos de diploma que procedem à criação de Museus e Monumentos, E.P.E. e do Património Cultural, I.P.

*Texto coletivo Órgão Sociais ICOM Portugal 2023-26*

No passado dia 28 de junho de 2023, foi pedida ao ICOM Portugal, pelo Senhor Ministro da Cultura, uma apreciação dos projetos de diplomas que criam a Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. (DL 274/XXIII/2023) e o Património Cultural, I.P. (DL 275/XXIII/2023). Em resposta a esta solicitação, reúnem-se, neste documento, um conjunto de comentários e interrogações a respeito das propostas recebidas. Retomam-se posições anteriores do ICOM Portugal, ao longo da última década em particular, que assinalam a necessidade de reforço e investimento nos museus para que possam desempenhar em pleno a sua missão, tendo presente a crónica falta de acesso aos profissionais do setor ao emprego, em particular na área cultural e museológica. Para efeito deste documento, os Órgãos Sociais do ICOM Portugal alargaram a discussão a alguns dos seus membros. Lamenta-se, contudo, que o curto período concedido para o envio deste contributo tenha limitado a possibilidade de realizar reuniões mais abrangentes, que por certo iriam dar contributos relevantes para uma mais cabal apreciação.

Existindo uma legítima expectativa dos profissionais de museus quanto a este novo regime, toma-se como positiva a intenção de reformar o atual modelo organizacional e de gestão dos museus, monumentos e palácios nacionais, que se revelou ao longo dos anos excessivamente centralizado e pouco ágil, comprometendo a eficiência da sua atividade e pondo em causa o exigido cumprimento da missão fundamental do Estado de proteção, conservação, investigação, valorização e divulgação dos patrimónios culturais nacionais móvel, imóvel e imaterial nacionais, levada a cabo pela Direção-Geral do Património Cultural (DGPC). Malgrado a dificuldade de operacionalização de um instituto tão denso como a DGPC, não se poderá deixar de apontar um crónico desinvestimento público neste setor.

Desta forma, assinala-se com expectativa a extinção da DGPC, dando lugar à criação de duas novas entidades: uma E.P.E., para a gestão dos museus, monumentos e palácios nacionais, com autonomia plena no domínio da gestão operacional, dentro dos limites contratualizados e da prossecução do interesse público; um I.P., com atribuições nos domínios da salvaguarda, conservação, estudo, valorização e divulgação do património cultural imóvel e imaterial.

Com o projeto de estruturação de uma entidade pública empresarial com autonomia administrativa, financeira e patrimonial, regista-se o empenho na introdução de renovadas e inovadoras práticas de gestão, perspetivando-se a criação de um novo paradigma para a organização do património cultural nacional no futuro, nomeadamente através da flexibilização das questões operacionais, contratuais e da fixação de objetivos de desenvolvimento, angariação e utilização de receitas. Não obstante, não podemos deixar de assinalar que a sustentabilidade desta mudança estratégica deverá ser acompanhada pela resolução de problemas estruturais antigos, já aqui referidos, entre os quais o reduzido investimento público das áreas associadas ao património, a escassez permanente de recursos humanos, técnicos e financeiros e a atempada renovação das equipas nos museus, palácios e monumentos nacionais, fundamental para garantir a passagem geracional do conhecimento adquirido.

Por fim, não podemos deixar de lamentar que uma mudança de paradigma desta natureza não tenha sido previamente sujeita a uma discussão alargada, com abertura de um período de audição e discussão mais lato. Tal abertura poderia ter atenuado e resolvido algumas reações que surgiram aquando da divulgação pública dos projetos de diploma em questão. Sublinha-se ainda, de acordo com a informação disponível nas propostas de diplomas, a ausência de referência à audição de determinados setores, como as estruturas sindicais, as universidades e os centros de investigação especializados nos domínios da museologia e do património cultural.

\*\*\*\*

Dito isto, analisando as duas propostas, o ICOM Portugal considera que as seguintes questões carecem de esclarecimento e desenvolvimento:

1. Sem prejuízo do desenvolvimento posterior do contrato programa, dos estatutos, do regulamento e de instrumentos de gestão previsional, o âmbito e modelo de gestão da Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. carecem, em sede destes diplomas, de clarificação. Além dos órgãos sociais mencionados (Administração, Fiscalização, Consultivos) haverá que elucidar qual o grau de autonomia dos dirigentes? Metas e responsabilidades? E das instituições? Serão constituídas em unidades orgânicas? Qual o grau de autonomia na despesa e contratação por delegação de competências? Quais as unidades funcionais, departamentos ou outros modelos de organização funcional internos e transversais? Quais os procedimentos centralizados? Uma excessiva centralização dos serviços e procedimentos tornará, uma vez mais, demasiado pesado o funcionamento da nova estrutura, cuja escala nacional pode revelar inviável este modelo de autonomia, sobretudo pela inadequação entre a dispersão territorial e a capacidade geradora de recursos próprios adequados.
2. Fundamental para o entendimento do modelo de gestão da E.P.E. é também a clarificação do seu modelo de financiamento que não se esgota na definição das suas fontes de receita, nomeadamente quando é feita referência à sua “progressiva autonomia administrativa e financeira”. Quais os critérios e momento em que essa autonomia ocorrerá? Foi realizado algum estudo preliminar de viabilidade financeira e, em caso afirmativo, porque tal não foi dado a conhecer?
3. Haverá também que esclarecer o estatuto laboral, direitos e deveres dos trabalhadores que integrarão a E.P.E.. Se é clara a opção de manutenção do vínculo de emprego público para os trabalhadores que integrarão a E.P.E. e que pertencem ao mapa de pessoal da Direção-Geral do Património Cultural e das Direções Regionais de Cultura, nos termos do n.º 3 do artigo 244º da Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, carece de clarificação a situação dos trabalhadores que exercem atualmente funções nestes organismos ao abrigo da mobilidade, cedência de interesse público ou outras modalidades. Por outro lado, será essencial garantir que as futuras contratações sejam pensadas em função de uma valorização efetiva dos profissionais dos museus e do património cultural, fomentando o acesso às profissões museais e criando oportunidades de emprego e de estágios remunerados. Importa, também, definir linhas mais claras de orientação para a organização e o funcionamento da E.P.E. quanto à sua autonomia sobre a criação, extinção ou modificação de postos de trabalho e de serviços, nomeadamente para proteção e estabilidade dos trabalhadores e das equipas técnicas, fatores que consideramos

determinantes para o bom funcionamento dos museus no cabal cumprimento das funções museológicas estabelecidas na Lei Quadro dos Museus Portugueses (LQMP), e na qualidade da sua relação com os públicos e dos serviços prestados. Por fim, não podemos deixar de assinalar que a sustentabilidade destas mudanças deverá ser acompanhada da existência de quadros técnicos em número suficiente, de acordo com a dimensão e complexidade das instituições, criando-se políticas efetivas de recrutamento e de valorização das carreiras que promovam condições de trabalho aliciantes para a necessária e urgente ampliação e renovação geracional dos recursos humanos.

4. Atentos à proposta na E.P.E de dois Conselhos Consultivos sugere-se que sejam acautelados mecanismos de transparência e de gestão de riscos de corrupção e infrações conexas, bem como medidas de garantia de padrões de ética e conduta, de responsabilidade social e de promoção da igualdade. Registe-se também a necessidade de serem devidamente acautelados problemas decorrentes das atribuições dadas aos privados no Conselho de Curadores, pelo risco de conflito de interesse. Ainda neste âmbito, por questões de transparência e de imparcialidade, seria recomendável a definição de um conjunto de incompatibilidades.
5. Questiona-se qual será o papel da Secção dos Museus, da Conservação e Restauro e do Património Imaterial (SMUCRI) do Conselho Nacional de Cultura (CNC), criada pelo Decreto-Lei n.º 132/2013 de 13 de setembro, verificando-se uma sobreposição de atribuições entre este órgão e o novo Conselho Consultivo da E.P.E. no âmbito da credenciação de museus por proposição da Rede Portuguesa de Museus? Passa o processo de credenciação de museus a contar com a validação de dois conselhos consultivos?
6. Haverá que esclarecer melhor os critérios de inclusão e exclusão de museus, palácios e monumentos na Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. e no Património Cultural, I.P.. O modelo apresentado parece-nos colidir com os pressupostos de coesão territorial. A nova entidade pública empresarial não representa todo o território nacional, nem ajuda a compreender a sua diversidade e complexidade, deixando de fora algumas regiões do país. Apesar de enunciado o princípio orientador da “excecional relevância patrimonial” enquanto fator de “identidade nacional”, o mesmo não tem correspondência nalgumas das opções de integração e/ou exclusão de alguns museus e monumentos. Sem particularizar excessivamente, estranha-se algumas destas opções do ponto de vista da relevância geopolítica, cultural e patrimonial dos museus em causa, cuja tutela não deveria sair do domínio da esfera do Estado central. O Museu D. Diogo de Sousa (Braga) possui coleções classificadas, da maior relevância patrimonial e sem paralelo noutro museu. Para além disso, afirma-se há décadas como a referência no apoio à investigação arqueológica no Norte do país, sendo o recurso ao seu laboratório de conservação e restauro a única opção pública dos museus com coleções de arqueologia do Norte. O Museu do Abade Baçal (Bragança) alberga evidências materiais das primeiras sociedades castrejas, acervos de pintura e escultura dos conventos extintos da região transmontana, além de obras de arte moderna singulares e representativas de todos os grandes artistas do Naturalismo português. Embora a política museológica nacional não se esgote na existência de museus nacionais (e na sua integração na E.P.E.), parece-nos que a passagem destes museus para os Municípios traduz uma desresponsabilização do Estado em duas capitais de distrito (Braga e Bragança) que parece denotar pouca preocupação com a coesão territorial. Incompreensível ainda é a exclusão do Museu Terra de Miranda, único museu nacional referente a uma cultura ancestral e singular, que ao mesmo tempo integra em si mesma uma das duas línguas cooficiais do Estado Português, o Mirandês.

- 
7. Posto isto, tendo em conta que, desde 2012, alguns museus sofreram alterações de tutela, passando para a esfera da administração municipal e que, até à data, não se procedeu ao diagnóstico destas alterações, o ICOM Portugal recebe as consequências desta anunciada transferência para os Municípios. Propõe-se a realização, num prazo curto de tempo, de um estudo de avaliação do impacto das transferências concretizadas na última década. Os resultados deste estudo possibilitarão a tomada de decisões sobre a pertinência de manter os equipamentos na tutela da E.P.E. ou de os passar para a gestão municipal. Recomenda-se ainda a futura cooperação técnica da E.P.E. com os museus de tutela municipal para contrariar a tendência de isolamento das equipas, para promover a uniformização de procedimentos, bem como o uso de linguagens comuns com vista à otimização dos recursos existentes.

Sem este esforço, o ICOM Portugal teme a repetição de uma apressada e separadora compartimentação e distribuição geográfica, com reflexos na fragmentação, deslocalização e diluição dos recursos humanos, logísticos, técnicos e financeiros, na ausência de uma maior autonomia e de uma gestão atempadamente prevista e articulada, com uma mais coerente e rigorosa previsão de meios e modelos de co-responsabilidade organizacional e cultural. Recorda-se que está legalmente prevista a existência de uma avaliação técnica periódica, a qual até à data não foi feita e disponibilizada.

8. As propostas de diplomas em apreço relacionam-se também diretamente com a anunciada reestruturação das Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional em institutos públicos (Decreto-Lei n.º 36/2023, de 26 de maio). Lamenta-se que no articulado das mesmas exista escassa informação sobre a articulação dos dois novos organismos com as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional e com os Municípios, ambos da maior importância para a colaboração local com a E.P.E. e o I.P. Neste contexto, questionam-se: quais as efetivas atribuições das Comissões de Coordenação no domínio da gestão do património cultural? Como se articulará a sucessão de competências, aparentemente contraditória, estabelecida no n.º 1 do art.º 5º do Decreto-Lei n.º 36/2023, de 26 de maio, nomeadamente no que concerne às ações locais e regionais de salvaguarda e acompanhamento do património arqueológico, e emissão de pareceres sobre os planos, projetos, trabalhos e intervenções nas zonas de proteção dos imóveis classificados ou em vias de classificação e respetivo acompanhamento e fiscalização, se a estas mesmas atribuições na esfera da DGPC e das DRC sucede o Património Cultural, I.P., nos termos do art.º 2.º da proposta do DL 275/XXIII/2023?
9. Considera-se ainda confusa a aparente justaposição de missões e atribuições em matéria de salvaguarda, valorização e divulgação do património cultural imóvel entre o Património Cultural, I.P. e as CCDR, não sendo totalmente claras as atribuições e competências de cada um dos institutos públicos. Nesta medida, a não clarificação das atribuições cometidas às CCDR, por exemplo, em matéria de património arqueológico, quando é ao Património, I.P. que cabe não só a autorização para realização de trabalhos arqueológicos, como também assegurar o cumprimento do Regulamento de Trabalhos Arqueológicos, parece-nos potencialmente conducente a um excesso de procedimentos burocráticos que passarão necessariamente por autorizações e pareceres de dois organismos públicos diferentes, o que, mais uma vez, prejudicará a agilidade de gestão pretendida.
10. Importa ainda clarificar o funcionamento e a futura sustentabilidade da Rede Portuguesa de Museus (RPM) no seio da E.P.E.. Verifica-se, com surpresa, a total omissão da eventualidade de implementação das conclusões do estudo, reflexão e propostas plasmadas no documento desenvolvido pelo Grupo de Trabalho sobre a RPM.

11. Algumas funções no âmbito da promoção, avaliação e fiscalização das políticas nacionais para a salvaguarda, proteção e classificação do património cultural atribuídas a Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E. parecem-nos problemáticas pela natureza empresarial desta estrutura. Torna-se fundamental esclarecer os futuros processos de classificação dos bens móveis, perante a ausência de referência ao Decreto-Lei N°148/2015 de 4 de agosto, que estabelece o regime da classificação e da inventariação dos bens móveis de interesse cultural, bem como as regras aplicáveis à exportação, expedição, importação e admissão dos bens culturais móveis. Omissa é também a referência ao Fundo de Salvaguarda, destinado não apenas a acudir a emergências relativamente a bens classificados ou em vias de classificação, mas, de igual modo, a financiar o exercício do direito de preferência do Estado sobre bens culturais classificados ou em vias de classificação.
12. Relativamente ao Património I.P., à semelhança do referido a propósito da E.P.E, o ICOM Portugal alerta para excessiva centralização dos serviços e procedimentos, que poderá tornar demasiado pesado o funcionamento do mesmo. Existirão estruturas de gestão intermédia ou local? Irão ser designadas coordenações locais através das unidades orgânicas nucleares e flexíveis, cuja criação é prevista nos seus estatutos, apetrechadas dos necessários recursos ao seu funcionamento? Igualmente deve, em nosso entender, clarificar-se desde já quais os serviços previstos para funcionar no Porto e em Lisboa.
13. Em todo o articulado da proposta de diploma de criação do Património, I.P., ao qual está atribuída a salvaguarda do património arquitetónico e arqueológico classificado ou em vias de classificação e o imaterial, o património imaterial é secundarizado, perdendo expressão inclusive por comparação ao decreto que definiu a orgânica da DGPC. Parece-nos, pois, que nesta medida poderá estar a política patrimonial nacional a entrar em contraciclo com as tendências internacionais nesta matéria, o que estranhámos, sobretudo tendo em conta a recente criação da Rede Nacional do Património Cultural Imaterial, também omissa na proposta. A título de exemplo, é abordada a valorização das boas práticas e da investigação para o património imóvel e arqueológico, deixando-se o património imaterial de fora. Saliente-se, assim, que estas competências e atribuições decorrem da Convenção para a Salvaguarda do Património Cultural Imaterial da UNESCO (2003), e que em caso algum devem ser secundarizadas.
14. Considerando a excecionalidade dos recursos financeiros de origem comunitária aplicáveis a investimentos estratégicos prioritários que Portugal poderá realizar na presente década, é urgente informar e envolver as equipas dos museus, monumentos e palácios da operacionalização das várias frentes de trabalho através do Programa de Recuperação e Resiliência (PRR), um dos maiores desafios do setor, que parece não encontrar um desenvolvimento suficiente no decreto, sobretudo pela complexidade e prazos de execução, com obras em simultâneo, com uma profunda mudança em curso. O resultado dependerá da forma, profundidade, coerência e ambição da visão operacional, política e técnica, que vier a presidir à efetivação desse desiderato.
15. Em nenhum dos dois novos organismos é referida a atividade de conceção, promoção e divulgação editorial atualmente atribuídas à DGPC. Identificam-se igualmente alguns problemas relativamente ao articulado da E.P.E. na omissão da gestão dos seus arquivos.
16. Qual a justificação para o diferente tratamento no que à remuneração diz respeito da Comissão para a Aquisição de Arte Contemporânea (CACE) em contraste com os Conselhos Consultivo e de Curadores, ambos não remunerados?

\*\*\*\*

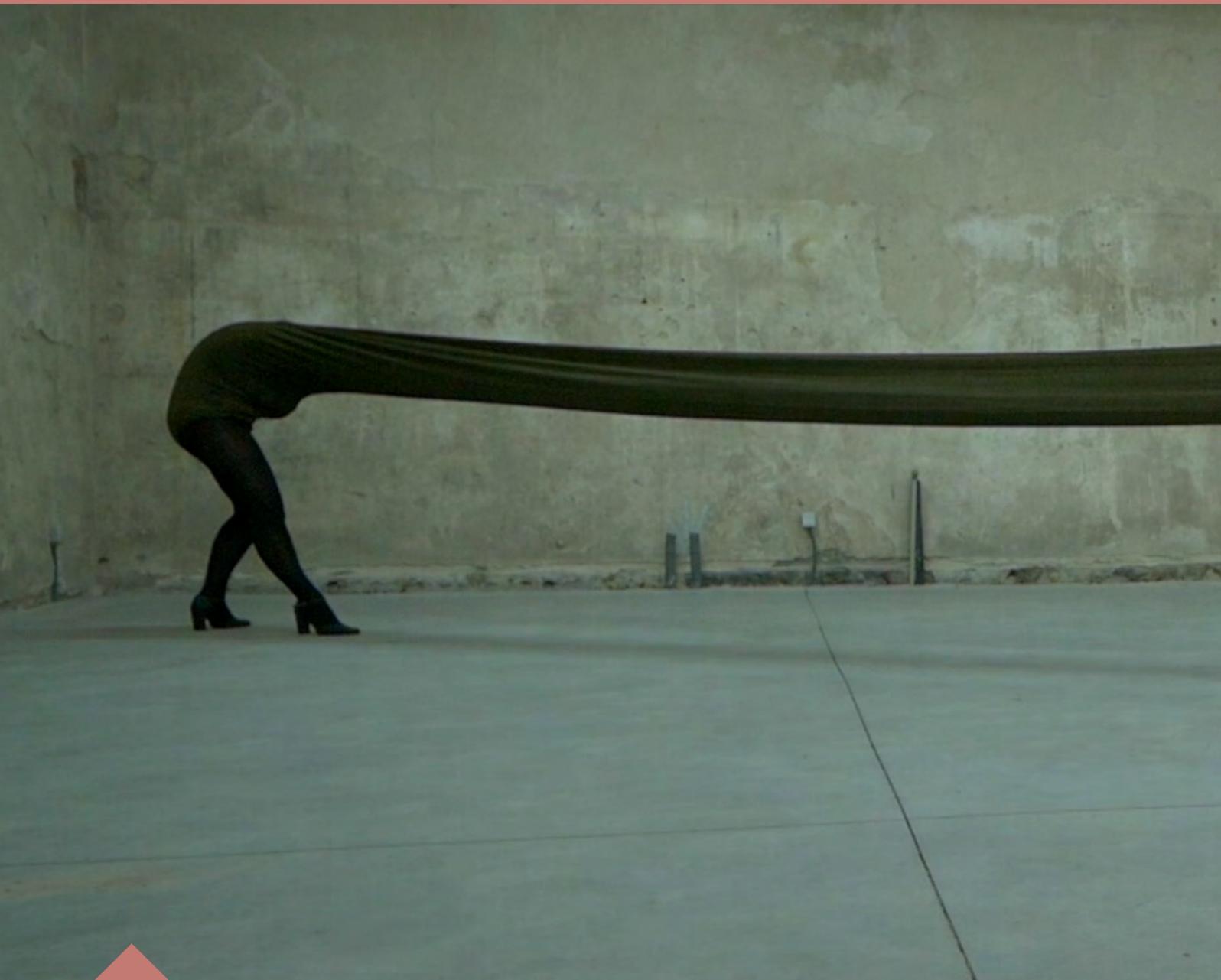
Concluindo, as duas propostas de diplomas são da maior relevância, pois estabelecem o quadro de funcionamento de um setor que tem sido votado à inoperacionalidade por diversos motivos, e apresentam vários aspetos positivos. No entanto, são de realçar alguns pontos que deverão ser clarificados e, eventualmente, ajustados, de forma a criar um quadro contextual que permita uma implementação e desenvolvimento adequados da política museológica nacional.

Esta reforma, em boa hora proposta, pode e deve ser o motor de criação das condições de um desenvolvimento descentralizado, que assegure a coesão nacional e a igualdade de oportunidades dos portugueses em todo o território. Sem bons sistemas de investimento e de capacidade de transferência de inovação regional será muito difícil criar as condições necessárias ao desenvolvimento dos territórios não localizados na estreita faixa litoral. Por isso, o ICOM Portugal alerta ainda para a importância de serem tomados em conta critérios claros e inequívocos que espelhem as necessidades efetivas dos museus e dos seus profissionais, atendendo, em particular, aos graves problemas que o setor atravessa, pela escassez de recursos a nível nacional, regional e local.

Estas propostas de diplomas confirmam a obsolescência da Lei-Quadro dos Museus Portugueses que, na maioria dos seus normativos, ficará ainda mais desatualizada e a carecer de uma profunda revisão, sendo também imprescindível a sua atualização face à nova definição de Museu proposta pelo ICOM (2022).

Face à relevância estratégica desta reforma, o seu impacto nas políticas museológicas e patrimoniais nacionais, embora se entenda o mesmo à luz do calendário do Orçamento de Estado, o ICOM Portugal lamenta o curto quadro temporal proposto para implementação desta reforma (seis meses), com riscos de enorme perturbação do sistema, da estabilidade desejável do funcionamento das instituições e da execução do PRR. Aconselha-se, por isso, a adoção de um período e modelo de transição mais longo, que possam mesmo incluir a discussão pública mais alargada em benefício do sucesso desta reforma. ♦

Lisboa, 8 de julho 2023



# *Encontro Internacional de Gestão de Museus e Monumentos*

*Experiências em curso e Novas Visões. Arouca, 2023*



# Encontro Internacional “Modelos de Gestão de Museus e Monumentos. Experiências em Curso e Novas Visões”. Mosteiro de Arouca, Portugal



Entre os dias 10 e 12 de fevereiro de 2023, o ICOM Portugal, o INTERCOM/ICOM Internacional - Comité Internacional para a Gestão de Museus e o Mosteiro de Arouca, com o apoio da APOM – Associação Portuguesa de Museologia e da AGA – Associação Geoparque Arouca, realizaram o Encontro Internacional subordinado ao tema: “Modelos de Gestão de Museus e Monumentos – Experiências em Curso e Novas Visões”, que teve lugar no Mosteiro de Arouca, Portugal.

O Encontro Internacional foi pautado em três principais eixos de discussão, sendo eles: I. Conceitos, desafios, certezas e interrogações; II. Alcance, fronteiras e limites concetuais; vantagens e desvantagens operacionais; e III. Múltiplas experiências para que objetivos estratégicos?

A fundamentação foi proposta a partir da mudança na perceção do valor da cultura e as ações culturais que são também referenciadas fora do setor. A considerar que 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.

O INTERCOM explora como 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.

Foram refletidas 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.

A sessão de abertura contou com a presença da Secretária de Estado da Cultura, Isabel Cordeiro, com a Presidente da Câmara Municipal de Arouca, Margarida Belém, com a Diretora Regional de Cultura do Norte, Laura Castro, com o Juiz da Real Irmandade da Rainha Santa Mafalda, Arnaldo de Pinho, com a então Presidente do ICOM Portugal, Maria de Jesus Monge, e a Presidente do INTERCOM – Comité Internacional do ICOM para a Gestão de Museus, Goranka Horjan, que apresenta uma reflexão neste dossiê.

Todas as pessoas participantes com comunicação temática foram convidadas a colaborar com esta edição do Boletim ICOM, e os seus contributos estão apresentados a seguir, a iniciar por uma apresentação de Agostinho Ribeiro, coordenador do Mosteiro de Arouca. ♦

# Nota introdutória ao Encontro Internacional de Gestão de Museus e Monumentos

*Agostinho Ribeiro*  
*Membro da direção*  
*e coordenador do Mosteiro de Arouca*



Minhas Senhoras e Senhores

Excelentíssima Mesa:

- Secretária de Estado da Cultura, Isabel Cordeiro
- Presidente do INTERCOM – Comité Internacional do ICOM para a Gestão de Museus, Goranka Horjan
- Presidente da Câmara Municipal de Arouca, Margarida Belém
- Diretora Regional de Cultura do Norte, Laura Castro
- Juiz da Real Irmandade da Rainha Santa Mafalda, Arnaldo de Pinho
- Presidente do ICOM Portugal, Maria de Jesus Monge
- Senhoras e Senhores Conferencistas.
- Diretor do Centro de Formação AVCOA - Associação de Escolas de Arouca, Vale de Cambra e Oliveira de Azeméis, José Rosa.
- Membro da Comissão Diretiva do ICOM - Conselho Internacional de Museus, Luís Raposo.
- Presidente da APOM, João Neto.
- Vice-Presidente da Câmara Municipal de Arouca, Cláudia Oliveira.
- Presidente da Federação dos Amigos dos Museus de Portugal, Maria Alvellos.
- Diretora do Museu das Trilobites – Centro de Interpretação Geológica de Canelas, Maria Almeida.
- Presidente da Assembleia da Real Irmandade da Rainha Santa Mafalda, Carlos Brito.
- Senhora e Senhor Secretários do ICOM Portugal, Sofia Marçal e David Felismino.
- Representante do ICOMOS, Conselho Internacional dos Monumentos e Sítios, Orlando Sousa.
- Diretora do Museu de Altamira, Pilar Fatás.
- Professor da Universidade dos Açores, Francisco Maduro-Dias.
- Vice Juíza da Real Irmandade da Rainha Santa Mafalda, Maria Peres.

Começo por agradecer a todos a vossa presença e participação neste Encontro, na expectativa de que estes três dias sejam proveitosos para todos nós, ainda que o azul do céu nos encante e o sol resplandeça luminosamente lá fora, convidando-nos a outro tipo de ocupações, talvez mais prazerosas que esta. No entanto, acredito que teremos tempo de apreciar devidamente a maravilhosa natureza que tão bem define e caracteriza esta terra arouquense, como certamente, e sobejamente, é conhecida por todos nós.

---

Como nota introdutória, permitam-me abordar rapidamente três tópicos em torno dos assuntos que considero relevantes para a compreensão da importância que reconhecemos existir na realização deste Encontro, e que passo a enunciar, ainda que de forma genérica:

1 – Pertinência do tema no quadro geral, nacional e mundial, relevando o que já está escrito na nossa sinopse, em especial o contexto seguinte, que passo a citar:

“Num mundo em permanente mudança onde os eventos acontecem a um ritmo frenético, à escala global, as entidades e instituições que cuidam do património artístico e cultural necessitam de se adaptar às novas circunstâncias e exigências. A sociedade pede novas abordagens e soluções para que as instituições tenham que se equilibrar entre novas normas conceptuais e operacionais, sentindo o desejo de mudança. Entendem que é hora de “modernizar”, adotando modelos de gestão mais condizentes com a chamada “realidade atual”.

Aliás, estando no caminho da concretização deste imperativo de “modernização conceptual”, há consciência dos perigos que podem ocorrer a estas entidades e instituições caso se mantenham indiferentes às novas exigências. O ICOM também teve um papel ativo nessas mudanças, atualizando a sua própria definição de museu.

Ora, da mesma forma que a atualização definitiva se tornou uma tarefa essencial, concretizada com a introdução de novos conceitos que procuram dotar as instituições museológicas de maior flexibilidade e abrangência, é necessário procurar e encontrar novos modelos de gestão que estejam em consonância com essas condições teóricas.

Assim, as questões que se impõem procuram encontrar respostas aos modelos de gestão que existem atualmente, capazes de assegurar que as missões museológicas continuarão a ser cumpridas, em conjunto com as das entidades congéneres. Quais são os procedimentos de gestão aceitáveis para instituição “sem fins lucrativos” que a definição do ICOM insiste em manter, apesar das fortes discussões em torno do termo? Que instrumentos operacionais os museus devem ter para que as novas atribuições/conceitos sejam implementadas e desenvolvidas na sua prática gestionária?”.

**É sobre estes temas, e outros de importância complementar, que iremos tratar aqui, nas diversas comunicações programadas, com o objetivo de contribuir positivamente para a reflexão e debate da problemática museológica nacional.**

Espero e desejo que possamos contribuir positivamente para o encontro das melhores soluções gestionárias, tanto pelo conhecimento do que se vai fazendo por cá como pelas informações de algumas experiências desenvolvidas além-fronteiras, e que certamente muito nos ajudarão à construção de modelos mais consentâneos com a realidade sócio-cultural e económica da sociedade atual.

2 - Em segundo lugar, gostaria de aproveitar a oportunidade para agradecer a Goranka Horjan por ter aceitado o nosso convite, por intermédio do Luís Raposo e da Maria de Jesus Monge, na certeza de que a sua reflexão que agora partilhará connosco, muito nos enriquecerá, dada a importante experiência que possui, num quadro geral de grandes incertezas que vivemos à escala mundial. Estamos certos que o seu contributo constituirá uma importante mais-valia, na forma como encaramos os vários modelos de gestão que neste Encontro serão expostos e debatidos.

Portugal não foge ao contexto europeu e mundial, num mundo das incertezas em que vivemos, mas a salvaguarda, valorização e correta divulgação dos nossos patrimónios exigem que os profissionais do sector tenham plena consciência do alcance e dos limites que o respeito pelo património cultural a todos nos exige. Recordo aqui as dificuldades que o ICOM teve na atualização da definição de Museu, como prova evidente das dificuldades e ao mesmo tempo dos desafios aliciantes que a sociedade contemporânea nos coloca atualmente.

Do mesmo modo, agradeço a Pilar Fatás, que amanhã nos trará também a sua importante experiência, tanto prática como teórica, de uma entidade exemplar da nossa vizinha Espanha, o Museu Nacional e Centro de Pesquisa de Altamira, e que muito nos ajudará a construir um pensamento mais moderno e atual na forma como encaramos e gerimos o património museológico e monumental.

A ambas expresseo o meu agradecimento, extensível, como não pode deixar de ser, a todas e todos os conferencistas que decidiram aceitar o nosso convite para nos virem ajudar à reflexão conjunta sobre este tema absolutamente pertinente em torno dos modelos de gestão passíveis de se assumirem como mais-valias para o nosso património cultural.

Os meus agradecimentos finais a todos os participantes neste Encontro, desejando que a vossa estadia decorra com a maior das satisfações, quer no que vamos aqui receber em termos de informação qualificada, prestada por alguns dos protagonistas mais competentes e experimentados neste sector tão especial como é o do património cultural, em especial o museológico, tanto na perspetiva dos gestores que zelam por estes bens (e que são símbolos de identidade nacional), como pelos seus zeladores e transmissores, técnicos do património, por um lado, e docentes, por outro, até chegarmos aos destinatários de todo este esforço conceptual, relevando inequivocamente, e em especial, os destinatários que designamos genericamente por população escolar dos vários níveis e graus de ensino, e que são os mais importantes, em modesto entender, numa perspetiva projetiva. Daqui também a razão de ser da nossa preocupação em creditar este Encontro, como Formação certificada para todos os grupos disciplinares, aproveitando agora a oportunidade para agradecer ao Senhor Diretor do Centro de Formação AVCOA – Associação de Escolas de Arouca, Vale de Cambra e Oliveira de Azeméis, Dr. José Rosa.

O nosso muito obrigado a todos.

### 3 – Breves considerações em torno do designado “modelo de Arouca”:

Finalmente, gostaria de vos apresentar, ainda que de forma muito sucinta, o modelo de gestão de Arouca, como exemplo de uma forma generosa de colocar os protagonistas responsáveis por esta estrutura patrimonial de excepcional relevância no contexto do Património Nacional, como instrumento gestor baseado num permanente diálogo e partilha, permitindo a multiplicação de todos os instrumentos válidos que suportam e dão razão de ser à gestão partilhada, tripartida, deste Monumento Nacional, resultando numa experiência absolutamente singular em Portugal.

Esta experiência surge em resultado da premente necessidade que as entidades envolvidas sentiram existir no Mosteiro, no que toca à sua sustentabilidade gestora e promoção de natureza patrimonial e cultural. De facto, ela baseia-se na assunção dos seguintes pressupostos:

A importância do mosteiro, enquanto lídimo exemplar da magnificência patrimonial local, regional e nacional;

A importância do acervo artístico que o Mosteiro possui, bem patente no Museu de Arte Sacra de Arouca, cuja responsabilidade de administração tem sido cometida à Real Irmandade da Rainha Santa Mafalda;

A importância da autarquia arouquense na sua interligação histórica com esta estrutura patrimonial, bem como da sua entidade tutelar, a Direção Regional de Cultura do Norte;

Em tudo promovendo o resultado que nasce da confluência estratégica de todos estes protagonistas e respetivos interesses culturais, sociais e até mesmo económicos.

Para alcançar estes objetivos, as três entidades tutelares decidiram estabelecer um protocolo de colaboração, válido por dois anos e renováveis por idênticos períodos, até à denúncia de alguma das partes, no sentido de unir esforços para maior valorização e divulgação deste importante Mosteiro.

Estas entidades - Direção Regional de Cultura do Norte, Câmara Municipal de Arouca e Real Irmandade da Rainha Santa Mafalda, constituem-se, no âmbito do referido protocolo, como Administração do Mosteiro, indigitando, cada uma, o seu representante legal que integra a direção do mesmo.

**À Administração compete, grosso modo, apreciar e aprovar os Planos de Atividades e Orçamentos anuais, bem como os respetivos Relatórios de Atividades e Contas. Já à direção compete a gestão operacional de todo o trabalho relacionado com a vida do Mosteiro.**

Aportamos as experiências, projetos e atividades desenvolvidas por cada uma destas entidades e procedemos à gestão partilhada, tripartida, deste Monumento Nacional.

Devo referir que sobre este assunto não me vou alongar mais, até porque todo o conceito e o seu desenvolvimento prático está vertido num texto divulgado no anterior Boletim do ICOM Portugal, nº 18, de julho de 2022, pelo que convido à sua leitura a todos os que se interessarem mais aprofundadamente sobre o modelo que aqui estamos a desenvolver, artigo esse sob o título “Ensaio de um novo modelo de administração para o Mosteiro de Arouca”. Ali estão plasmados os mais importantes fundamentos teóricos e procedimentos formais e operativos que dão a sustentabilidade ao projeto.

Dito isto, tenho agora o gosto e a honra de vos anunciar a comunicação inaugural deste Encontro, que vai ser proferida por Goranka Horjan, Presidente do INTERCOM - Comité Internacional do ICOM para a Gestão de Museus, com o título: “Management of New Experiences and Expectations in Museums and Monuments – Responding to New Realities”.

Obrigado. ♦

# Management of new Experiences and Expectations in Museums (and sites) Responding To New Realities

*Goranka Horjan*  
*Chairperson of INTERCOM, ICOM's*  
*International Committee for Museum Management*



---

*Recent global changes have had a considerable impact on how people see cultural institutions and what expectations they have. Public demands are growing and make management tasks more challenging. Today, leaders have to address issues inside their institutions as well as those related to external stakeholders. It is not enough to see the need for change but also to lead the change and every change starts in your own corner - old business models and mindsets within institutions have to alter and adapt. Leading the change requires different skills, knowledge and great commitment and not everyone is fit for the job.*

---

## **Introduction**

Management of heritage institutions or sites is a complex task due to several reasons, but the main challenge lies in the fact that the whole process involves a lot of stakeholders whose expectations and commitments may vary and change in the course of time. Democratic societies pay a lot of attention to good governance in which stakeholders are actively involved but how to make this process effective in practice will not only depend on management and leadership ability of the organization or institution in charge but also on how the whole system is set up. The heritage value triangle - comprising intrinsic, institutional and instrumental value (Holden, J. 2006, 15) – can remind the decision makers to take into account the needs of participatory governance in order to strengthen relations between cultural institutions, heritage experts, citizens and all other relevant stakeholders who are expected to give support in order to create benefits in the society. Today the perception of the value of culture has changed and heritage interventions can have a broad impact on everyday life from social, cultural, economic, and environmental dimensions. Therefore, it is vital to understand how decisions about heritage resources are made. They should be strategic and well-planned to contribute to the well-being of the whole society. “Cultural heritage matters for Europeans: more than 80 percent feel that it is important to them personally, to their local community, to their region and to their country. Almost three quarters of Europeans think public authorities should allocate more resources to Europe’s cultural heritage and a large number think that national authorities, the EU, and local and regional authorities should do more to protect Europe’s cultural heritage” (ICOMOS, 2019).

However, when we step into realities, a lot of controversies can be seen and very few coherent models that foster sustainable approach. The main gap is visible in expectations to have high number of visitors and generate income on the site and the obstacles which prevent the sound management of resources. Even most visited sites have their concerns. Devastating impact of mass tourism is not only limited to famous sites like Venice (Italy) or Dubrovnik (Croatia), but they can also affect smaller communities irreversibly changing the spirit of space. A holistic and multi-domain approach is needed to create a flexible model of site management in which cultural interventions will not be harmful. Of course, there are cases where the value of heritage is not recognized, and stakeholders are not interested in using participatory approaches for the development of plans, projects and management strategies for cultural heritage. When local and national stakeholders work together with museums only sky is the limit as the site management experience in Pula (Croatia) shows. Here the museum is successfully implementing renovation projects not only in the refurbished museum building but also at the famous Roman sites it takes care about at various locations in the city and their surroundings.



**Picture 1.**  
Digital screen connecting the refurbished building of the Archeological Museum of Istra in Pula with the newly renovated Roman Theatre. © Archeological Museum of Istra

## Mapping challenges

In 2021 INTERCOM made a global survey on leadership and one of the key issues that popped up as a priority in effective management was communication, from audience engagement to networking (Gilis & others, 2022, 35). No one can guarantee that all stakeholders will end up supporting the museum and site but by gathering people around the cultural project the museums can increase the chances of success. Managers of heritage sites should communicate clearly the expected impacts of cultural interventions and by constant monitoring of the implementation they can make necessary adjustments to reduce various risks, starting with negative environmental impacts which are frequent side-effects of increased visitation.

Cultural experts cannot stand alone in the process, and they need other professionals to help them evaluate the impacts. Recent EU project SOPHIA states that “sustainability and resilience are two overarching concepts that should be considered when assessing the impact of interventions in cultural heritage” (SOPHIA, 2022). Besides the impact assessment over time, cultural managers must take into account the disturbance factors which can reshape the existing models as we have seen during the pandemics. Climate change impacts or global crises also advocate for a more dynamic and holistic model when we opt for cultural interventions today. Wherever we look, the only constant is the need for change.

Different aspects of museum management have come into focus of leaders and directors worldwide in the post-COVID times. The global pandemic revealed how vulnerable museum institutions are in spite of the fact that risk management was widely promoted by professional organizations like ICCROM and ICOM. Even before the outbreak of the pandemic museum had difficult times to implement effective measures due to numerous challenges that had accumulated throughout past decades. The most obvious one is the museum maintenance and running costs which have always been very high due to the fact that, besides taking care of valuable collections and serve various audiences, museums are usually housed in historic buildings that need constant upkeep while earning revenue has been subject to many restrictions. Any new investment and refurbishing of such premises have much higher costs than average reconstruction project because of the conservation and restoration work involved. Therefore, a sound management of cultural sites including museums is a crucial step to leading institutions. Apart from the professional approach the same need should be also recognized as a vital interest of the museum founder since investments in sites could seriously affect public finances for a longer period of time.



**Picture 2.**  
Trakošćan Castle - A huge site with the Castle Museum met the crises seriously understaffed.  
© Dvor Trakošćan Archive

INTERCOM, the ICOM's committee for museum management, conducted the global research in years 2021 and 2022 with the purpose to detect more precisely the challenges of museum directors have in leading their institutions. Not surprisingly finances occupied the top position of problems faced by the majority of museum leaders. Apart from that, it became obvious that museums had open a huge front with different issues to combat. Besides COVID during the global pandemic many have reported natural disasters and climate change consequences occurring parallel with the shutdown of their institutions, while the others stressed military conflicts, war, terrorist attacks or pure vandalism as most likely threats (Gilis & others, 2022, 108).

Many museums try to implement risk management guidelines and invent tools to build resilience but sooner or later they come to the beginning of the story, i.e. insufficient funding, lack of staff and unresponsive authorities. Lack of proper financing is often accompanied by a lack of space, lack of human resources and lack of possibility to implement life-long education and international cooperation, lack of digital savvy employees and other obstacles. During the INTERCOM research another important issue was brought to light as a problem maker. Bureaucracy was identified as a strong power that imposes norms and controls the sector and the main challenge for museum leaders is that "the whole system pretends to be managerial"

(Gilis & others, 2022, 44). In 2022 INTERCOM conducted another research in partnership with CIMAM, ICOM SEE and ICOM Poland which also pointed at the bureaucratic system as one of the key obstacles in proper governance (Baere de, B. & others; 2022, 47). In fact, main challenges for museum leaders can be gathered around a few points including the lack of professionalism among decision-makers, insufficient autonomy of museum leaders to implement key strategic decisions and slowness of the whole system (Baere de, B. & others; 2022, 47). Annick Schramme and Ian King, the experts involved in the research within the *Museum Watch Governance Management Project* led by INTERCOM, advocated the introduction of the efficient governance code that could improve the value of museum boards and thus support institutions in a better way (Baere de, B. & others; 2022, 51). Museum directors who took part in the project were rather skeptical about the option to impose such a demand on the bodies that have authority over museums. They felt that their voices were not heard enough and that they lacked power to put forward such a proposal unless it would be a part of the broader initiative, preferably by ICOM.

The global survey helped INTERCOM to detect main challenges but it also revealed significant regional differences in how museum are managed and how much autonomy they have in decision-making process and budget-shaping procedures Therefore, the next step INTERCOM took was to organize regional forums within the project *Leadership Alert - Capacity Building for Future Museum Scenarios*. It was implemented in several regions: Latin America, south Africa, southeast Europe, and southeast Asia. The participants were thus able to target problems more closely and give examples how museum leaders could cope with them. The issues that appeared during the discussion involved questions about communication and ability to create a healthy working culture. Besides the fact that directors pay a lot of attention to strategic communication and stakeholder management, they also stress the need to implement organizational improvements.

### Leadership skills and empowerment of staff

Employees are key stakeholders in museums and their knowledge, skills and competences are vital in supporting management of sites and functioning of institutions. Besides conducting relevant research and presentation of collections, museum professionals need to keep a close eye on their communities and audiences. In order to meet their growing expectations, they have to be aware what is important for people, what they value and support. Good leaders tend to empower their staff by investing in training, opting for innovation and creativity. New trends impose focus on important issues like environmentally friendly solutions and digitization, inclusive approach to various audiences esp. sensitive groups like disabled citizens or other disadvantaged groups. In order to able to meet these demands museums have to remove inner obstacles like a silo mentality and prevailing focus on expert needs and not on user driven solutions.



**Picture 3.**  
Travelling exhibition of the Ethnographic Museum from Zagreb.  
Interactive part of the display involves visitors  
© Ethnographic Museum archive

Sharing a common vision and being able to take people along the path to implement the mission and set goals is crucial for any leader. Empowering the staff means also that they feel involved, that they see priorities and take responsibilities in building a new future for their institutions. In different parts of the world different topics are prevailing - either decolonization or climate change impacts, black lives matter or freedom of speech – but they all require attention of museum professionals and their devotion in quest for solutions, advocacy for change or simply raising awareness. Parallel to the meetings and exchange with experts regionally, INTERCOM also undertook the initiative to explore alternative ways of encouraging museum colleagues to join forces and help each other. Based on the survey result which revealed that experience in professional organizations is very important for museum leaders to pursue the career in management (Gilis & others, 2022, 51), the fellow-colleagues can be the best trainers. Therefore, INTERCOM proposed a special form of mentoring adapted for museum directors or senior management staff who are dealing with managerial issues but at the same time are responsible for creating goals and implementing the vision. If priorities are clear, purpose well-communicated and chasing the vision with other professionals secured, either external collaborators or employees, the whole process should be an inspiring task. Museums should always opt for exploring new ways of doing things which can help them to secure better future in order to serve their communities in a way needed.

Regional forums organized by INTERCOM serve as a creative platform for exchange. Identifying obstacles may be a point of departure but forums serve as a networking pool of experts with the purpose to create mutual support among the participants. Having museum directors gathered and debating, triggered off the idea to offer a kind peer-to-peer mentoring opportunity which can further develop as an expertise potential for those who would like to find out more about how to solve problems connected with running of museums. Those who have passed through the same experience may give a valuable advice for mentorship within the network. Apart from short-term match-making of potential mentors and mentees among museum directors, INTERCOM has invited partners who practice mentorship by using elaborate and advanced principles of the process to acquaint leaders with the possibility of long-lasting mentorship opportunities.<sup>1</sup> In the hybrid workshop held in the Ethnographic Museum in Zagreb the benefits of mentoring were presented to the directors from the South East Europe who took part in the Leader / Mentor project.<sup>2</sup>

Based on these experiences INTERCOM prepared another Solidarity project supported by ICOM with the title *Effective Museum Leadership in Mitigating Risks in Conflict and Crisis*. Of course, crises and conflicts are taken in a broader scope, as one of our partners in the project, Americo Castilla who is the director of the Fundación TyPA in Argentina, stressed during our sessions – museums are always in crises, one is substituting another, many occur parallelly. One of the issues brought by the global pandemic is digitalization and virtual museum programs. They were essential during the lockdown and continued to be active after the global pandemic. So museums besides onsite activities also pursue online ones and running simultaneously both require new skills and resources. For example the digital capacity building program within the reach of the Director's Forums and Mentoring projects implemented in 2022 and 2023, in response to INTERCOM's Museum Leadership program, need to continue together with other issues of importance that we have detected. The new project which starts in 2023 will generate guidelines, templates and a technical manual to enable ICOM's network, including national and international committees, regional alliances and affiliated organizations, to implement their own training relevant to local crises or global critical issues that affect their region of the world.

<sup>1</sup> Creative Mentorship from Belgrade offered the programme.

<sup>2</sup> The project was supported by the Ministry of Culture and Media and run by ICOM Croatia in partnership with INTERCOM

---

By rolling out the special training, build on the previously developed forum format, INTERCOM will establish a platform that can be used in all regions of the world. In this way it will enable ICOM to build an applicable training structure to support museum leaders and build resilience in the museum sector globally. The project aims to construct tools for effective management of crises which often pile up and need strategies to be dealt with.

INTERCOM is dedicated to promote leadership and good governance in museums and by doing so it implements ICOM strategic goals in the most direct way. With experts devoted to collaborative thinking how to empower museums and help them to grow one of the crucial points for success is the change of mindsets. In order to foster new approach for visionary leaders INTERCOM participates in and organizes meetings with distinguished keynotes who can path the way for museums. Participation at the meeting organized by ICOM Portugal in February 2023 in Arouca and organizing the conference jointly with ICOM Qatar in May 2023 were excellent opportunities for learning experiences. Well-known experts in some cases are chosen outside the museum sector in order to secure broader view and create a bigger picture for museum professionals. The same is planned for the annual conference in 2023 which INTERCOM organizes in partnership with three other international committees of ICOM – i.e. ICMAH, MPR and ICTOP - and with the support of ICOM Paraguay as a host. The conference theme *Museum Leadership in Climate Action* emphasizes the proactive role of museums since they share responsibility to be knowledgeable and proactive in modeling and advocating the shift towards more sustainable and climate friendly solutions for our world in general.

#### Changes for the better or for the worse

We have already mentioned that financial issues trouble museums for a long time. However, the pressure nowadays may not be the same. Public money is scarce and the number of other stakeholders applying to same sources is growing. In Croatia we have compared a ratio between the public funds given to the museums and those given to the other sectors, like innovative practices or performing arts for example. Until 2008 the support for museums from the Ministry of Culture was growing but the crises that hit the country in 2009 reversed the course and since then the support was dropping until 2015 (Horjan, G. 2020, 68). A huge difference in how various sectors are funded by the same founder can be seen in the analysis of the budget in the capital city of Zagreb in the period 2017 – 2020. It reveals that in this period theaters received almost four times larger support than museums (Horjan, G. 2020, 91).

Have other sectors managed to communicate their needs in a better way and convinced the founders that they are more useful? Museum colleagues report that the vast majority of the budget from the ministries in charge of culture goes for other more prominent sectors esp. if they share the same ministry office. It can be tourism or education, media and film or even public television with whom museums share the access to public money. In cases where there are no separate bodies for museums constituted in the ministry, the lack of priority for museums is noticed. It was also reported in Arouca during the meeting in February 2023 that in Portugal, after the separate directorate for museums was abolished and museums were connected to the heritage departments, a significant lack of attention for museum affairs was marked. Therefore, in 2023 one of the priorities for museums will be to reestablish a separate unit in the Ministry to be in charge of museums. How the government will be supportive to such ideas in times of global financial crises is another question.

Museums are often directed to use EU funding for their projects. However, not all activities are eligible for funding and some soft activities museums do not see as their priorities. If involved in them then they engage scarce resources they have thus addressing the burning issues seems to be even further away. It also seems that the primary stakeholders may have a different perspective on what is urgent and important. Culture is a diverse and vast field and not all sectors have same needs and same amount of burden. Smaller heritage projects have been widely supported all over Europe. Interpretation centers, even in small communities, have been growing around like mushrooms after rain. Thus, an increased number of new institutions have been created and they also need regular maintenance and upkeep. Since the overall budget for culture is not expanding but rather shrinking we can spot the problem. Only smaller percentage of needs is covered by the revenue and own income. Even the most visited museums need huge subsidies from public money to make their ends meet. Creating new venues can sometimes endanger old ones. In some cases the new premises may serve as a trigger for shutting down older museums. It occurred in the Netherlands in city of Zoetermeer when local authorities claimed that they cannot finance two large museums. Therefore, they are planning to close the older one. A need to secure income may result in unprecedented moves from the founders and impose serious demands on museums.

Global crises also have impact on people's expenditures. Their willingness to pay for cultural contents may be reduced and with greater care they select on what they spend the money. Waging options can depend on different details museums may not be fully aware of. Museums are competing for paying customers with other providers. Energy costs affect museums a lot and unless they have additional governmental subsidies with reduced rates, they might find themselves in a situation where they cannot pay those costs. Huge facilities in historic buildings being cold or even freezing are not friendly environment neither for collections nor visitors. Large storages with special regime and visitor spaces are likely to increase already high costs. Insurance and security, esp. when the growing vandalism is noticed, even hidden under the climate change activism, may additionally affect their finances.

Museum institutions are in the focus because of the high energy costs. This opens another question of identifying whether are museums on the right track when climate change is on the agenda. How much museum institutions care about eco-friendly principles or have they been involved in greenwashing affairs with sponsors have become legitimate questions? Obviously, museums been recognized as huge energy consumption institutions but it is important to explain what we do to reduce the negative impact and how we communicate this to the public.

What *Alice in the Wonderland* has to do with it?

Being one of globally admired authors, Lewis Carroll is someone to whom we can always turn to for inspiration. Both of his books on Alice, either in wonderland or through the looking glass, can serve as a good guidance for those who are looking for adventures of a transformational process or change. The books teach us how adaptability and flexibility are important for survival. The change is not only dangerous – it can be fun, too. Change is a crucial word for management and leadership. It is a path for achieving better results. However, the resistance to change is still strong in the museum sector. People feel safe in their routines and established practices while change is an unknown territory which may easily turn their prospects into disadvantages.

New expectations, altered trends, climate changes, new issues in our environment, audience's shift of interest and different public demands are piling up in front of museum professionals. Some are doing their best to respond but some are still confident that everything will stay as it is.

Their academic background is considered to be a safe harbor against upheavals of the outer world. Eternal security of public support and broadly shared conviction how museums are important in our society may be challenged soon. The White Rabbit warns us the forever can sometimes last only for a second and Carroll himself said “it’s no use going back to yesterday, because I was a different person then” (Carroll, 1865). The change affects us whether we like it or not. Small enterprises, like interpretation centers for example, taking over the museum roles and slowly building their position among different audiences clearly show museums that if they are not going to lead in heritage interpretation someone else is going to take the place. Therefore, museums should ask themselves how fast should run to catch the train of change.

A privileged place of cultural institutions may be challenged by many competitors who try to show the decision-makers that they can produce more benefit for the society with less money. New policy-makers expect museums to show better performance and prove their sustainability. Agile and flexible leadership may give a new push towards the right direction and inspiration for the museum staff to redefine their roles and find ways how to better serve their audiences. Who needs an unhelpful museum, constantly full of excuses why something cannot be done?

Diversity of staff and creation of new jobs is an imperative for museums and many institutions have realized that people connect with heritage differently today. A good example can be found in Parque Explora in Medellin (Columbia) where parts of the interactive displays are built in the museum workshops by their creative staff. Such an approach certainly reduces the costs and fosters reuse of materials.



**Picture 4.**  
Workshop in Parque Explora, Medellin, Columbia © Goranka Horjan

Many museums noticed the change of expectations among museum staff. COVID turned some habits upside-down and influenced labor market. A significant number of people, particularly among free-lancers, were forced to leave the museum sector and it seems they will never return. Finding other opportunities and seeing how insecurity affects your life in crises changed their wish-job lists. Very low wages in museums become more and more the issue of debates on social networks.

Those staying have discovered the importance of personal satisfaction which does not include work burn-outs. We may argue that museum jobs are not so stressful but with the chronic lack of staff the work is often done by too few employees making the workload heavy to manage. Long hours, busy weekends, late exhibition openings, all those adjustments which are needed in order to enable visitors coming to museums during their free time, initiate loud protests and demands for an adequate salary. Immense bureaucracy, administrative demands at short notice, new procedures appearing every now and then require extra hours of work. Therefore, accountants and employees working in finances, technical support, data collection or informatics leave museums and posts stay empty even when the replacement is approved by the founder. As a consequence, many museums suffer from the lack of ICT people, technical staff, people who can move collections and not all can afford expensive outsourcing. More voices are heard for fair wages in the sector on all levels, better distribution of work and equality in access to some positions, esp. for marginalized groups. On blogs museum professionals write about resignations and quiet quitting and in practice many museums cannot find missing employees due to very low wages imposed by authorities.

Going back to Alice, it is clear that museums will have to take into account macro- and microeconomic contexts in future planning. Assessment of the management strategy should follow new trends and changing environment. It is not easy to establish a good governance model when the whole system of values is shaken. The profiling of cultural value we give and by balancing it according to the audience expectations certainly has to lever the potential of our museums and heritage sites with the highest aspirations we may have for the future development. ♦

---

#### REFERENCES

- Baere, B., Horjan, G. King, I. Schramme, A. 2022. Museum Watcg Governance Management Project. ICOMCaroll, L. 1865. Alica u zemlji čudesa, Školska knjiga, Zagreb, 2012.
- Gilis, A., Horjan, G. Moriatry, L., Prokupek, M., Scott, C, Van de Bunte, H. 2022. Museum Leaderships - Taking the Pulse 2021. ICOM
- Holden, J. 2006. Cultural Value and the Crisis of Legitimacy; Why culture needs a democratic mandate, <https://demos.co.uk/wp-content/uploads/files/Culturalvaluweb.pdf>
- Horjan, G. 2020. "Strateško planiranje i upravljanje u nacionalnim muzejima" Muzeologija 57 (2020), 1-240.
- ICOMOS: EUROPEAN QUALITY PRINCIPLES FOR EU-FUNDED INTERVENTIONS WITH POTENTIAL IMPACT UPON CULTURAL HERITAGE, [openarchive.icomos.org/id/eprint/2083/6/European\\_Quality\\_Principles\\_2019\\_EN\\_OK.pdf](https://openarchive.icomos.org/id/eprint/2083/6/European_Quality_Principles_2019_EN_OK.pdf)
- SOPHIA: <https://sophiaplatform.eu/uploads/sophiaplatform-/2022/03/08/94303a60e7b4ca52a1c8e5d525da6279.pdf>

# Guimarães. Um Castelo, um Paço, uma Igreja, um Museu... Envolver pessoas, gerir património

*Isabel Maria Fernandes  
Diretora do Museu de Alberto Sampaio,  
Paço dos Duques de Bragança e Castelo de  
Guimarães / DRCN*



*An approach is made to the management of the organic unit Museu de Alberto Sampaio, Paço dos Duques de Bragança and Castelo de Guimarães, which are under the tutelage of DRCN/ MC. One addresses the monuments and their history. One talks about people, buildings and management. One concludes with the proposal of a new model of shared management.*

A unidade orgânica Museu de Alberto Sampaio, Paço dos Duques de Bragança e Castelo de Guimarães, integrada na DRCN: Direção Regional de Cultura do Norte / Ministério da Cultura, distribui-se por cinco edifícios, sendo que quatro deles são monumentos nacionais – Castelo de Guimarães, Igreja de S. Miguel do Castelo, Paço dos Duques de Bragança e Museu de Alberto Sampaio.

Neste texto iremos analisar diferentes componentes desta unidade orgânica, procurando dar a conhecer quer o trabalho que se vai desenvolvendo quer apontando algumas das dificuldades sentidas na sua gestão.

## **A UNIDADE ORGÂNICA**

### **Diferentes tutelas ao longo dos anos**

O Museu de Alberto Sampaio foi criado em 1928 e abriu ao público em 1931, depois de obras de requalificação do edifício.

O Paço dos Duques abriu ao público em 1959, tendo o seu edifício recebido obras de requalificação entre 1936 e 1959.

Ao longo dos anos, os monumentos foram sendo dotados de quadros técnicos, se bem que diminutos nos primeiros tempos. Se as instituições e os seus nomes se foram mantendo, com uma ou outra ligeira modificação, as suas tutelas foram sendo alteradas ao sabor das políticas culturais de cada época (**Tabela 1 e 2**).

TABELA 1. Museu de Alberto Sampaio e as tutelas das quais foi dependendo

Data	Ministério / Secretaria	Organismo
1931-1965	Ministério da Instrução Pública	Direção-Geral de Belas-Artes
1965-1980	Ministério da Educação Nacional	Direção-Geral do Ensino Superior e das Belas-Artes
1980-1991	Ministério / Secretaria de Estado da Cultura	IPPC: Instituto Português do Património Cultural
1991-2007	Secretaria de Estado da Cultura / Ministério da Cultura	IPM: Instituto Português de Museus
2007-2012	Ministério da Cultura	IMC: Instituto dos Museus e da Conservação
2012-2022	Ministério da Cultura	DRCN: Direção Regional da Cultura Norte

TABELA 2. Paço dos Duques e as tutelas das quais foi dependendo

Data	Ministério / Secretaria	Organismo
Séc. XIX-1933	Ministério ou Secretaria da Guerra	
1933-1959	Ministério da Instrução Pública / Ministério da Educação Nacional	Direção-Geral de Belas-Artes
1959-1982	Ministério das Finanças	Direção-Geral da Fazenda Pública. Repartição do Património
1982-1992	Ministério / Secretaria de Estado da Cultura	IPPC: Instituto Português do Património Cultural
1992-2007	Secretaria de Estado da Cultura / Ministério da Cultura	IPPAR: Instituto Português do Património Arquitetónico
2007-2012	Ministério da Cultura	IMC: Instituto dos Museus e da Conservação
2012-2022	Ministério da Cultura	DRCN: Direção Regional da Cultura Norte

### Na atualidade: uma única unidade orgânica quando deveriam ser duas

Até ao ano de 2012, o Museu de Alberto Sampaio e o Paço dos Duques de Bragança constituíam unidades orgânicas distintas, dispondo cada uma delas de um diretor e de um quadro de pessoal próprio. Com a intervenção da troika em Portugal (2011-2014), entendeu-se fundir as duas unidades orgânicas numa só, passando estas a ser geridas por um único diretor, situação que ainda hoje se mantém.

Discordamos em absoluto desta situação e lamenta-se que a tutela ainda não a tenha alterado<sup>1</sup>.

É importante ter noção que o Paço dos Duques, em 2022, foi o monumento dependente do Ministério da Cultura que mais visitantes recebeu a norte e sul de Lisboa<sup>2</sup>, e que o Museu de Alberto Sampaio foi o Museu mais visitado, nesse mesmo ano, no norte do País<sup>3</sup>.



Figura 1. Museu de Alberto Sampaio. © Miguel Sousa / MA

Quando, e bem, a Rede Portuguesa de Museus, tem tentado, ao longo dos anos, que os museus autárquicos disponham de um diretor dedicado, torna-se ainda menos compreensível que o Ministério da Cultura mantenha sob a tutela de um único diretor os museus/monumentos com a dimensão e prestígio do Museu de Alberto Sampaio, Paço dos Duques de Bragança, Castelo de Guimarães e Igreja de S. Miguel.

Quer pelo elevado número de visitantes que recebem, quer pelo trabalho que ao longo dos anos vêm desenvolvendo, quer pelo elevado contributo financeiro que estes museus/monumentos dão ao Estado, é justo e urgente que voltem a existir duas unidades orgânicas e não uma, como é o modelo atual.

## AS PESSOAS

### O quadro de pessoal da unidade orgânica

Apesar de a unidade orgânica ter um quadro de pessoal único, que por sua vez integra o quadro de pessoal da DRCN, temos mantido duas «equipas» distintas, tendo a esperança de que um dia, que esperamos seja para breve, voltem a existir duas unidades orgânicas: Museu de Alberto Sampaio, por um lado, e Paço dos Duques de Bragança, Castelo de Guimarães e Igreja de S. Miguel, por outro.

<sup>1</sup> Refira-se que a DRCN tem reportado superiormente a importância de desdobrar esta unidade orgânica em duas – Museu de Alberto Sampaio, por um lado, e Paço dos Duques de Bragança, Castelo de Guimarães e Igreja de S. Miguel do Castelo, por outro.

<sup>2</sup> Só para que se possa entender o que referimos, iremos aqui comparar o número de visitantes de alguns monumentos, em 2022. VISITANTES: **Castelo de Guimarães** (302 757); **Paço dos Duques de Bragança** (365 514); **Convento de Cristo** (260 871); **Mosteiro da Batalha** (288 386). Veja-se: <https://pacodosduques.gov.pt/sobre-nos/estatisticas-de-visitantes/>; <https://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/docs/2023/03/10/ev.pdf>. Consultado em 18 de maio de 2023.

<sup>3</sup> Número de visitantes em 2022. **Museu de Alberto Sampaio** (71 646); **Museu Nacional de Soares dos Reis** (60 163). Veja-se: <https://www.museualbertosampaio.gov.pt/sobre-nos/estatistica-visitantes/>. Consultado em 18 de maio de 2023.

Nesta unidade orgânica trabalham atualmente 58 pessoas, sendo que: 4 são de uma empresa de segurança privada; 2 de uma empresa de limpeza e 3 encontram-se a trabalhar ao abrigo de um protocolo com o IEFP: Instituto de Emprego e Formação Profissional (**Tabela 3**).

A idade dos 49 técnicos que integram o quadro de pessoal desta unidade orgânica varia entre os 32 e os 66 anos, sendo que a média de idades ronda os 51 anos. Os técnicos superiores são 31% do total, o que é muito positivo, sendo que parte deles têm como função o tratamento do acervo museológico, biblioteconómico e arquivístico bem como o exercício de atividades do serviço educativo.

**TABELA 3. Quadro de Pessoal da unidade orgânica**

Monumento	PAÇO + CASTELO	MUSEU DE ALBERTO SAMPAIO	N.º de Pessoas
Diretor	0	0	1
Técnico Superior	10	4	14
Assistente técnico (Administrativos)	2	4	6
Assistente técnico (Vigilantes)	16	8	23
Assistente operacional	2	2	4
Vigilante (equipa externa)	4	0	4
Limpeza (equipa externa)	2	0	2
Vigilante e outros serviços (IEFP)	2	1	3
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>19</b>	<b>58</b>

### Da dificuldade em integrar no quadro pessoas portadoras de deficiência

Ao longo dos anos temos integrado nas equipas pessoas portadoras de deficiência, sempre em períodos definidos temporalmente, sendo que atualmente temos entre nós três destes elementos, colocados ao abrigo de medidas de emprego-inserção do IEFP. São pessoas que se integraram bem nas equipas, mas que não conseguimos incluir, de modo definitivo e como nos agradaria, no quadro de pessoal, o que muito se lamenta.

É verdade que o Decreto-Lei 04/2019 «estabelece um sistema de quotas de emprego para pessoas com deficiência, com um grau de incapacidade igual ou superior a 60 %, visando a sua contratação por entidades empregadoras do setor privado e organismos do setor público»<sup>4</sup>, mas tal não se aplica à administração direta do Estado, ou seja, esta unidade orgânica não pode recorrer a este sistema de quotas<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Decreto-Lei 04/2019, de 10 de janeiro. Veja-se <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/4-2019-117663335>. Consultado a 19 de maio de 2023.

<sup>5</sup> «Podem candidatar-se aos apoios financeiros à formação profissional as pessoas coletivas de direito privado e de direito público que não façam parte da administração direta do Estado que realizem ações de formação profissional para pessoas com deficiências e incapacidades.» Decreto-Lei 04/2019, de 10 de janeiro. Veja-se <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/4-2019-117663335>. Consultado a 19 de maio de 2023.

É verdade que o Ministério da Cultura dispõe de um documento intitulado «Estratégia de promoção da acessibilidade e da inclusão dos Museus, Monumentos e Palácios na dependência da Direção-Geral do Património Cultural e das Direções Regionais de Cultura»<sup>6</sup>, mas, de facto, existe uma enorme dificuldade ou mesmo impossibilidade de conseguir integrar plenamente as pessoas portadoras de deficiência nas nossas unidades orgânicas.

Fica aqui o testemunho, desejando-se que um dia possamos integrar estas pessoas, de pleno direito, nos quadros dos nossos museus e monumentos.

### Dois estatutos remuneratórios: diretores de 1.º e 2.º grau

Parece-nos também importante chamar a atenção para um tema que se continua a perpetuar ao longo dos anos, ou seja, a existência de dois níveis remuneratórios nos cargos de direção.

Os diretores de Museus dependentes da DGPC: Direção Geral do Património Cultural, correspondem a Cargos de Direção Intermédia de 1º Grau, enquanto que os diretores de museus dependentes das DRC: Direções Regionais de Cultura correspondem a Cargos de Direção Intermédia de 2º Grau (**Tabela 4**).

Num momento em que se procuram corrigir assimetrias e que tanto se fala na importância de valorização das regiões e dos serviços desconcentrados do Estado, não se compreende esta diferença entre diretores de 1ª e diretores de 2.ª...

TABELA 4. Tabela Remuneratória<sup>7</sup>

Dirigente			
DGPC. Diretor de Museu	Cargos de Direção Intermédia de 1º Grau	Diretor de serviços	€ 3.438,94
DRC. Diretor de Museu	Cargos de Direção Intermédia de 2º Grau	Chefe de divisão	€ 2.928,25

## OS EDIFÍCIOS

Como atrás referimos, a unidade orgânica distribui-se por cinco edifícios, sendo que quatro deles são monumentos nacionais: Castelo de Guimarães, Igreja de S. Miguel do Castelo, Paço dos Duques de Bragança e Museu de Alberto Sampaio.

O único que não é monumento nacional, o Palacete da Praça de Santiago, cujo edifício é propriedade da Câmara Municipal de Guimarães, sofreu nos últimos anos importantes obras de requalificação, encontrando-se em bom estado de conservação.

<sup>6</sup> Estratégia de promoção da acessibilidade e da inclusão dos Museus, Monumentos e Palácios na dependência da Direção-Geral do Património Cultural e das Direções Regionais de Cultura. Veja-se <https://www.inr.pt/documents/11309/465535/EPAl+estrat%C3%A9gia+de+promo%C3%A7%C3%A3o+da+acessibilidade+e+inclus%C3%A3o+MMPs/bf51fb93-e9e2-4126-ae9-d5d8320d7a02>. Consultado a 19 de maio de 2023.

<sup>7</sup> Já inclui as despesas de representação. Veja-se <https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=808A5D89-3270-4B92-BFE1-A379C611B7C3>. Consultado a 18 de maio de 2023.

## PRR: Plano de Recuperação e Resiliência

O Castelo de Guimarães, a Igreja de S. Miguel do Castelo, o Paço dos Duques de Bragança e o Museu de Alberto Sampaio, em diferentes graus, e que aqui resumidamente analisaremos, precisam de obras de requalificação, sendo que todos vão ser intervencionados ao abrigo do PRR: Plano de Recuperação e Resiliência (**Tabela 5**).

TABELA 5. PRR: Plano de Recuperação e Resiliência

Monumento	Trabalhos a realizar	Orçamento
<b>Castelo de Guimarães</b>	Revisão geral de coberturas e sistemas de drenagem pluvial; melhoria das condições de segurança e acessibilidade; limpeza e conservação de muros.	495 000,00 €
<b>Igreja de São Miguel</b>	Revisão geral de coberturas; limpeza e conservação de fachadas; implementação de pavimento sobrelevado para visita à nave.	308 000,00 €
<b>Museu de Alberto Sampaio</b>	Revisão do sistema elétrico / iluminação claustro; implementação /revisão sistema deteção de incêndios.	165 000,00 €
<b>Paço dos Duques de Bragança</b>	Revisão geral de coberturas e sistemas de drenagem pluvial; revisão da instalação elétrica; beneficiação e restauro de fachadas, coberturas, tetos, drenagem do claustro; remodelação de IS incluindo rede de águas residuais.	1 408 000,00 €

Enaltece-se a aplicação de verbas do PRR na requalificação dos quatro monumentos nacionais que integram esta unidade orgânica, mas as verbas disponibilizadas estão longe de resolver quer os problemas sentidos no Paço dos Duques de Bragança quer a acessibilidade arquitetónica no Museu de Alberto Sampaio.

### Obras de fundo no Paço dos Duques, precisam-se

O Paço dos Duques é um dos museus mais visitados do Norte do País, continuando o número de visitantes a aumentar. Foram 365 514 em 2022. No entanto, o Paço não recebe obras de fundo desde que abriu ao público, em 1959.

O visitante sai do Paço sem ter acesso aos espaços onde se situavam as Casas do Duque e da Duquesa, datadas do séc. XV. Lamenta-se que assim seja, pois no País, são poucas as residências senhoriais dessa época que chegaram até aos nossos dias.

No Paço são recebidos anualmente cerca de 40 000 alunos em visitas escolares, mas não existe uma sala de serviço educativo digna desse nome e, o espaço utilizado não permite que a ela acedam crianças em cadeiras de rodas. Este é um facto a lamentar e que por si só justifica a necessidade de um novo edifício para albergar o serviço educativo e outros serviços técnicos.



Figura 2. Paço dos Duques. © Paulo Pacheco / CMG

Também os Serviços Administrativos e Técnicos ocupam atualmente espaços emblemáticos do Paço, justificando-se que passem para um novo edifício, deixando as câmaras do Duque e da Duquesa para fruição pública e para interpretação do que era uma residência senhorial quatrocentista.

Para uma maior eficiência e eficácia no serviço prestado aos visitantes torna-se necessário o seguinte:

- Execução de um edifício técnico enterrado no espaço envolvendo Paço dos Duques, de modo a que se possa responder às modernas exigências da museologia atual e para o qual deverão passar os serviços administrativos, reservas, serviço educativo, bar e serviços de apoio ao visitante. Deste modo poder-se-á libertar o edifício do Paço na sua totalidade para fruição do Público, permitindo-lhes conhecer em pleno o que era uma residência senhorial do séc. XV;
- Requalificação do edifício do Paço dos Duques.

### **Museu de Alberto Sampaio: um problema de acessibilidade que urge resolver**

O Museu de Alberto Sampaio não tem acessibilidade arquitetónica total ao seu edifício, não sendo, por isso, possível a entrada de pessoas portadoras de deficiência e que necessitem de usar cadeira de rodas.

Sendo um museu reconhecido pela sua ligação à comunidade e pela qualidade do seu serviço educativo, torna-se premente resolver este grave problema de acessibilidade arquitetónica.

## A GESTÃO

### Na atualidade

Ao longo das últimas décadas, a autonomia de gestão destes equipamentos museológicos, do ponto de vista financeiro, tem sido muito reduzida, o que compromete o cumprimento da missão que lhes está atribuída. Um bom diagnóstico da situação foi efetuado, em 2020, no Relatório Final do Grupo de Projeto Museus no Futuro<sup>8</sup>.

Em junho de 2019 é publicado o decreto-lei que «aprova o regime jurídico de autonomia de gestão dos museus, monumentos e palácios» (Decreto-Lei n.º 78/2019, de 5 de junho)<sup>9</sup>, com a intenção de trazer maior autonomia a estes equipamentos culturais. No entanto, de um modo geral, a sua efetivação tarda em concretizar-se, por motivos que não iremos aqui analisar.

No caso da DRCN, de quem esta unidade orgânica depende, no corrente ano, e pela primeira vez, foi aplicado o estipulado no referido decreto-lei, tendo sido assinado recentemente, entre a Diretora Regional de Cultura do Norte e cada um dos diretores, e tal como vem definido na portaria n.º 265/2019<sup>10</sup>, o «plano plurianual de gestão».

Pela primeira vez ao fim de muitos anos, a unidade orgânica que dirigimos possui um orçamento próprio, de acordo com a proposta por nós apresentada e discutido com a diretora regional. Para a sua efetivação foi importante poder contar com o apoio da Divisão de Gestão Financeira e de Recursos Humanos da DRCN.

Esta unidade orgânica Museu de Alberto Sampaio, Paço dos Duques de Bragança e Castelo de Guimarães não dispõe de autonomia financeira total, mas sabe qual o orçamento que tem disponível para 2023, e vai-o gerindo de acordo com a calendarização que definiu. De facto, tal como se diz no relatório final do Grupo de Projeto Museus no Futuro:

«A atribuição aos diretores dos MPM de competência para autorizar despesa (por delegação ou como competência própria) exige a implementação (urgente) de um sistema de controlo de gestão. Este sistema permitirá *informar, tecnicamente e 'em tempo', as decisões das direções dos MPM e irá permitir à DGPC monitorizar o desempenho dos MPM, quer do ponto de vista da atividade corrente e da execução orçamental, quer do ponto de vista do acompanhamento da execução do plano estratégico.*»<sup>11</sup>

Na DRCN deu-se um enorme passo para uma melhor gestão dos museus. Há, como deve ser, maior autonomia, mas também mais responsabilidade.

É cedo, dado que estamos a iniciar estes novos procedimentos, para dizer se este é o caminho a seguir, mas queremos crer que sim, que este é o modo correto de ir dando aos museus os instrumentos necessários a uma melhor gestão.

<sup>8</sup> A este propósito leia-se o capítulo «III.1 Gestão de Museus, Palácios e Monumentos» do Relatório final do Grupo de Projeto Museus no Futuro, publicado em 4 de novembro de 2020. Veja-se <https://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/docs/2020/11/16/Relatorio-MuseusnoFuturo04112020a.pdf>. Consultado a 21 de maio de 2023.

<sup>9</sup> Veja-se in <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/78-2019-122498959> Consultado a 21 de maio de 2023.

<sup>10</sup> Veja-se in <https://dre.pt/dre/detalhe/portaria/265-2019-124171143>

<sup>11</sup> A este propósito leia-se o capítulo «III.1.3 | Modelos de gestão, requisitos e pressupostos», do Relatório final do Grupo de Projeto Museus no Futuro, publicado em 4 de novembro de 2020. Veja-se <https://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/docs/2020/11/16/RelatorioMuseusnoFuturo04112020a.pdf>. Consultado a 21 de maio de 2023.

## Uma visão muito pessoal

Há quarenta anos que trabalho em museus. Comecei por trabalhar num museu municipal – o Museu de Olaria da Câmara Municipal de Barcelos (entre 1983 e 1995), indo depois trabalhar para um museu dependente da administração central – o Museu de Alberto Sampaio, o qual, em 2012, passou a constituir uma unidade orgânica na qual se encontram integrados o Museu de Alberto Sampaio, o Paço dos Duques de Bragança e o Castelo de Guimarães<sup>12</sup>.

Tenho, pois, experiência de trabalho num museu municipal e em museus dependentes da administração central, será, no entanto, a última que me referirei.

Comecei por ser diretora do Museu de Alberto Sampaio e sou atualmente diretora, como já atrás foi referido, da unidade orgânica Museu de Alberto Sampaio, Paço dos Duques de Bragança e Castelo de Guimarães.

Desde 1998 até hoje, esta unidade orgânica esteve dependente de diferentes tutelas da administração central, encontrando-se atualmente na dependência da DRCN/MC.

Só no corrente ano foi possível dispor de um orçamento anual por nós definido, discutido e aprovado pela tutela. Nos anos anteriores havia financiamento para umas coisas, mas faltava para outras, nunca nos tendo sido possível planear a curto prazo.

Não se pense que estamos a culpar as tutelas, a verdade é qualquer entidade integrada na Administração Pública Central:

*«está sujeita a regulamentação e a procedimentos que lhe retiram flexibilidade, impedem a assunção de compromissos plurianuais e, nos últimos anos, sujeitam o seu orçamento, incluindo o proveniente de receitas próprias, a cativações. Estas dificuldades são, evidentemente, comuns a todos os organismos da Administração Pública. No entanto, elas são especialmente inadequadas no caso dos MPM (e, portanto, do organismo de que dependem) por vários motivos.»<sup>13</sup>*

Mas se há atualmente condicionantes administrativas que não permitem uma eficaz e eficiente gestão dos museus, a verdade é que há caminhos que poderiam e deveriam ser experimentados.

De facto, muito se tem falado de regionalização, descentralização, desconcentração, mas muito pouco se tem feito para a cooperação das diferentes entidades que atuam nos territórios.

Na Lei n.º 107/2001, de 8 de setembro, que estabelece as bases da política e do regime de proteção e valorização do património cultural, sugere-se, no seu artigo 93.º que:

*«As Regiões Autónomas e os municípios participam com o Estado na tarefa fundamental de proteger e valorizar o património cultural do povo português, prosseguido por todos como atribuição comum, ainda que diferenciada nas respetivas concretizações e sem prejuízo da discriminação das competências dos órgãos de cada tipo de ente.»<sup>14</sup>*

<sup>12</sup>Entre final de 2010 e 2012 estive em gozo de uma licença para terminar o doutoramento. Voltei ao serviço no Paço dos Duques de Bragança em final de 2012 onde fui técnica superior até que, em 2014, e até ao momento voltei a exercer as funções de diretora da unidade orgânica.

<sup>13</sup>A este propósito leia-se o capítulo «III.1.2 | A situação atual: a DPGC e a organização e a gestão dos Museus, Palácios e Monumentos», do Relatório final do Grupo de Projeto Museus no Futuro, publicado em 4 de novembro de 2020. Veja-se <https://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/docs/2020/11/16/RelatorioMuseusnoFuturo04112020a.pdf>. Consultado a 21 de maio de 2023.

<sup>14</sup>Consulte-se esta lei em <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2001-72871514> Consultado a 21 de maio de 2023.

A mesma ideia de colaboração perpassa na Lei Quadro dos Museus Portugueses (Lei n.º 47/2004, de 19 de agosto), onde se diz, no seu artigo 1.º, ter como um dos seus objetivos:

«Promover a institucionalização de formas de colaboração inovadoras entre instituições públicas e privadas tendo em vista a cooperação científica e técnica e o melhor aproveitamento possível de recursos *dos museus*.»<sup>15</sup>

Mas a ligação, entre as autarquias e as entidades museológicas dependentes da administração central que se encontram disseminadas pelo território, vai-se fazendo mais por iniciativa de quem está no território a gerir os museus, do que por um pensamento estruturado da administração central sobre modos regulamentados de colaboração com as entidades existentes no território.

As autarquias dispõem de um quadro técnico especializado em diferentes áreas de atuação – engenheiros, arquitetos, serviços especializados na gestão financeira e de recursos humanos, serviços de carpintaria, eletricidade, pichelaria, motoristas, etc. – que são da máxima utilidade no quotidiano de qualquer museu.

Parece haver uma tendência geral para a integração dos serviços desconcentrados do Estado nos futuros institutos públicos especiais em que se transformaram as atuais Comissões de Coordenação Regionais, mas não sabemos ainda o que se irá passar com as atuais Direções Regionais de Cultura.

Passem os museus que atualmente integram as DRC para a administração direta do Estado ou para os futuros institutos públicos regionais, o que nos parece essencial é que se procure uma articulação mais próxima e regulamentada entre os museus da administração central e as autarquias dos locais onde aqueles se inserem.

É incompreensível que, existindo no território onde os museus se inserem, autarquias com valências que tanta falta fazem aos museus, não se procure otimizar recursos. De facto, numa época em que tanto se fala na redução de custos, na otimização de talentos, numa eficiente gestão de recursos humanos e financeiros, tendo sempre em vista o desenvolvimento social e económico da comunidade, não se entende a inexistência de uma eficaz e eficiente cooperação entre as diferentes entidades locais e regionais do Estado.



Figura 3. Vista panorâmica do Monte Latito, vendo-se o Castelo de Guimarães, a Igreja de S. Miguel e o Paço dos Duques. © Paulo Pacheco / CMG

<sup>15</sup>Consulte-se esta lei em <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/47-2004-480516> Consultado a 21 de maio de 2023.

Apontaremos aqui o que poderia ser um caminho possível para a gestão de alguns destes equipamentos(monumentos/museus).

### **No futuro. Um novo modelo de gestão?**

O que nos parece ser óbvio é a necessidade de existir um modelo de gestão partilhada entre a unidade orgânica Museu de Alberto Sampaio, Paço dos Duques de Bragança e Castelo de Guimarães / DRCN e a Câmara Municipal de Guimarães.

Implementar-se-ia deste modo uma gestão de proximidade, de partilha e de criação de sinergias entre duas entidades públicas.

Será importante lembrar que, em 2023, o orçamento do Município de Guimarães para a Cultura é de 7 900 000,00 €. Ou seja, é 5,4 % do orçamento total do Município de Guimarães, não se incluindo aqui os gastos com o pessoal, nem os encargos das instalações, limpeza e higiene, vigilância e segurança, nem outros trabalhos especializados, equipamento administrativo, equipamento básico, material de escritório (economato), etc.

O que aqui se propõe é testar um projeto piloto, devidamente regulamentado, envolvendo a cogestão partilhada, entre a DRCN e o Município de Guimarães, da unidade orgânica Museu de Alberto Sampaio, Paço dos Duques de Bragança e Castelo. Procurar-se-ia, tal como preconiza a Lei Quadro dos Museus Portugueses:

*«promover a institucionalização de formas de colaboração inovadoras entre instituições públicas e privadas tendo em vista a cooperação científica e técnica e o melhor aproveitamento possível de recursos dos museus»<sup>16</sup>*

A realização deste projeto piloto demonstraria por parte do Estado uma vontade efetiva de descentralização e de testar novas formas e instrumentos de gestão; uma maior eficiência e eficácia na gestão de recursos públicos; uma maior e melhor cooperação entre organismos do Estado.

É isto viável? Eu creio que sim! ♦

<sup>16</sup>Consulte-se esta lei em <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/47-2004-480516> Consultado a 21 de maio de 2023.

## Modelos de gestão de museus e monumentos: contextos, visões e perspetivas

*Clara Frayão Camacho*  
*Museóloga, Direção-Geral do Património Cultural e Plano Nacional das Artes*



---

*The text presented deals with museum and monument management models, discussing the contexts, visions and perspectives from an overview of what happened at the International Meeting promoted by ICOM Portugal, INTERCOM and Monastery of Arouca. The author discusses and reflects point by point on the presentations.*

---

O momento em que escrevo estas notas, que correspondem à síntese apresentada no final do encontro internacional Modelos de Gestão de Museus e Monumentos, é coincidentemente o da reorganização do setor dos museus e do património, mediante diplomas aprovados pelo Conselho de Ministros em 23 de junho de 2023. É consequentemente um momento de mudança anunciada e de justas expectativas para os profissionais e dirigentes dos museus e monumentos na atual dependência de uma Direção-Geral que será extinta no final deste ano e de Direções Regionais de Cultura que desaparecerão igualmente no quadro mais vasto do processo de descentralização de competências para as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional. Acresce que no plano museológico mais abrangente da Rede Portuguesa de Museus foi também tornado público, em 15 de junho, o relatório do Grupo de Trabalho, criado pela Secretária de Estado da Cultura em dezembro de 2022<sup>1</sup>, que propõe um conjunto de medidas para o funcionamento, a participação e a comunicação da RPM, em suma, para a sua tão necessária e aguardada revitalização.

Estas circunstâncias relevam de modo mais evidente o alcance do encontro realizado em Arouca em 10 e 11 de fevereiro do corrente ano, que pode agora ser olhado pelos vários prismas em que o programa foi estruturado, realçando os seus contributos para a nova etapa que agora se desenha. Ao visitar os registos que na altura efetuei para me auxiliarem na estruturação da intervenção de remate do encontro, torna-se evidente a pertinência dos temas que percorreram as comunicações e a utilidade que podem ter para a atual reflexão, enquadrada pelo avanço das referidas políticas públicas.

As minhas notas estão sistematizadas nos quatro tópicos expostos em Arouca: contextos; a gestão como um processo; visões e propostas; modelos de gestão que envolvem a sociedade.

---

<sup>1</sup> Despacho n.º 14658/2022, Diário da República, 2.ª série, de 26 de dezembro.

## Contextos

Os modelos de gestão dos museus e monumentos estão dependentes dos contextos políticos, administrativos, sociais, económicos e culturais em que estas entidades se integram e exercem a sua ação. O tipo de dependência tutelar é basilar para a perspetivação do modelo de gestão mais adequado a cada realidade concreta, seja ela pública ou privada, e, no primeiro caso, nas suas várias declinações de administração central, regional ou local. Com estes pressupostos, torna-se relevante rever as apresentações que mais contributos trouxeram à contextualização da administração e gestão de museus e de monumentos.

No plano da política museológica nacional, a Secretária de Estado da Cultura, Isabel Cordeiro, na sessão de abertura do encontro, traçou o diagnóstico do enquadramento gestor dos museus e monumentos na dependência da DGPC e das DRC, lembrou os recuos e disrupções, os retrocessos e os adquiridos, e enfatizou o desajustamento do atual modelo organizacional como um travão a uma maior autonomia destas instituições. Assumindo a necessidade de reorganizar o setor, num processo que se encontrava então em curso, a SEC apontou como objetivos reequacionar aquele modelo, melhorar as competências de gestão, diversificar as fontes de financiamento e envolver os públicos.

O ordenamento jurídico nacional enquadrador dos museus e dos monumentos foi também abordado por Orlando Sousa, em representação do ICOMOS Portugal, através de um historial dos organismos responsáveis pela gestão destas entidades patrimoniais desde 1980 até à atualidade. Esta análise histórica fez sobressair, por um lado, as fases de concentração de competências numa única instituição (o Instituto Português do Património Cultural ou a Direção-Geral do Património Cultural), e, por outro, a segmentação institucional correspondente às diferentes disciplinas e subsectores patrimoniais (o Instituto Português de Museus, o Instituto Português do Património Arquitetónico ou o Instituto Português de Arqueologia, entre outras formulações e designações).

Em contraponto ao contexto português, o enquadramento jurídico e institucional espanhol releva da comunicação de Pilar Fatás, Diretora do Museu Nacional e Centro de Investigação de Altamira, cujo modelo de gestão e a sua evolução histórica fizeram emergir formas de governação que não são comuns no nosso país. É o caso do “Consórcio”, que em Altamira reúne vários ministérios governamentais, a Comunidade Autónoma, o município e uma fundação privada, bem como do “Patronato”, um órgão consultivo que integra representantes públicos e privados.

Sendo entidades do tempo longo, os museus e monumentos estão simultaneamente inscritos no seu tempo histórico e refletem as tendências da sociedade. A par dos contextos jurídicos e organizacionais específicos, os contextos sociais determinam significativamente a ação destas instituições. Na comunicação inaugural, Goranka Horjan, Presidente do INTERCOM, o Comité Internacional do ICOM para a Gestão de Museus, elencou quatro desafios atuais com repercussões no mundo museológico: crise financeira; alterações nas demandas dos públicos; aposentação de trabalhadores e escassez de recrutamento de novos recursos humanos; dificuldades na implementação de soluções ecológicas em espaços patrimoniais. Considerando que cada contexto é único e deve ser constantemente atualizado e monitorizado, em consonância com os valores das comunidades, a Presidente do INTERCOM alertou para problemas internos de gestão, designadamente a falta de: diversidade das equipas, monitorização dos resultados, competências específicas de comunicação e políticas públicas ajustadas às alterações em curso.

## A gestão como um processo

Os enquadramentos referidos exigem dos museus dinâmicas, posicionamentos e ações, que foram explorados por vários intervenientes, sob perspetivas que espelham o entendimento da gestão como um processo, em que assumem particular relevância os instrumentos utilizados. A este propósito foi salientada por diversos oradores a importância da recolha de dados e da construção de indicadores demonstrativos do trabalho realizado e dos impactos atingidos.

Estas preocupações e a respetiva exemplificação estiveram presentes nas comunicações de Mafalda Magalhães, Gestora Operacional do Museu do Futebol Clube do Porto, e de Sofia Cruz, Presidente do Conselho de Administração da Parques de Sintra - Monte da Lua. Mau grado as diferenças entre as respetivas entidades tutelares, ficou evidente em ambas as comunicações o poder dos indicadores quantitativos e qualitativos (por exemplo, os prémios e distinções recebidos) para os respetivos modelos de gestão, assentes em receitas próprias.

Já para Pilar Fatás, os programas de investigação, incluindo pesquisas sobre o valor social de Altamira, os programas de públicos e um estudo de impacto social incidente no grau de satisfação dos utilizadores têm sido ferramentas usadas no sentido de assegurar uma maior sustentabilidade do museu.

Na mesma linha, a Presidente do INTERCOM enfatizou a importância dos estudos de impacto social que, na sua perspetiva, não constituem uma mera avaliação e devem combinar indicadores quantitativos e qualitativos, chamando a atenção para domínios habitualmente pouco tratados, como o ambiente, o retorno financeiro, as consequências sobre os produtos locais, o bem-estar e o valor do património natural e da paisagem.

## Visões e propostas

Traçados os contextos e apresentadas as experiências, algumas das intervenções tiveram um caráter predominantemente propositivo, que importa recordar.

Na sua abrangente comunicação inaugural, Goranka Horjan colocou a tónica na identificação e análise dos interlocutores, no seu potencial, interesses e expectativas, e no ambiente socioeconómico envolvente, incluindo as mudanças climáticas. A este propósito, considerou necessário influenciar os decisores políticos, garantir o financiamento, envolver os especialistas e ir de encontro às expectativas e emoções das pessoas.

Manuel Bairrão Oleiro assentou igualmente os fundamentos da sua comunicação nas demandas dos vários interlocutores (tutelas, comunidades, escolas, universidades e turistas), cujos interesses e expectativas nem sempre são coincidentes entre si. Neste panorama, a gestão de expectativas diversificadas e o estabelecimento de prioridades são desafios que se colocam aos diretores dos museus e monumentos. Para responder a estes desafios, apresentou um modelo de gestão, aparentemente simples, baseado num sistema integrado de gestão orçamental, uma apresentação anual de planos de atividades, uma afetação orçamental e autonomia de gestão de cada museu ou monumento, em consonância com o que foi aprovado pela tutela. Trata-se do modelo em vigor, e com boas provas dadas, na Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural de Lisboa (EGEAC).

Partindo do caso concreto da gestão do Museu de Alberto Sampaio, do Paço dos Duques de Bragança e do Castelo de Guimarães, a sua Diretora, Isabel Fernandes, traçou o historial das diferentes tutelas ao longo dos anos, caracterizou o seu quadro de pessoal, os seus edifícios e problematizou a atual forma de gestão - a seu ver, bem-sucedida - na dependência da Direção Regional de Cultura do Norte, organismo cuja extinção já era então prevista. Face

ao diagnóstico, Isabel Fernandes propôs um modelo de cogestão partilhada com a Câmara Municipal de Guimarães, que, a partir de um projeto piloto, otimizasse recursos, testasse novas formas e instrumentos de gestão e proporcionasse uma melhor cooperação entre organismos do Estado, apelando a que fossem colocados de lado eventuais receios de arriscar um novo modelo.

Finalmente, refira-se o caso do monumento nacional acolhedor do encontro, o Mosteiro de Arouca, cujo modelo tripartido de gestão partilhada constitui, de acordo com o seu coordenador, Agostinho Ribeiro, uma experiência singular em Portugal. Mediante um protocolo de colaboração, a Direção Regional de Cultura do Norte, a Câmara Municipal de Arouca e a Real Irmandade da Rainha Santa Mafalda constituem a Administração do Mosteiro, à qual compete apreciar e aprovar os planos de atividades e orçamentos anuais, bem como os relatórios de atividades e contas. A Direção exerce a gestão operacional relacionada com a vida quotidiana do Mosteiro.

### **Modelos de gestão que envolvem a sociedade**

Ao longo do encontro, o envolvimento das pessoas e da sociedade na gestão de museus e monumentos perpassou por várias comunicações, desde logo nas intervenções da sessão de abertura, tanto da Secretária de Estado da Cultura como da Presidente do INTERCOM, colocando o acento numa ou noutra vertente destas dinâmicas.

A gestão de proximidade do património cultural foi o mote da intervenção de Catarina Gonçalves, Diretora-Geral da Spira - Revitalização Patrimonial, não apenas com base na experiência desta organização, mas também, e sobretudo, dos resultados do estudo de avaliação do valor económico e social do património cultural em Portugal que, em 2020, deu azo à respetiva publicação (Gonçalves, C. V., Carvalho, J. M. L., Tavares, J., 2020). O envolvimento do setor privado na gestão do património cultural português foi defendido, com argumentos de existência de recursos flexíveis que permitem uma autonomia de atuação superior à do setor público. Já a implicação do associativismo patrimonial e museológico esteve presente quer na intervenção de Orlando Sousa, por parte do ICOMOS, quer nas de Maria de Jesus Monge, Presidente do ICOM Portugal e de João Neto, Presidente da Associação Portuguesa de Museologia.

Em modo de síntese conclusiva, sublinham-se alguns aspetos de carácter eminentemente prático que se forma transversal estiveram presentes no encontro de Arouca. Estes aspetos procuram de alguma forma contribuir para responder a uma questão colocada por um dos participantes no período de debate: como se faz a gestão de um museu público? Pergunta a que se poderia acrescentar outra: como deveria ser feita a gestão de um museu público para responder às expectativas das entidades de tutela, dos interlocutores, das comunidades e dos públicos? Interrogação que Luís Raposo, membro da comissão executiva do ICOM, na sua qualidade de moderador do último painel, formulou da seguinte forma: afinal, o que é um museu bem gerido?

Na diversidade de modelos de gestão e de enquadramentos administrativos apresentados, não houve naturalmente receitas-tipo nem fórmulas milagrosas para responder às questões acima referidas que são também as que motivaram a realização do próprio encontro. Ainda assim, parece evidente a oportunidade da consideração de um conjunto de princípios, que em cada museu ou monumento são traduzíveis em planeamento e em ação.

Estas linhas de ação incluem o conhecimento das expectativas dos interlocutores, o envolvimento das pessoas, o planeamento, a monitorização, a recolha de dados, a construção

de indicadores e a avaliação. Conforme perpassou pelas diversas intervenções, este menu, que contribui necessariamente para uma boa gestão, implica a montante a criação de condições pelas entidades tutela, sejam elas de que natureza forem, e contextos jurídicos, administrativos e organizacionais favoráveis à autonomia de gestão e de programação. Implica também, ao nível da política museológica nacional, um enquadramento favorável da agilização dos instrumentos de gestão, de maior autonomia de atuação e de envolvimento das pessoas, das comunidades e dos interlocutores na vida das instituições museológicas e patrimoniais.

Estas condições, emanadas das políticas públicas, repercutir-se-ão em impacto social quando for assumida pelas lideranças técnicas uma mudança de posicionamento organizacional, em que as pessoas são colocadas no centro das missões e da ação de museus e de monumentos. Pessoas a quem se destinam, afinal, as valências e funções de preservação, revalorização e comunicação do património cultural desempenhadas por estas instituições “ao serviço da sociedade”<sup>2</sup>. ◆

---

#### BIBLIOGRAFIA

Gonçalves, C. V., Carvalho, J. M. L., Tavares, J., (2020), Património Cultural em Portugal: Avaliação do Valor Económico e Social, Fundação Millennium BCP

ICOM Portugal, Definição de museu. <https://icom-portugal.org/recursos/definicoes/>

---

<sup>2</sup> De acordo com a recente definição do ICOM: “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.” (Aprovada em 24 de agosto 2022. Tradução portuguesa do ICOM Brasil, ICOM Portugal). Entende-se que, tal como os museus, também os monumentos estão “ao serviço da sociedade”.

# La gestión de la cueva de Altamira a través de su museo

*Pilar Fatás Monforte*  
*Directora*

*Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira (Ministerio de Cultura y Deporte)*



*The cave of Altamira was discovered in 1868 by Modesto Cubillas. In 1879 Marcelino Sanz de Sautuola discovered the polychrome paintings, which identified European Palaeolithic rock art. Since then, it has been run under different management models, with the understanding that all the actions related to heritage have been carried out around the heritage in order to further the knowledge, preservation and awareness to the public. Since 1979, the National Museum and Research Centre of Altamira has been the institution responsible for its integrated management.*

## **1879-1978: un siglo de decisiones bienintencionadas pero desacertadas**

La primera acción que tuvo por objeto proteger la cueva de Altamira fue cerrarla con una puerta. El propio Sanz de Sautuola costeó una puerta de madera en 1880 y poco después el Ayuntamiento de Santillana del Mar, que era responsable de su gestión en los primeros años del siglo XX, instaló una reja de hierro.

En las primeras décadas del siglo XX, Altamira fue documentada e investigada por los más eminentes prehistoriadores de la época como Émile Cartailhac, Henri Breuil y Hugo Obermaier, e investigadores locales como Hermilio Alcalde del Río. Prácticamente en paralelo a estos estudios, el Ayuntamiento de Santillana del Mar puso los medios para que pudiera ser visitada, nombrando un alguacil y estableciendo un número de visitantes al día.

En 1925 se creó la Junta de Administración y Exploración de la cueva de Altamira que en 1940 fue sustituida por el Patronato de la cueva de Altamira. Ambas comisiones se preocuparon de su conservación y tomaron decisiones para su mejora. Desde su descubrimiento se había observado la fragilidad de la cueva, tanto por su inestabilidad geológica (la cueva había sufrido numerosos desplomes desde la Prehistoria e incluso tras el descubrimiento) como por la propia composición y modo de ejecución de la pintura (pigmentos naturales mezclados con agua y aplicados directamente sobre la roca). Además, los procesos naturales de deterioro de su arte se habían visto acelerados al abrir y conectarla con el exterior tras su descubrimiento, rompiendo así la estabilidad ambiental en la que se había conservado durante milenios.

Se desarrollaron en este periodo numerosas acciones para lo que, en ese momento, se entendían como mejoras en su preservación que incluyeron aciertos y errores que han sido y son determinantes para la gestión de este bien tan singular como frágil. Así, se selló con cemento una gran grieta que recorría longitudinalmente la parte central del techo de la Sala

de Polícromos; igualmente se vertió cemento en la vertical de la cueva sobre la superficie exterior de este mismo espacio para evitar las filtraciones de agua, que eran muy abundantes en la Sala de Polícromos donde el arte está ubicado en el techo. Para solventar la inestabilidad geológica, en un primer momento se construyeron muros artificiales en el perímetro de la Sala. Posteriormente se apuntaló el Techo de Polícromos (con la consiguiente incidencia que los apeos tuvieron en las representaciones rupestres, además del peligro de introducir materia orgánica en un ambiente saturado pues los postes eran de madera), para después construir muros también en toda el área vestibular. El resultado de esta acción fue la absoluta transformación del espacio cavernario y por tanto la modificación irreversible de la dinámica ambiental de la cavidad.

En paralelo a estas acciones para mejorar su estabilidad, se realizaron diversos acondicionamientos para mejorar la accesibilidad de visitantes. Podemos hablar de una auténtica “urbanización” de su interior con el rebaje de suelos, la construcción de caminos y escaleras, la instalación de barandillas, pasamanos e iluminación artificial a lo largo de toda la cavidad. Y con ello vino el aumento progresivo de visitantes. Si en los años 50 la cueva recibía en torno a 30.000 visitantes, en los años 60 ya superaba los 100.000 y en los años 70 llegaron hasta los 175.000.



Foto 1. Vista de la Sala de Polícromos, en el periodo que se produjeron visitas masivas en los años 70.  
Fuente: Revista Blanco y Negro. 31 de julio de 1965.

Ya desde comienzos de los años 70, fueron numerosas las voces que alertaron sobre el estrés al que se estaba sometiendo a la cueva con estas visitas masivas que ponían en grave riesgo su preservación. Así, por ejemplo, un informe de 1975 del ingeniero García Lorenzo señalaba que este altísimo número de personas en el interior de la Sala de Polícromos provocaba una disminución de la humedad relativa, con la consiguiente sequedad, un aumento de la temperatura y del CO<sub>2</sub>, todos ellos factores de riesgo que ponían en peligro la integridad de las pinturas. De hecho, en 1976 se advirtieron decoloraciones en las pinturas y un aumento preocupante de la actividad microbiana.

---

En este momento crítico para la conservación del arte de Altamira, fue el Ministerio de Cultura quien asumió la responsabilidad de resolver la situación. En 1978 firmó con el Ayuntamiento de Santillana del Mar la cesión temporal por sesenta años de la propiedad de la cueva a cambio de un censo reservativo anual y, por tanto, asumió la gestión directa de la cavidad. La primera medida tomada fue el cierre absoluto de la cueva a las visitas para realizar un estudio en profundidad del estado de conservación; y a continuación creó mediante Orden Ministerial el Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira, como museo estatal encargado de la gestión integral de la cueva. A partir de entonces, el Museo se encarga de la documentación, investigación, conservación y difusión de Altamira y, por tanto, de aplicar los regímenes de visita más adecuados para la preservación de su arte rupestre.

### **1979-2001: la gestión de la cueva a través del Museo de Altamira**

Entre 1979 y 1984 se llevó a cabo el primer proyecto científico-técnico para la conservación de la cueva, encargado por el Ministerio de Cultura a la Universidad de Santander (hoy Universidad de Cantabria). Los objetivos planteaban la descripción y caracterización del ecosistema natural de la cueva sin presencia humana, la determinación de la influencia de las personas en la cueva y, finalmente, el establecimiento de un régimen de visitas controlado compatible con la conservación del arte rupestre. Para ello se instalaron dispositivos de registro automático, para el control permanente de los parámetros medioambientales, y se realizaron los estudios físico-químicos y biológicos pertinentes. La conclusión fue la aplicación, a partir de 1982, de un régimen de visitas limitado a 8.500 personas al año, con un cupo diario variable según las diferentes estaciones del año y siempre en grupos reducidos de cinco personas acompañados por un guía. Desde ese momento en la gestión de la cueva siempre se ha priorizado la conservación, tomando como medida permanente el seguimiento y control de los factores de deterioro relacionados con el medioambiente cavernario y la microbiología, y el acceso limitado y controlado a su interior en función de las recomendaciones que la investigación para la conservación establezca.

La adecuada gestión, que el Ministerio de Cultura realizó sobre la situación crítica de la conservación de la cavidad, implicó que en 1985 UNESCO incluyera la cueva de Altamira en la Lista de Patrimonio Mundial, basándose en dos criterios: por su calidad estética, al considerarse que representa una realización artística única de la cultura magdalenense, y por ser testimonio excepcional del desarrollo de esta cultura en el sur de Europa. Como valor adicional se sumaba el hecho de que fue Altamira el primer sitio donde se identificó el arte rupestre paleolítico.

Pero las medidas tomadas en aras de la mejor preservación tuvieron un efecto negativo colateral: la cueva de Altamira dejaba de ser el motor turístico de la región, aunque siguiera siendo uno de los atractivos turísticos más reconocidos internacionalmente. Quedaba por tanto pendiente de resolver el interés generalizado por conocer Altamira, contribuyendo con ello a la recuperación del turismo en el entorno. Desde prácticamente la creación del Museo se trabajó en diferentes proyectos para crear un recurso alternativo a la visita a la cueva. Con el modelo de Lascaux II (reproducción de la cueva de Lascaux inaugurada en Montignac – Francia - en 1983) en mente, hubo varios proyectos para crear una reproducción facsimilar de Altamira, pero la falta de apoyo y acuerdo entre los sectores implicados impidió su ejecución hasta los años 90.

En 1992 se ponían los cimientos del *Proyecto para Altamira*, un proyecto de carácter multidisciplinar que se alejaba del objetivo monolítico de crear un recurso para recuperar el turismo y que, al contrario, planteaba objetivos alineados con la gestión cultural y patrimonial.

El Plan Museológico establecía como objetivos la mejora del conocimiento científico de la cueva y de los factores externos e internos de afección para la conservación del arte, así como la divulgación de los valores de Altamira a través de una nueva exposición permanente que incluyera la alternativa a la visita de la cueva original: una reproducción facsímil. Y en 1997 se inició su ejecución, para lo cual fue clave la creación del Consorcio para Altamira, un órgano colegiado en el que se integraron todas las administraciones públicas con el apoyo de entidades privadas. Así los Ministerios de Cultura y de Hacienda del Gobierno de España, el Gobierno de Cantabria, el Ayuntamiento de Santillana del Mar y la Fundación Botín constituían en mayo de 1997, mediante la firma de convenio, el Consorcio para Altamira, que actuaría en el marco de la Ley de Contratos del Estado. Con aportaciones económicas de todos los consorciados además del Ministerio de Fomento, así como los fondos obtenidos de programas europeos como FEDER o fundaciones privadas como Endesa, el proyecto tuvo un plazo de ejecución de cuatro años, pues en 2001 se inauguraban las nuevas instalaciones del Museo de Altamira. De hecho, la gestión del *Proyecto para Altamira* a través del Consorcio resultó ejemplar por integrar a todas las administraciones públicas y la iniciativa privada en un mismo proyecto cultural, por su eficacia y eficiencia gestora; por cumplir los plazos, parámetros económicos y objetivos marcados; y todo ello pese a la exigente ambición de partida y a la complejidad técnica e institucional.

A cargo del Proyecto se realizó la adquisición de 110.000 m<sup>2</sup> de suelo y de 3 viviendas e instalaciones agropecuarias, la construcción de un nuevo edificio de 5.000 m<sup>2</sup> encargado al arquitecto Juan Navarro Baldeweg, la urbanización de todo el recinto para el Museo, la creación de una exposición permanente incluyendo la reproducción facsimilar de 800 m<sup>2</sup> de la cueva de Altamira (sala conocida como Neocueva), la rehabilitación de los antiguos edificios para el museo de 600 m<sup>2</sup>, la ampliación de la carretera de acceso al Museo y la construcción de una variante a la carretera eliminada con la ampliación del recinto (que pasaba prácticamente por encima de la vertical de la cueva). Todo ello supuso una inversión de unos veinte millones de euros.

Veamos la relación que guardan estas inversiones con el Programa Museológico planteado. En cuanto al objetivo de mejora de la conservación de la cueva, las estrategias planteadas se basaron en la conservación preventiva. Buena parte de las acciones se centraron en el exterior y entorno de la cueva, recuperando el relieve natural del paisaje que rodea a la cueva de Altamira. Para ello se adquirieron los terrenos suficientes para incluir toda la vertical de la cueva y el área impluvial en el recinto del propio museo, creando así un entorno de protección total para la cueva; se suprimieron el antiguo aparcamiento del museo, así como un edificio construido muy cerca de la boca de la cueva y la carretera que transcurría sobre la vertical de la cueva; se adquirieron -para eliminar- una explotación ganadera y tres viviendas situadas muy cerca de la cavidad. Para la construcción del nuevo museo y las infraestructuras necesarias asociadas, se eligió un área alejada más de 200 m. de la cavidad, correspondiente a estratos geológicos diferentes a los de la cueva y que está fuera de su área impluvial. La restitución paisajística del entorno, con especies de árboles y plantas idénticas a las que existieron en la época paleolítica, contribuyó a la naturalización del entorno de la cueva.

Respecto a las acciones en su interior, recordaremos que desde la creación del Museo se mantiene la monitorización continua de los parámetros medioambientales, a lo que se fueron sumando diferentes proyectos de investigación para la conservación impulsados desde el Museo de Altamira, que se desarrollaron y desarrollan en colaboración con diferentes agentes públicos de investigación: el Consejo Superior de Investigaciones Científicas, el Instituto de Patrimonio Cultural de España o la Universidad de Cantabria.

En cuanto a investigación, el proyecto permitió avanzar en la documentación geológica y arqueológica de la cueva generando los datos imprescindibles para, entre otras cosas, definir la reproducción tridimensional de la cueva que, como luego veremos, recupera la arquitectura original de la cueva sin los añadidos y modificaciones sufridos en el siglo XX.

El resultado más visible del Proyecto fue, sin duda, la construcción de un nuevo edificio para museo, acompañado del reacondicionamiento del recinto del museo que alcanza ahora casi 200.000 m<sup>2</sup>. El edificio, obra de Juan Navarro Baldeweg, se construyó alejado de la cueva para garantizar que su construcción no afectara su conservación y para contribuir a la preservación del entorno. Integrado en el paisaje, al encajarlo en la ladera en la que se asienta y presentar cubiertas vegetales, el nuevo edificio permitió disponer de todos los espacios públicos, semipúblicos e internos que un museo demanda para responder a las necesidades de investigación, conservación, educación, comunicación y como servicio público.



Foto 2. Vista aérea del nuevo edificio para Museo de 2001. © Banco de imágenes de Cantabria.

### **2001-2023: el nuevo Museo de Altamira**

El 17 de julio de 2001 SSMM los Reyes de España inauguraban el nuevo Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira – Museo de Altamira – y el 19 de julio abría sus puertas al público.

En cuanto a la propuesta para los visitantes, el principal hito fue la exposición permanente, a la que se decidió titular *Los tiempos de Altamira*, entendiéndola como contextualización imprescindible para conocer el arte de Altamira a través de sus protagonistas, las personas del Paleolítico superior, presentando su forma de vida, cultura material y manifestaciones de expresión simbólica. La exposición permanente planteada en 2001 supuso una renovación conceptual al alejarse de los planteamientos tradicionales de los museos arqueológicos del siglo XX. Se optó por presentar pocos objetos, seleccionados en función de su relevancia en cuanto a uso, forma de fabricación o estética, acompañados de diversos elementos informativos y museográficos, con diferentes niveles de lectura, para convertirlos en informantes mudos de su contexto, entendido este en un sentido amplio.

La reproducción facsimil de la cueva, a la que se bautizó con el neologismo de *Neocueva*, se integró como una sala más en el recorrido por la permanente. En el momento de su definición conceptual se consideró que debía de ser la mejor herramienta para facilitar información de la cueva, como espacio de vida y arte, incluso mejor que la propia visita a la cueva original. Por este motivo se decidió reproducir la Altamira de época paleolítica, eliminando las modificaciones prehistóricas y modernas, que han transformado la planta y alzado de la cavidad de manera irreversible, y por tanto sin posibilidad de que nunca podamos recuperar –físicamente– los espacios originales. Así se decidió reconstruir la gran boca de acceso, que se había desplomado en época paleolítica, con la forma que se definió a partir de los datos obtenidos del estudio geomorfológico. Igualmente en la reproducción se eliminaron todos los muros artificiales que se construyeron en la primera mitad del siglo XX para darle estabilidad, permitiendo así contemplar y entender el espacio diáfano entre el área de entrada a la cueva y la Sala de Polícromos y por tanto la relación entre los espacios de vida cotidiana y los espacios simbólicos. Además, se decidió mostrar más arte que el que se contempla en la visita a la original, reproduciendo, por ejemplo, una sala muy especial de la cueva, la conocida como Galería Final. A este mismo objetivo de amplia divulgación del conocimiento sobre Altamira responde también su museografía que permite contemplar un instante de vida cotidiana en el campamento paleolítico, ver la estratigrafía de la cueva a través de una excavación arqueológica o conocer los útiles y gestos artísticos de las personas que realizaron tan magnífico arte.



Foto 3. Vista de la sala de la Neocueva, reproducción facsimil de la cueva de Altamira. © Museo de Altamira.

El esfuerzo tecnológico realizado para la creación de esta reproducción y la elección de materias originales para su ejecución también son dos valores a destacar. Paredes y suelos de la cueva están fabricados con un 80% de roca caliza y su arte está realizado con los mismos pigmentos naturales que la original: el carbón para los negros y los óxidos de hierro para los pardos y rojos, simplemente mezclados con agua y aplicados con dedos y manos magistralmente por Matilde Múzquiz y Pedro Saura, autores de la reproducción del arte de la Neocueva.

Otro de los elementos destacados de la nueva propuesta del Museo de Altamira para sus visitantes es el paisaje del interior del recinto. La intervención, realizada en el entorno natural para mejorar la conservación preventiva y para naturalizar el espacio circundante a la cueva, permitió crear un paisaje de pradería y bosque con especies arbustivas y arbóreas autóctonas

que sabemos, gracias a los estudios polínicos y antracológicos, que hubo en época paleolítica como espinos, madroños, avellanos, abedules o robles. Hoy este entorno es escenario no solo del paseo que los visitantes realizan para acercarse a la puerta de la cueva original, sino de diferentes actividades de la programación del museo que ponen en valor el patrimonio natural (indefectiblemente unido al patrimonio cultural en el caso del arte rupestre) y permiten trabajar desde el área de Educación del Museo en valores como la sostenibilidad a partir de las premisas de la educación ambiental. Y esto solo por mencionar una de las facetas que se desarrolla en la actividad cultural y educativa materializada en una programación definida en programas específicos por tipos de públicos. A lo largo de estos veinte años, la programación ha ido ampliándose y diversificando al compás de los nuevos intereses de la ciudadanía y el nuevo papel transformador que los museos han asumido desde su responsabilidad social.

Si bien este es el ámbito de actividad más conocido por desarrollarse en los espacios públicos, la renovación del Museo en 2001 también creó los espacios adecuados para implementar las funciones de documentación, investigación y conservación. Retomando lo antes planteado sobre la conservación de la cueva y los criterios generales que se vienen aplicando desde la creación del Museo, destacamos la implantación del Plan de Conservación Preventiva como herramienta que sistematiza los procesos de identificación, detección y control de los factores de deterioro y acciones para su corrección. Definido entre 2012 y 2014, en el marco del Programa de Investigación para la Conservación de la cueva de Altamira y su régimen de acceso, por un amplio grupo de investigadores de diferentes disciplinas y diversos organismos públicos de investigación del país (coordinados por Gaël de Guichen), el Plan ha permitido reabrir la cueva a las visitas públicas tras un nuevo cierre que duró una década (2002-2013) que estuvo motivado por un nuevo evento relacionado con su conservación. Hoy, la visita a la cueva está limitada a cinco personas un día a la semana, que acceden con mono y calzado especiales, mascarilla e iluminación portátil led, durante treinta y siete minutos, de los que tan solo ocho pueden permanecer contemplando la Sala de los Polícromos. Además de establecer la capacidad de carga de la cueva, tiempo máximo de estancia en el interior sin alterar los parámetros que afectan a su conservación, dicho Plan de Conservación Preventiva ha permitido concentrar los esfuerzos y recursos en la investigación de los principales factores de deterioro. Esta investigación tiene como objetivo si no eliminarlos, sí al menos frenar o minimizar esos factores que constituyen una amenaza potencial para la preservación del arte de Altamira, en particular la dinámica del agua que afecta al techo de la Sala de Polícromos, la contaminación microbiológica o la estabilidad geológica. De hecho, gracias a este Plan y a la investigación desarrollada durante décadas, el Museo de Altamira se ha convertido en uno de los referentes internacionales en la investigación para la conservación de los espacios kársticos subterráneos y del arte rupestre prehistórico.

En igual medida se ha avanzado en la investigación arqueológica de la cueva con el objetivo de mejorar su conocimiento científico, tanto su prehistoria como su arte rupestre. Altamira es un conjunto de arte rupestre muy complejo, con cientos de representaciones plasmadas a lo largo de toda la cavidad y con especial relevancia en el techo de la Sala de Polícromos. Pero su investigación se ha visto desde los años 80 condicionada por las limitaciones de acceso por conservación. De hecho los estudios integrales de su arte tienen más de 80 años pues corresponden a los primeros investigadores: Hermilio Alcalde del Río 1906, Emile Cartailhac y Henri Breuil 1906, Alcalde del Río, Breuil y Sierra 1911 y Breuil y Obermaier 1935. Desde entonces, todos los estudios que se han podido desarrollar han sido revisiones parciales, a excepción del intento de estudio integral que Joaquín González Echegaray inició en 1981 y que pronto quedaría truncado por las presiones políticas y sociales al estar la cueva cerrada a la visita pública.

Solo cuando se ha establecido una capacidad de carga fiable, han mejorado las tecnologías (que han permitido una reducción considerable del tiempo en el interior de la cueva a favor del estudio frente a un ordenador) y se ha contado con los recursos humanos y materiales, se ha podido abordar de nuevo la revisión integral, aunque paulatina, de su arte. Se trata de una tarea lenta pero muy fructífera que está permitiendo engrosar considerablemente el catálogo de representaciones gráficas, realizar estudios temáticos y cronológicos, conocer mejor la secuencia estratigráfica de las representaciones, las cadenas operativas, etc.

El estudio de las ocupaciones paleolíticas ha sufrido el mismo condicionante que el estudio del arte, con el inconveniente de que, en este caso, solo se puede realizar una revisión de lo ya extraído y la aplicación de todas las técnicas analíticas que van surgiendo, pues la remoción de tierras que una intervención arqueológica supondría es incompatible con los condicionantes de conservación autoimpuestos. Por este motivo la investigación, en este caso, se ha venido realizando sobre las propias colecciones recuperadas en excavaciones antiguas, así como en otros yacimientos del entorno inmediato cuya cronología es similar a Altamira y que ha permitido inferir datos de paleoambiente, culturales y cronológicos.

A estos estudios tradicionales sobre Altamira, se han sumado también nuevas aproximaciones más acordes con el concepto de patrimonio que actualmente manejamos. Es el caso de proyecto sobre valor social que se desarrolló en 2014 en el marco del Proyecto de Investigación para la Conservación Preventiva de la cueva de Altamira, que tenía como objetivo profundizar en la caracterización de Altamira como enclave patrimonial y en las múltiples dimensiones de la experiencia en torno a él. El mismo ánimo subyace en la puesta en valor de Altamira como Patrimonio Mundial o la incorporación de nuevas narrativas sobre el patrimonio de Altamira centradas en valores como el género, la sostenibilidad o la influencia que el arte paleolítico tiene en la creación artística contemporánea.

## Conclusión

Desde 1979 es el Museo de Altamira la institución responsable de la gestión integrada de un bien en la Lista de Patrimonio Mundial. En este tiempo se ha avanzado en la mejora de su conocimiento científico, en la preservación de la cavidad basándose en criterios de conservación preventiva y en la divulgación de su contexto y sus valores. Los datos cuantitativos y cualitativos así lo avalan: más de 5,5 millones de personas han visitado el Museo (con una media anual de 40.000 escolares) que, en diversos estudios de público, han considerado el museo como bastante o muy satisfactorio. Y lo que es más importante, asumen la visita a la Neocueva como el mejor modo de conocer Altamira sin ponerla en riesgo.

En paralelo Altamira se ha convertido en una imagen de marca por su singularidad y su autenticidad, que ha generado desarrollo económico y social en su entorno (un impacto de 36 millones de euros según el estudio de impacto económico realizado en 2014 en el marco del estudio de valor social).

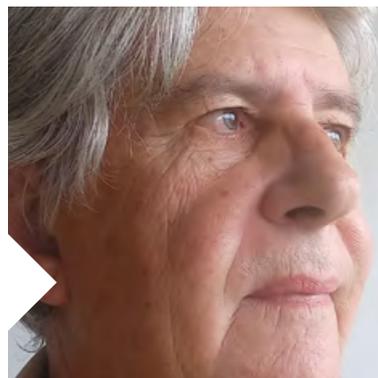
Hoy seguimos trabajando para convertirnos en centro de referencia de la gestión sostenible de un sitio con arte rupestre frágil, gestionando la pluralidad de valores que Altamira contiene, desde una perspectiva socialmente responsable, fortaleciéndonos a través de la colaboración entre administraciones, integrándonos en redes profesionales de competencias específicas y creando alianzas con la comunidad cercana para una participación efectiva. ♦

## BIBLIOGRAFIA

- ALCALDE DEL RÍO, H. (1906): Las pinturas y grabados de las cavernas prehistóricas de la provincia de Santander: Altamira, Covalanas, Hornos de la Peña, Castillo. Santander: Imprenta, litografía y encuadernación de Blanchard y Arce.
- ALCALDE DEL RÍO, H., BREUIL, H. y SIERRA, L. (1911): Les Cavernes de la Région Cantabrique. Mónaco: Imprimerie Vve. A. Chéne.
- BREUIL, E. y OBERMAIER, H. (1935): La cueva de Altamira en Santillana del Mar. Madrid: Tipografía de Archivos.
- CARTAILHAC, É. y BREUIL, H. (1906): La Caverne d'Altamira á Santillane près Santander (Espagne). Mónaco: Imprimerie de Mónaco.
- FATÁS, P. y LASHERAS, J.A. (2014): *La cueva de Altamira y su museo*. Cuadernos de arte rupestre. Revista del Centro de Arte Rupestre Casa de Cristo de Moratalla Murcia, nº. 7.
- FATÁS, P. (2022): *Museo de Altamira, medio para la divulgación del arte rupestre*. En: Hernández Azcutia, M., Gordón Baeza, J.J., Arias Sánchez, I. y Burgos Ávila, I. (coords.) Actas del I Encuentro Nacional de Arte Rupestre. Instituto de Patrimonio Cultural de España. Madrid: Ministerio de Cultura y Deporte, pp. 213-224.
- FATÁS, P. (2022): *Preventive conservation of the cave of Altamira*. Networking for Rock Art: Global Challenges, Local Solutions. Los Ángeles: The Getty Conservation Institute, pp. 77-78.
- GUICHEN, G. et al. (2014): Informe final. Programa de investigación para la conservación preventiva y régimen de acceso de la cueva de Altamira (2012-2014). Madrid: Ministerio de Cultura y Deporte.
- HERAS, C. de las. (2015): *La investigación en el Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira*. En: Actas del Seminario La investigación en los museos. Los cuadernos de Arkeologi, nº. 8. Bizkaia: Arkeologi Museoa, pp. 43-55.
- HERAS, C. de las, FATÁS, P. y LASHERAS, J.A. (2017): *La cueva de Altamira y sus museos*. Boletín del Museo Arqueológico Nacional, nº. 35, pp. 825-840.
- HERAS, C. de las. (2022): *La conservación de la cueva de Altamira*. En: Hernández Azcutia, M., Gordón Baeza, J.J., Arias Sánchez, I. y Burgos Ávila, I. (coords.) Actas del I Encuentro Nacional de Arte Rupestre. Instituto de Patrimonio Cultural de España. Madrid: Ministerio de Cultura y Deporte, pp. 145-151.
- HERRÁEZ FERREIRO, J. A. (2022): *El Plan de Conservación Preventiva de la Cueva de Altamira*. En: Hernández Azcutia, M., Gordón Baeza, J.J., Arias Sánchez, I. y Burgos Ávila, I. (coords.) Actas del I Encuentro Nacional de Arte Rupestre: Investigación, conservación, gestión y difusión. Madrid: Ministerio de Cultura y Deporte, pp. 153-157.
- LASHERAS, J.A., FATÁS, P. y ALBERT, M.A. (2001): *Un museo para el Paleolítico*. En: Lasheras, J.A., (ed.). Redescubrir Altamira. Madrid: Turner ediciones, pp. 189-202.
- LASHERAS, J.A., RASINES, P., HERAS, C. de las, MONTES, R., y FATÁS, P. (2003): *Museo de Altamira: Conceptos museológicos y desarrollo museográfico*. En: II Congreso Internacional sobre Musealización de yacimientos arqueológicos. Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona, pp. 174-183.
- LASHERAS, J.A. (2008): La Neocueva, un espacio singular del Museo de Altamira. En: Museos, espacio e discurso: IX Coloquio Galego de Museo, Lugo, 26, 27 e 28 de outubro de 2006. Lugo: Museo Provincial de Lugo, pp. 203-213.
- LASHERAS, J.A. y MARTÍNEZ, A. (2012): *Museos para la sociedad: Altamira y su museo*. En: Castillo, A., (ed.) Actas del I Congreso Internacional de buenas prácticas en Patrimonio Mundial: Arqueología. (Mahón, Menorca, 18-21 de abril de 2012). Madrid: Editorial Complutense, pp. 612-636.
- LASHERAS, J.A., HERAS, C. de las, PRADA, A., FATÁS, P., MARTÍNEZ, A., GONZÁLEZ, M<sup>a</sup> de la C. y DOHIJO, E. (2015): *La conservación de Altamira como parte de su gestión*. En: Collado, H., y García, J.J., eds. XIX International Rock Art Conference IFRAO 2015: Symbols in the Landscape: Rock Art and its Context. Arkeos, nº. 37. Tomar, Portugal, pp. 2395-2414.
- LASHERAS, J.A. (Dir.) (2016): Los tiempos de Altamira. Actuaciones arqueológicas en las cuevas de Cualventi, Linar y Las Aguas (Alfoz de Lloredo, Cantabria). Monografías del Museo de Altamira, nº 26. Madrid: Ministerio de Cultura y Deporte.
- MARTÍNEZ, A. y GONZÁLEZ, M. (2016): *La creación de la imagen del Museo de Altamira. De Museo para el turismo a Museo con vocación social*. En: Centeno del Canto, P. coord. La comunicación y la gestión de la imagen en los museos. Actas de las 9as Jornadas de Museología. León: Fundación Sierra Pambley, pp. 252-266.

## Desafios constantes

*Manuel Bairrão Oleiro*  
*Direção-Geral do Património Cultural, Museu*  
*Nacional de Etnologia*



---

*In view of the difficult situation experienced by museums within the DGPC [Directorate-General for Cultural Heritage], a management model is proposed that can be easily implemented and that will enable clear improvements in the functioning of the institutions.*

---

Os museus, monumentos e palácios (MMP) tutelados pelo Ministério da Cultura encontram-se numa fase de alguma incerteza no que respeita à sua inserção institucional e aos modelos de gestão.

A Secretária de Estado da Cultura tem-se referido a uma reestruturação da Direção-Geral do Património Cultural (DGPC) que se espera tenha lugar este ano e que igualmente se espera possa trazer inovações nos modelos de gestão dos MMP. Por outro lado é grande a incógnita sobre o que irá significar a transferência de competências das Direções Regionais de Cultura (DRC) para as Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR) e de que forma isso irá afectar os museus e monumentos que atualmente são geridos pelas DRC.

Todos sabemos também como continua a ser tremenda a carga burocrática com que se confrontam os museus e monumentos, apesar do diploma que consagra a autonomia de gestão.

A minha intervenção não é, no entanto, sobre o modelo que está em vigor, mas sim sobre um modelo que gostaria que viesse a ser aplicado aos museus e monumentos do Ministério da Cultura, nestes tempos em que se exige mais e melhor por parte de todos os serviços públicos.

Dirigir um monumento / museu tem aspectos muito gratificantes, como sejam, entre muitos outros:

- ampliar e difundir o conhecimento sobre o imóvel ou as coleções;
- programar actividades direccionadas para vários públicos;
- desenvolver parcerias com a comunidade científica, com a academia e com outros monumentos / museus;
- gerir e motivar equipas com perfis diferenciados;

- 
- imaginar formas de comunicar o monumento / museu e as actividades que aí são desenvolvidas, por forma a captar novos públicos ou incentivar novas visitas de públicos habituais;
  - ancorar o monumento / museu como um elemento de forte atração patrimonial, contribuindo para o desenvolvimento cultural e económico, local e regional.

Mas dirigir um museu ou monumento pode ter também aspectos menos positivos, que colocam sérios desafios:

- utilizar edifícios com falta de manutenção ou problemas de conservação, tantas vezes recorrentes, apesar de repetidos esforços para os solucionar;
- corrigir ambientes instáveis em matéria de humidade e temperatura com os inerentes riscos potenciais para as coleções;
- ultrapassar a escassez de recursos humanos, ou a sua pouca adequação às necessidades, e ser confrontado com a dificuldade / impossibilidade de novos recrutamentos;
- conviver com incertezas de ordem orçamental que condicionam ou atrasam o desenvolvimento de projectos e têm consequências na imagem do museu / monumento;
- suportar burocracias sem fim que fazem esgotar a paciência e retiram motivação para concretizar objectivos de índole diversa, mas todos eles relevantes para a instituição e para o seu reflexo público.

Não podemos esquecer que um MMP, seja qual for a sua tutela, (pública ou privada), seja qual for o seu modelo de gestão, presta um serviço público. E, ao prestar esse serviço público, confronta-se com um vasto número de interlocutores aos quais tem de responder, sendo que esses interlocutores têm interesses e expectativas nem sempre coincidentes entre si.

O cumprimento das tradicionais funções museológicas é, também por isso, agora mais exigente face a essas demandas dos vários interlocutores:

- A tutela, naturalmente, quererá que o funcionamento do equipamento cultural decorra sem falhas, sem queixas do público, sem críticas negativas da comunicação social;

Que o monumento ou museu satisfaça a comunidade e que amplie o número e a qualidade das visitas;

Que seja um pólo de atração cultural, mas também turística, potenciando o desenvolvimento local ou regional.

Mas às vezes, infelizmente, esquece-se que não deve interferir na programação ou na gestão corrente, depois de ter aprovado plano de actividades e orçamento...

- Os mecenas e os patrocinadores pretendem qualidade e também visibilidade como retorno do seu apoio.

Estão, como é natural, muito atentos à forma e ao impacto da comunicação - que meios de divulgação foram utilizados, que reações houve nas redes sociais, qual o sucesso público da actividade apoiada.

Mas por vezes pretendem uma visibilidade não inteiramente coincidente com o apoio disponibilizado...

- A comunidade espera variedade na programação – deseja programação de nível nacional, mas também de índole local;

Quer ver actividades inclusivas, pensadas para os mais novos mas também para os seniores; pretende um equipamento cultural em cuja notoriedade se reveja com orgulho.

Mas às vezes exerce uma crítica destrutiva, esquecendo que pode e dever ser propositiva...

- A escola pretende e necessita de parcerias nas estratégias de ensino - que o equipamento cultural esteja disponível para ajudar na exploração de temáticas diversas a abordar por diferentes disciplinas.

Mas por vezes esquece-se que a equipa de mediação é reduzida e não tem capacidade para corresponder a todas as propostas...

- As universidades e os politécnicos desejam encontrar parceiros para acolher e desenvolver projectos de investigação;

Mas também pretendem disponibilidade para o acolhimento de estágios; e que para efeitos de estudo seja fácil o acesso às coleções e à respectiva documentação.

Às vezes, no entanto, esquecem-se que o monumento / museu tem as suas próprias prioridades de estudo e investigação e que o acesso às coleções ou documentação necessita de trabalho prévio da equipa...

- O público menos próximo, (os turistas) pretende apreciar um monumento em bom estado de conservação e de visita acessível; Ou apreciar uma interessante exposição, bem apresentada, com informação perceptível para não especialistas, disponível em várias línguas e desejavelmente apoiada por publicações em papel ou on-line, que permitam aprofundar o conhecimento; Pretende necessariamente que a visita que vai fazer corresponda um enriquecimento do saber.

Mas, por vezes, basta a falta de tradução numa determinada língua, uma menor simpatia por parte de algum dos funcionários, uma parte menos cuidada de uma exposição, ou alguma degradação visível no monumento, e surge a crítica destrutiva...

- A equipa do próprio monumento / museu espera conseguir estar à altura dos desafios de todos os dias, sabendo (quase sempre) que são poucos, que têm de ser criativos, multifuncionais, sempre acolhedores e que por vezes têm de trabalhar em esforço para conseguir desempenhar todas as tarefas necessárias.

Mas de vez em quando sentem-se desmotivados, porque já não se conseguem multiplicar e por muito que façam acabam sempre por ser criticados por alguém...

O director ou a diretora do museu ou monumento tem pois de gerir expectativas diversificadas e possuir capacidade para, entre tantas outras obrigações:

- Saber comunicar eficazmente com os diversos interlocutores;
- Programar e organizar actividades de índole muito variada
- Saber apresentar e defender o plano de actividades que propõe à tutela.

- Ser capaz de construir e defender um orçamento adequado para o cumprimento desse plano de actividades.
- Lembrar-se constantemente da dimensão e composição da sua equipa, para não propor actividades que ultrapassem a sua capacidade de concretização.
- Recordar-se sempre que o monumento ou museu que dirige não é seu, é sim uma entidade prestadora de serviço público e que é publicamente escrutinada.

Quem dirige um monumento / museu não tem naturalmente possibilidade de corresponder a todas os desafios em simultâneo.

- Tem, por isso, de estabelecer prioridades claras no desenvolvimento dos seus objectivos estratégicos e plurianuais, sendo importante que sobre esses objectivos estratégicos exista um claro alinhamento com a entidade de tutela, para que não surjam equívocos à medida que a programação vai sendo proposta e executada.

E isso porque, sem prejuízo da autonomia científica, técnica e de gestão que deve ser inequivocamente atribuída a quem dirige um monumento / museu, cabe à tutela aprovar os planos de actividade (desejavelmente plurianuais) e também os orçamentos que permitam cumprir esses mesmos planos de actividade

- A menos que surja qualquer situação anómala, somente no fim de cada ciclo dirigente (4 anos é uma duração adequada) a tutela deve fazer a avaliação do desempenho do dirigente e decidir se esse ciclo é renovado ou se não tem continuidade. É importante que dirigentes e equipa sintam que há estabilidade e um rumo coerente na programação e no desempenho de funções.

E que condições devem ser dadas a quem dirige um museu / monumento para ter sucesso ? Qual é o melhor modelo de gestão para conseguir esse objectivo ?

Algumas das empresas municipais de cultura que conheço têm um modelo de gestão que me parece interessante e tem provado a sua eficácia.

- Independentemente do número de MMP que gerem, essas empresas possuem um sistema integrado de gestão orçamental. Esse sistema consolida os orçamentos de cada museu ou monumento num único orçamento global, porque a empresa em si mesma funciona como uma entidade única em matéria de prestação de contas.
- A direcção de cada um dos MMP apresenta anualmente o Plano de Actividades, que é debatido e aprovado pela Administração.

Em simultâneo é aprovado o Orçamento desse equipamento, o qual prevê um valor para as receitas próprias – receitas de ingressos, de cedências de espaço ou de lojas; de apoios mecénaticos ou de patrocinadores, de projectos comunitários ou outros apoios financeiros. O Orçamento prevê também a verba que a tutela afecta ao MMP em questão.

- As despesas contempladas no orçamento incluem os custos de recursos humanos, de funcionamento corrente e as despesas decorrentes da programação. Eventualmente também despesas de investimento, caso haja necessidade de obras ou renovações profundas.

- Depois de aprovados o Plano de Actividades e o Orçamento, cada dirigente tem grande autonomia para gerir o respectivo MMP.
- Ao longo do ano, cada um dos dirigentes desses equipamentos faz a gestão do orçamento aprovado, directamente no sistema integrado da empresa - ao qual tem acesso e para a concretização do qual tem competências delegadas pela Administração.
- E executa o plano de actividades em consonância com o que foi aprovado pela tutela, sendo que eventuais alterações ao plano ou ao orçamento, caso sejam profundas, têm de ser previamente concertadas com a tutela.

Este modelo, simples mas eficaz, reduz a burocracia paralisante (não são necessárias constantes autorizações da tutela nem uma crescente circulação de papéis), elimina a incerteza (as verbas previstas no orçamento não têm alteração ao longo do ano, a menos que surjam circunstâncias inesperadas) e potencia a eficiência no desempenho da direcção do MMP:

- Com a autonomia de gestão, técnica, científica e orçamental, cresce a responsabilização de quem dirige o MMP. Mas em compensação esse dirigente sabe que tem os meios que identificou como necessários para responder aos desafios que lhe são colocados.
- Aos dirigentes é exigida qualidade científica e técnica, capacidade de gestão, eficácia na concretização de actividades e na execução do orçamento, eficiência na organização dos recursos humanos.
- A tutela por seu lado, assegura alinhamento estratégico, previsibilidade orçamental, confiança na gestão autónoma, e avaliação de resultados no final da “comissão de serviço”

Obviamente, há inúmeros modelos de gestão possíveis para os MMP. Mas não encontrei, até agora, defeitos graves no modelo, simples e de concretização rápida, que aqui referi.

Pelo contrário, vejo nele qualidades que tornam mais ágil o dia a dia de quem tem de dirigir museus e monumentos, e tornam também mais produtiva e eficaz a tarefa de acompanhamento por parte da respectiva tutela.

Sendo tão difícil a situação actual de muitos MMP, aqui fica o meu contributo para uma melhoria possível do modelo de gestão dos museus, monumentos e palácios do Ministério da Cultura. ♦

Lisboa, janeiro de 2023

# Monumentos, Conjuntos e Sítios e sua gestão - notas para reflexão

*Orlando Sousa*  
*Arqueólogo, ICOMOS*  
*Conselho Internacional de Monumentos e Sítios*



*A reflexion about absence of management of heritage sites in Portugal, and the ignorance of charters and doctrinal texts of ICOMOS, but also other international standards concerning World Heritage.*

Após a criação da UNESCO, surgida no pós-guerra, foram criados, em alturas diferentes, três organismos internacionais da área do Património Cultural.

O ICOM, Conselho Internacional dos Museus, o ICCROM, Centro Internacional para o Estudo, Preservação e Restauro dos Bens Culturais, e o ICOMOS, Conselho Internacional dos Monumentos e Sítios.

Tem sede em Paris (ICOM e ICOMOS) e em Roma (ICCROM).

Com a CONVENÇÃO PARA A PROTECÇÃO DO PATRIMÓNIO MUNDIAL, CULTURAL E NATURAL, de 1972, o ICOMOS tornou-se o organismo consultor do Comité do Património Mundial para a implementação da referida Convenção. A sua missão é promover a conservação, a protecção, a utilização e valorização dos monumentos, conjuntos e sítios. Participa na elaboração de doutrina, evolução e divulgação de ideias, e promove acções de sensibilização.

Por quase todo o mundo há Comités Nacionais , nomeadamente em Portugal.

O ICOMOS tem ainda Comités Científicos Internacionais, temáticos, constituídos por especialistas em cada área, designados pelos Comités Nacionais. São corpos técnicos que investigam, desenvolvem teoria da conservação, cartas doutrinárias, orientações, promovem o intercâmbio de informação científica, e realizam encontros científicos.

O ICOMOS tem assim produzido doutrina internacional , que constitui o suporte teórico e científico à gestão do Património. Para além de outras Cartas, importa aqui referir a Carta do Turismo Cultural (2022) , a Carta da Interpretação e Apresentação de Sítios (2008), e a Carta da Gestão de Sítios Arqueológicos Públicos (2017). Esta última, embora específica para sítios arqueológicos, constitui um bom guia, com as necessárias adaptações, para os monumentos.

Também três em três anos são aprovadas resoluções que enquadram as questões do Património Cultural com os temas actuais com que as nossas sociedades se debatem. Exemplo disso são a Declaração de Paris 2011 - O Património como motor do desenvolvimento, de Florença 2014- O património e a paisagem como valores humanos, Declaração de Nova Delhi 2017 – Património e Democracia.

O nosso país está vinculado, por opção própria, a convenções e tratados relativos ao património cultural, nomeadamente à Convenção de 1972. Por outro lado temos inscritos vários monumentos, conjuntos e sítios na lista dos bens Património Mundial.

Esses Monumentos Conjuntos e Sítios tem diferentes entidades gestoras, desde logo a Direcção-Geral do Património Cultural, Câmaras Municipais e a Comissão de Coordenação da Região Norte. Ainda o caso de Sintra em que duas entidades “gerem” o bem, a Empresa Parques de Sintra e o município.

Por outro lado, e decorrente da ordem jurídica nacional, são todos Monumentos Nacionais, e portanto compete à DGPC a gestão da servidão administrativa de cada um.

Também há que ter em conta que a propriedade de cada bem é muito distinta. O Estado é proprietário (diferentes organismos do Estado), e muitos proprietários privados também (Alto Douro Vinhateiro, Centro Histórico de Évora, etc.).

Todos os bens tem em comum o facto de não terem planos de gestão e conservação (ou se existem, devidamente validados, não são conhecidos). Temos assim a ausência de Planos de Gestão orientados para a conservação dos bens Património Mundial, de acordo com o estipulado na Convenção para a Protecção do Património Mundial, Cultural e Natural, ratificada pelo Estado Português.

Entretanto, e no que diz respeito aos monumentos classificados e propriedade do Estado, todos eles estavam sob a alçada do Ministério das Finanças até finais dos anos 80. Cabia àquele Ministério a gestão desses monumentos. Tinham à data dois “instrumentos de gestão”, guardas de monumentos e um regulamento. Os guardas tinham poder de autoridade, e tinham pistola e a respectiva licença de uso e porte. Hierarquicamente dependiam do Chefe de Repartição de Finanças do concelho onde se situavam esses monumentos. O regulamento estipulava o funcionamento, para o público desses monumentos (horários, informações a prestar, procedimentos para os guardas, etc).

No que diz respeito às Igrejas, e por via da Concordata (assinada entre o Estado do Vaticano e o Estado Português em 1940, e em 2004) a gestão era diferente, pois as Igrejas propriedade do Estado estavam afectas ao culto católico, sendo que o guarda, nomeado pelo Estado (Ministério das Finanças), intervinha apenas nas visitas. Podemos dizer que havia uma “gestão mista”, entre proprietário (Estado) e inquilino (Igreja Católica). Naturalmente competia ao Estado a responsabilidade da conservação daqueles monumentos. Essa competência estava atribuída à então Direcção-Geral dos Edifícios e Monumentos Nacionais. Faço notar que esta Direcção-Geral ao longo da sua existência nunca teve monumentos afectos, isto é, nunca teve qualquer responsabilidade sobre a sua gestão.

Com a mudança de regime em Abril de 1974, e a criação do então IPPC (1980) e respectivos serviços, uma série de Monumentos e sítios foram afectos àquele Instituto, para efeitos de gestão.

Assim há hoje um conjunto alargado de monumentos e sítios, propriedade do Estado e afectos que à Direcção-Geral do Património Cultural, quer às Direcções Regionais de Cultura. Também há uma série de monumentos, classificados como Monumentos Nacionais, e propriedade do Estado, que se encontram sob gestão da Direcção-Geral do Tesouro e Finanças. Como exemplo a Igreja Matriz de Armamar, a Igreja de Sta. Clara, no Porto, etc.

Não cabe nesta reflexão o historial destes anos entre 1980 e 2023, feita anteriormente (FREITAS et ali. 2012-2013, 184) e (SOUSA 2022, 8).

No que diz respeito à gestão de monumentos e sítios, em 2007 entrou em vigor uma Portaria conjunta dos Ministério da Cultura, das Finanças e Administração Pública, 1130/2007 de 20 de Dezembro, que é o único documento legal onde está determinado em que consiste a afectação de monumentos, e como se concretiza. Cito o artigo 1º., nº. 2:

*“A gestão dos bens imóveis classificados identificados no mapa referido no número anterior, concretiza-se, designadamente na recolha, estudo, conservação, salvaguarda, valorização e colocação à fruição pública dos testemunhos que, pela sua importância civilizacional, histórica, cultural, artística e estética, assumem particular relevância para a afirmação da identidade colectiva.”*

Esta Portaria, ainda em vigor, está ausente da gestão dos monumentos e sítios afectos à Administração Pública da área do Património Cultural, nem consta dos sites dos respectivos organismos.

Em 2020, por determinação governamental, Resolução de Conselho de Ministros em Fevereiro de 2019, o Grupo de Projeto Museus no Futuro apresentou os seus resultados .

Este grupo, coordenado por Clara Frayão Camacho, desenvolveu ao longo de um ano um trabalho de análise, diagnóstico e elaboração de propostas que resultou num relatório final - versão preliminar.

Este trabalho com incidência nos Museus, Palácios e Monumentos dependentes da Direção-Geral do Património Cultural (DGPC) e das Direções Regionais de Cultura, visa a apresentação de recomendações e de propostas para estas entidades museológicas e patrimoniais, a curto prazo, mas também tendo o horizonte temporal dos próximos 10 anos.

Este relatório teve como alvo principal os decisores políticos, em particular a tutela da Cultura, em articulação com as restantes áreas governamentais bem como diretores dos Museus, Palácios e Monumentos abrangidos pelo projeto.

Este projecto cometeu, na minha opinião, um pecado original - misturou conceptualmente museus e monumentos. Trata-se de uma visão errada, pois considera que museus e monumentos (Castelos, Sítios Arqueológicos, Palácios, Igrejas, Mosteiros, Fortalezas...) são as mesmas entidades, e portanto considera que a sua gestão é igual. Nada mais errado. Aliás é matéria que internacionalmente, e há muitos anos, é assumida e tratada de forma diferente. Há doutrina, normas e legislação a comprová-lo.

Acresce que ficaram omissos neste Relatório alguns monumentos, Mosteiro de Arouca, por exemplo, quando casos semelhantes foram incluídos. Apenas uma explicação para tal facto, os monumentos que estão a ser geridos por Museus (Castelos, Igrejas e alguns Mosteiros) integraram o Relatório, os outros não existem.

As consequências estão à vista. Olhando para o PRR, que na sua primeira versão oficial nada tinha que contemplasse o Património Cultural, a lista que o integrou foi elaborada a partir desse referido Relatório. Ficaram de fora, como se perceberá , importantes monumentos.

Entretanto a Ucrânia foi invadida pela Federação Russa. E esta guerra, qualquer guerra, remete-nos para as questões do Património Cultural em caso de conflitos armados. Portugal assinou e ratificou a Convenção para a Protecção dos Bens Culturais em Caso de Conflito Armado, de Haia. Mas apesar da tardia ratificação dessa Convenção e respectivas Adendas, nada foi feito até agora para pôr em prática aquilo a que o Estado Português se obrigou, de livre vontade, note-se.

Numa altura em que se fala em desconcentrar, descentralizar, regionalizar, municipalizar a gestão do Património, seja arquitectónico, arqueológico, móvel, ou outro, parece inoportuno e polémico falar dos benefícios e vantagens para a gestão e conservação do nosso Património Cultural continuar a estar sob a alçada da mesma área governativa, a área da Cultura.

Mas , nesta matéria, tal como durante o Estado Novo, continuamos orgulhosamente sós.

Tem a palavra os profissionais desta área, pois ao contrário dos Museus, os Monumentos e Sítios não tem quem fale por eles. ♦

---

#### BIBLIOGRAFIA

<https://whc.unesco.org/archive/convention-pt.pdf> Consultado em 30 de Junho

<https://www.icomos.org/en/resources/charters-and-texts> Consultado em 30 de Junho

[https://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/docs/2020/07/15/relatoriomuseusfuturo7\\_7.pdf](https://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/docs/2020/07/15/relatoriomuseusfuturo7_7.pdf) Consultado em 30 de Junho

<https://gddc.ministeriopublico.pt/instrumento/convencao-para-proteccao-dos-bens-culturais-em-caso-de-conflito-armado-16> Consultado em 30 de Junho

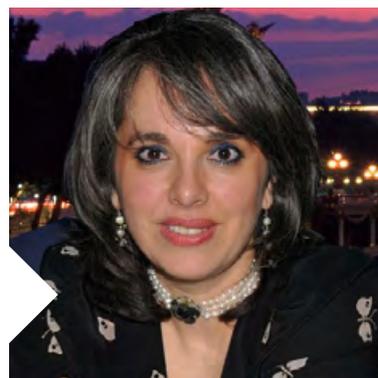
FREITAS, Isabel, MESQUITA, Herculano, PÁDUA, Fernando, SOUSA, Orlando, *Panóias - de fragas a santuário. O que mostrar? E a quem?*, Arqueologia & História, vol. 64-65, 2012-2013, p. 183-189

SOUSA, Orlando, 2022, *A Administração do Património Cultural e a Modernização Administrativa - 1980-2022* , in Livro de Resumos do Seminário Ai do Património!

Seminário sobre o projeto SIAP – Sistema de Inteligência para Detecção e Alerta de Riscos sobre o Património , Porto, 14 de Outubro de 2022, p. 8

## Museu FC Porto – Conceito, gestão e evolução

*Mafalda Magalhães  
Diretora/ Gestão Operacional,  
Museu Futebol Clube do Porto*



*Located at the Dragão Stadium, Futebol Clube do Porto Museum has welcomed visitors from more than 75% of the world's countries. During the visiting experience guests discover the club's history at the innovative permanent exhibition. This great cultural attraction impresses with its trophy collection, advanced technology and an interactive display. The vivid memories of titles collected in the UEFA Champions League, the president's Jorge Nuno Pinto da Costa hologram or the 'Valquíria Dragão' created by the artist Joana Vasconcelos take place alongside many other exclusives over the 130 years of the club and the city's history.*

O **Museu FC Porto**, instituição privada com carácter de utilização pública, ocupa cerca **7000 m<sup>2</sup> no Estádio do Dragão**. Preserva e partilha a história e património do FC Porto e o seu discurso expositivo assenta na simbiose **Clube e Cidade**.

A visita **Tour FC Porto** inclui o Museu FC Porto e o Estádio do Dragão. No entanto o Dragão Arena (pavilhão), a Academia de Bilhar e os estúdios do Porto Canal (TV do clube) também fazem parte de visitas temáticas e de eventos e atividades, com impacto na captação de público (geral e escolar). No Mundo, é o **primeiro museu membro** afiliado da Organização Mundial de Turismo.

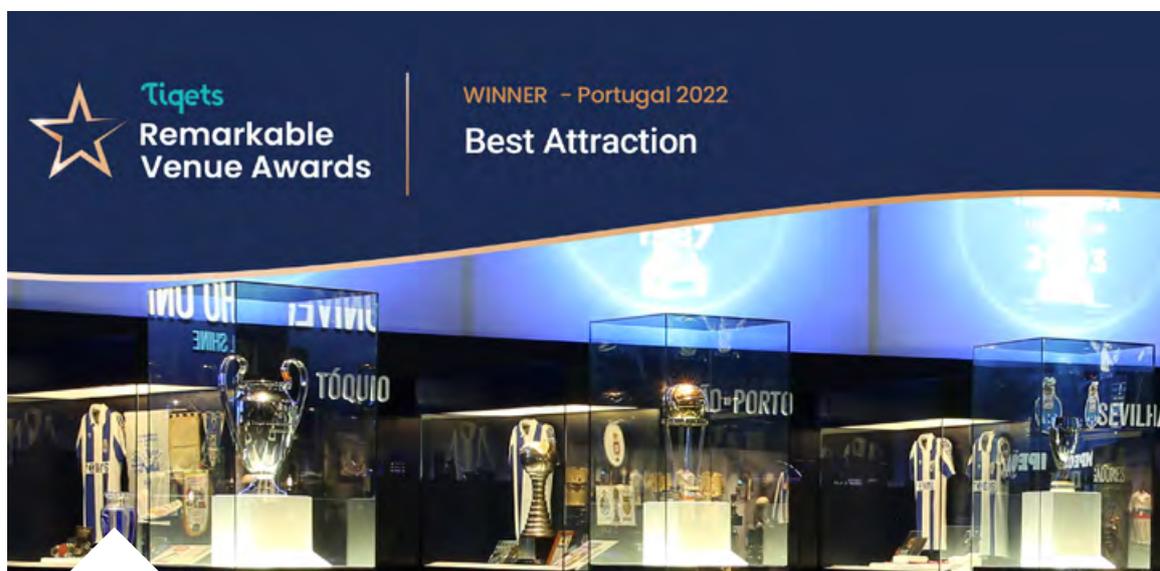


Imagem 1. Melhor Atração de Portugal e Global Winner em 2022 nos Tickets Remarkable Venue Awards. © Museu FC Porto.

## Conceito

O Futebol Clube do Porto é uma referência mundial desportiva e uma marca portuguesa de dimensão e sucesso internacional. Nasceu em 1893 e destaca-se pela importância crucial para a cidade do Porto, a Região Norte e o País há quase 130 anos nas áreas desportiva, social, cultural e económica.

Em 2013, o FC Porto avançou para a construção de um museu a inaugurar nos 120 anos do clube, celebrados a 28 de setembro desse ano. A ideia era implementar um museu moderno e diferenciador. Como disse Jorge Nuno Pinto da Costa, presidente do FC Porto, “*não queríamos um armazém de taças*”.

O projeto passou pela criação de um museu assente em valores de identidade, memória, responsabilidade social e respeito, acompanhando princípios fundamentais do FC Porto: competência, rigor, ambição e paixão.

Um museu para reunir e partilhar a história do FC Porto, transmitir os valores éticos e desportivos do clube, para enriquecer, social e culturalmente, as comunidades e contribuir para a divulgação e promoção internacional da cidade do Porto, da Região Norte de Portugal e do País.

O discurso expositivo implementado – Clube e Cidade – assenta na identidade do FC Porto, que também é a identidade da cidade. Curiosamente, desde 1922, o emblema do clube até inclui o antigo Brasão de Armas do Porto (retirado em 1940 por decreto do Governo) e que contém, entre outros símbolos, a figura do Dragão.

Existe uma aposta na inclusão do museu na centralidade multidisciplinar do Estádio do Dragão, reforçando a oferta social e cultural da área oriental da cidade. A proximidade a áreas de comércio, serviços e a uma rede de transportes e estradas eficaz (metro, autocarros, comboios e Via de Cintura Interna).

O Estádio do Dragão, concebido por Manuel Salgado e inaugurado em 2003, é uma referência da arquitetura portuguesa do século XXI no Porto. Atrai modernidade e crescimento para uma área da cidade que, durante largas décadas, experienciou uma aguda demora no desenvolvimento.

Assim, nasceu um museu com soluções tecnológicas de interatividade e audiovisuais avançadas, distribuídas na exposição permanente em equilíbrio com soluções expositivas mais comuns e clássicas. Toda a tecnologia utilizada harmoniza com a arquitetura do espaço e conjuga-se com a importância dos objetos expostos, o que é crucial.

O museu tem quase 30 mil objetos na sua coleção, cerca de 850 dos quais na exposição permanente. Trata-se de um museu inclusivo e a funcionar com uma equipa de trabalho altamente focada em garantir o máximo conforto aos visitantes numa experiência que é mesmo para todos, apaixonados ou não pelo desporto.

O Museu FC Porto é composto por: 27 áreas temáticas de exposição permanente, Sala Multiusos (exposições temporárias), Auditório Fernando Sardoeira Pinto, Terra do Dragão (Serviço Educativo), Espaço João Espregueira Mendes (projeto cultural/sala de exposições temporárias), FC Porto Store (loja).

O Tour FC Porto inclui a visita ao Museu FC Porto e ao Estádio do Dragão, com serviço audioguia disponível em Português, Inglês, Francês, Espanhol (Castelhano), Alemão e Italiano. Também são disponibilizados conteúdos em Braille.

## **Gestão**

O Museu FC Porto é uma unidade de negócio que integra o Grupo FC Porto (Holding). Dispõe de uma Administração própria, à qual responde a Direção/Gestão Operacional, que é supervisora de todos os departamentos do Museu.

O recurso a serviços internos do FC Porto abrange as áreas financeira, jurídica, marketing, compras e sistemas de informação. Quanto a recursos externos, têm lugar em regime outsourcing: serviços de conservação/restauro, assessoria de comunicação, comerciais e publicidade.

O Museu FC Porto também articula com a engenharia e as competências operacionais do Grupo FC Porto, o que garante uma equipa com elevada experiência em gestão de infraestruturas e que executa procedimentos regulares de monitorização e manutenção, serviço de limpeza e segurança (videovigilância e recursos humanos no espaço). Estes departamentos são igualmente responsáveis por garantir que a totalidade da infraestrutura - Museu FC Porto e Estádio do Dragão - cumprem todos os requisitos que permitam atingir um patamar de excelência, a conquistar prémios e a atrair eventos de grande envergadura e destaque.

## **Divulgação e promoção**

Alguns instrumentos utilizados para garantir a maior eficiência possível na divulgação do museu e das suas atividades:

- Forte presença noticiosa (meios do FC Porto e externos – TV, rádios, Imprensa);
- Redes sociais (Museu FC Porto, FC Porto e externas);
- Publicidade (meios FC Porto, TV, rádios, Imprensa, metro, aeroporto, outdoors);
- Ativações de marca (cidade, eventos de turismo nacionais e estrangeiros);
- Distribuição de informação (hotéis e postos oficiais de turismo);
- Venda de entradas online (parcerias);
- Campanhas temáticas e descontos permanentes (sócios FC Porto e estudantes);
- Aplicação digital Museu & Tour APP.

## **Museu dentro e fora de portas**

As propostas do Museu não se circunscrevem aos seus espaços expositivos. São promovidos e geridos eventos e programas diversos, alguns como extensão da exposição permanente, outros ligados a artes culturais, performativas e/ou expositivas, sendo exemplos:

- Programa Educativo;
- Rota do Dragão – passeios culturais (museu/cidade) com o historiador Joel Cleto;
- Dar Letra à Música – conversas musicadas com artistas de referência nacionais;
- EJEM – projeto e sala de exposições temporárias (arte nacional e estrangeira), com conselho de programação e curador próprios;

- Histórias na Cidade – roteiro de memória no Porto em parceria com instituições;
- Nesta Casa Mora o Dragão – exposições temporárias fora de portas organizadas em parceria com Casas do FC Porto (delegações) e instituições culturais do país.

### **Diversidade programática**

Dez ou mais eventos em média por mês resultam numa agenda diversificada:

- Oficinas e workshops (público geral e escolar);
- Outros eventos pedagógicos (música e contos infantis, performances);
- Exposições temporárias (oficinas/visitas orientadas/conferências associadas);
- Exposições temporárias fora do Museu (Porto e outras localidades)
- Eventos culturais (pintura, escultura, fotografia, vídeo, música, conferências);
- Entretenimento para todas as idades (música, teatro de marionetas, animação);
- Passeios culturais no Museu e na cidade do Porto (com o historiador Joel Cleto).

### **Museu membro associado**

- Conselho Internacional de Museus – ICOM;
- Associação Portuguesa de Museologia – APOM;
- Organização Mundial de Turismo das NU – OMT;
- Associação de Turismo do Porto e Norte – ATP (integra a Direção).

Tendo também participado em workshops e equipas de trabalho da OMT, ações da ATP e eventos do Turismo do Porto e Norte de Portugal.



Imagem 2. O público na receção do museu, com a 'Valquíria Dragão', de Joana Vasconcelos, em destaque. © Museu FC Porto.

## **Evolução – o crescimento do Tour FC Porto**

Período de 2013 a 2015 (dois anos de atividade) – mais de 264 mil visitas; público nacional a representar 70% e o estrangeiro 30%;

Período de 2013 a 2018 (cinco anos de atividade) – mais de 735 mil visitas; público nacional: 70%; estrangeiro: 30%;

175 mil visitas no quinto ano foi recorde para os primeiros cinco anos de atividade, período em que o Museu recebeu visitantes de 75% dos países do Mundo;

- A fasquia de 1 milhão de visitas prevista para 2019 foi alcançada em setembro de 2020;
- Agosto de 2022 foi o melhor mês de sempre: mais de 50 mil visitas (41 mil em 2019);
- Agosto de 2022 teve o melhor dia de sempre: 2900 visitas;
- No Verão de 2022 o Tour FC Porto foi realizado por pessoas oriundas de mais de 90 países, com França, Espanha, Brasil, Reino Unido, Itália, Alemanha, Países Baixos e Estados Unidos da América a destacarem-se, mas Bélgica, Polónia, Dinamarca, Colômbia, Canadá, Suíça, República da Irlanda, Áustria e México também estão representados de forma bem significativa no mesmo período.
- Até 2022, a experiência do Tour FC Porto foi vivida por visitantes de quase 180 países. Nesse mapa, cabem nações tão distantes de Portugal como Austrália, República Popular da China, Japão, Nova Zelândia e Vietname, entre outros talvez mais improváveis, como Tajiquistão, Trindade e Tobago, Suazilândia ou Panamá.

## **O Museu e a pandemia da covid-19**

O crescimento continuado de 2013 a 2019 foi travado em 2020 pela pandemia;

Neste período, o museu:

- Foi fortemente ativo nas redes sociais;
- Esteve sempre ativo com propostas/atividades online para casa e em família;
- Esteve ativo com exposições online – Objeto do Mês e EJEM, por exemplo;
- Organizou a Rota do Dragão online;
- Manteve forte presença na corrente noticiosa (meios FC Porto e externos);
- Monitorizou as coleções e criou e reformulou alguns conteúdos expositivos;
- Lançou Campanhas Tour FC Porto direcionadas à(s) reabertura(s).

## **Relação com as comunidades escolares e famílias**

Na prática diária da equipa do Serviço Educativo constroem-se diferentes dinâmicas de aproximação ao património do museu: visitas orientadas às exposições (permanente e temporárias), visitas orientadas ao estádio, oficinas escolares, oficinas para famílias, oficinas em férias, programas especiais desenvolvidos em colaboração com outras entidades.

Ao longo de nove anos, o Museu fez parcerias com inúmeras instituições e espaços parceiros em eventos:

Câmara Municipal do Porto, Casa do Infante, Biblioteca Municipal Almeida Garrett, Torre dos Clérigos, Teatro Rivoli, Teatro Nacional São João, Coliseu do Porto, Centro Português de Fotografia, Museu Nacional Soares dos Reis, Museu Militar do Porto, Museu Nacional da Imprensa, Museu do Carro Elétrico, Estação de São Bento, Universidade do Porto, Fundação José Rodrigues, Livraria Lello, Museu Carmen Miranda, Centro Multimeios de Espinho, Casa da Cultura Mestre José Rodrigues (Alfândega da Fé), Associação de Futebol do Porto, Paço Episcopal (Porto), Museu da 1.ª Demarcação – Real Companhia Velha, Convento Corpus Christi, Quartel do Carmo (GNR/Porto), entre outros.

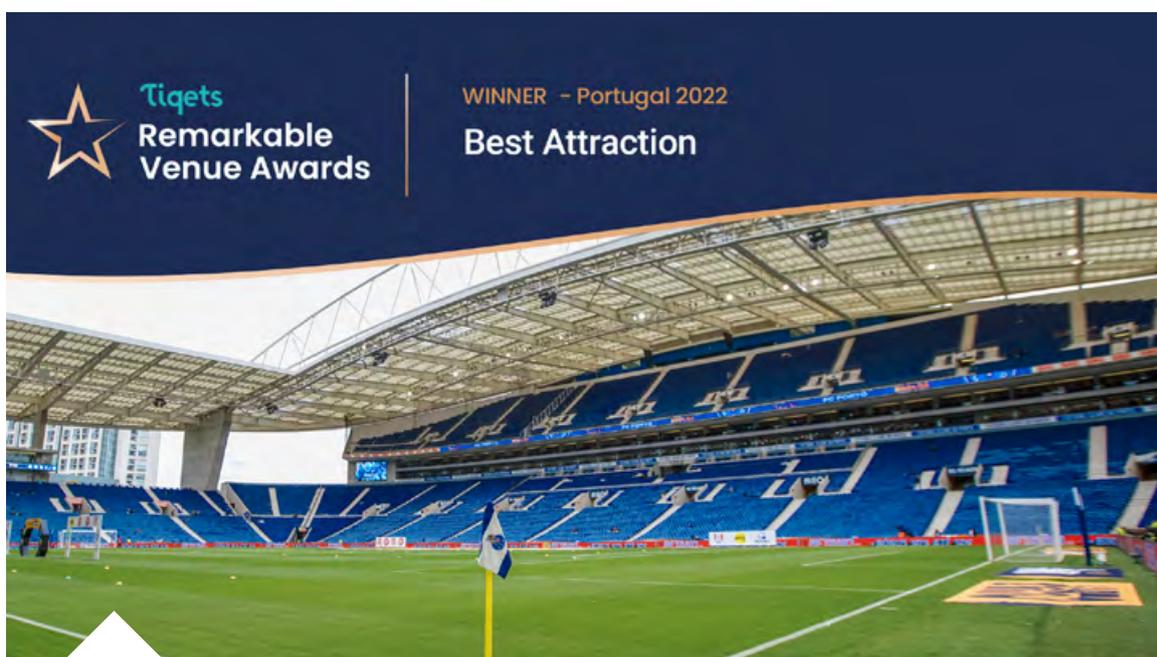


Imagem 3. A experiência premiada do Tour FC Porto inclui o Estádio do Dragão, projeto de Manuel Salgado. © Museu FC Porto

### **Museu & Tour APP**

- Disponível para dispositivos móveis Android e IOS desde 2018;
- Menção Honrosa APOM na categoria Inovação e Criatividade;
- Conteúdos abertos: apresentação do Museu FC Porto, imagens 360 graus no exterior junto à entrada do Museu e no centro do relvado do Estádio do Dragão, exposições a decorrer no EJEM, roteiro/exposição temporária Histórias na Cidade, Objeto do Mês;
- Conteúdos pagos: serviço audioguia (áudio + textos) Tour FC Porto e imagens exclusivas.

### **Captar públicos**

O Museu FC Porto inaugurou no início de junho de 2021, o espaço Exit Games Dragão, em parceria com a Porto Exit Games. Esta é a primeira escape room num estádio de futebol e, sempre à procura da diferença, o Museu FC Porto acrescentou, assim, mais uma inovação à centralidade desportiva, cultural e turística do Estádio do Dragão.

---

A aposta enquadra-se com objetivos permanentes do Museu, focado na atração de novos públicos, gerando ainda um aumento de ofertas para sócios e adeptos do FC Porto e criando condições para exponenciar o número de visitas Tour FC Porto.

## **Reconhecimento**

Nos planos nacional e internacional, o Museu FC Porto tem acumulado prémios e é objeto de estudos de caso e de atenção em publicações científicas e plataformas relevantes na área do turismo e da museologia, destacando-se os seguintes reconhecimentos:

- Prémio Inovação e Criatividade – APOM (2015);
- Exposição/roteiro ‘Histórias na Cidade’: Prémio Parceria – APOM (2019);
- ‘Rota do Dragão’: Prémio Informação Turística – APOM (2019);
- Finalista EMYA – Museu Europeu do Ano (2016);
- Melhor Atração de Portugal – Remarkable Venue Awards (2022);
- Global Winners Melhor Atração (internacional) – Remarkable Venue Awards (2022);
- Travellers’ Choice e Certificados de Excelência – Tripadvisor;
- Liderança e/ou presença em top-5 e top-10 de rankings Tripadvisor;
- ‘Revisiting Museums of Influence - Four Decades of Innovation and Public Quality in European Museums’ – perfil em livro de especialistas/júris dos EMYA;
- OMT – Caso de estudo no primeiro World Sports Tourism Congress;
- Artigos científicos na revista WHATT – ‘Sports museums as part of the touristic and cultural itineraries – The case of FC Porto and the Dragão Stadium’; ‘The FC Porto Museum project and the challenges of a new reality’;
- Tripadvisor Experiences Insights – Success Stories ‘How the FC Porto Museum adapts new technology - and a focus on visitor experience - to successfully attract an international audience’;
- Tripadvisor – Caso de estudo: ‘4 Ways to take your Museum’s ticket sales to the next level by Improving Customer Experience’. ◆

## Parques de Sintra – Singularidades e desafios de duas décadas de um modelo de gestão único

*Sofia Cruz*

*Presidente do Conselho de Administração  
da Parques de Sintra – Monte da Lua, S.A.*



---

*Parques de Sintra was created in 2000, five years after Sintra's inscription by UNESCO as Cultural Landscape, to ensure the integrated management of this exceptional heritage. This state-owned company has the mission of preserving and enhancing more than 1,000 hectares within Sintra, which include some of the most notable parks and monuments of this Landscape. Its management model is groundbreaking, in that the company does not resort to contributions from the State Budget, its sustainability being based on a virtuous circle centred on the ability of the heritage to generate revenue, which is then reinvested in its restoration and conservation.*

---

Sintra foi o primeiro sítio na Europa inscrito pela UNESCO como Paisagem Cultural, em 1995. O Valor Universal desta paisagem foi, então, reconhecido como constituindo uma abordagem única ao paisagismo Romântico e um exemplo raro de local que preservou a sua integridade fundamental, conservando evidências das culturas que ali se sucederam e complementaram ao longo dos séculos, e no qual se conjugam, de forma incomparável, natureza e cultura. Para assegurar a gestão integrada deste património excecional, em setembro de 2000 foi criada a Parques de Sintra, empresa de capitais públicos que tem como acionistas a Direção-Geral do Tesouro e Finanças (que representa o Estado, com 35% do capital da empresa), o Instituto da Conservação da Natureza e Florestas (35%), o Turismo de Portugal (15%) e a Câmara Municipal de Sintra (15%). O Estado entregou-lhe para gestão as suas principais propriedades em Sintra, com a missão de as recuperar, requalificar, revitalizar e conservar, promovendo a sua investigação e divulgação, abrindo o património à fruição pública e potenciando a sua valência turística.

Entre o património que a empresa gere atualmente, contam-se edifícios e jardins notáveis como o Parque e Palácio Nacional da Pena, o Palácio Nacional de Sintra, o Palácio Nacional e Jardins de Queluz, o Parque e Palácio de Monserrate, o Convento dos Capuchos, o Castelo dos Mouros, a Vila Sassetti, o Farol do Cabo da Roca e o Santuário da Peninha. A empresa é, igualmente, responsável pela gestão da Escola Portuguesa de Arte Equestre, que se encontra sediada no Palácio Nacional de Queluz e se apresenta ao público no Picadeiro Henrique Calado e no Pátio da Nora, em Belém. Para além do incomparável património edificado, a Parques de Sintra tem, ainda, ao seu cuidado a gestão de cerca de 1.000 hectares de floresta, enquadrados, simultaneamente, na Paisagem classificada pela UNESCO e no Parque Natural de Sintra-Cascais.



Imagem 1. Sintra – Vista aérea do Castelo dos Mouros e do Centro Histórico © Parques de Sintra – Monte da Lua, S.A.; autoria: Wilson Pereira

### **O círculo virtuoso: sustentabilidade da gestão do património**

O modelo de gestão então encontrado para a gestão deste património pela Parques de Sintra foi pioneiro, na medida em que a empresa não recorre a contributos do Orçamento do Estado, sendo a sua sustentabilidade fundamentada num círculo virtuoso centrado na capacidade de o próprio património gerar receitas, que são depois reinvestidas na sua recuperação e manutenção. Ao longo dos seus quase 23 anos de existência, a Parques de Sintra tem, assim, vindo a cumprir a sua missão, sucessivamente restaurando e requalificando novos polos de interesse que, uma vez abertos à visita e valorizados com novas experiências e iniciativas culturais, atraem visitantes e geram receita. Com exceção para a quebra do número de visitas resultante da pandemia de Covid-19 nos anos de 2020, 2021 e com reflexos ainda no início do ano de 2022, a evolução do número de visitas tem sido consistentemente positiva. Em 2022, o património gerido pela empresa recebeu um total de 2.802.437 visitas, o que representa um aumento de 170,93% relativamente a 2021 e um decréscimo de apenas 23,36% face a 2019, ano em que se registou o maior número de visitas na história da empresa, com um total de 3.656.479 entradas nos parques e monumentos sob gestão da Parques de Sintra.

### **Desafios: o caso de estudo do Palácio da Pena**

Embora fundamental para garantir a viabilidade deste modelo de gestão inovador, a conquista de elevados números de visitantes não é isenta de desafios. Ciente dos riscos da massificação do turismo, com reflexos na perda de identidade e impacto na acentuação da taxa de degradação do património, a Parques de Sintra empreendeu uma avaliação da gestão de fluxos e monitorização da capacidade de carga do monumento sob gestão da empresa em que a pressão turística é mais elevada – o Palácio Nacional da Pena – no pico turístico do verão de 2019. Deste estudo, que incluiu inquéritos aos visitantes quanto à sua satisfação e predisposição para aderir a soluções de melhoria, concluiu-se que 79% dos visitantes estariam dispostos a adquirir bilhete antecipadamente para uma data e hora específica, que garantisse uma visita com mais qualidade. Aferiu-se, ainda, que 41% dos visitantes comprariam bilhete com 1 dia a 1 semana de antecedência e 63% estariam disponíveis para alterar a data da sua visita em função da lotação dos horários. Com base nessas conclusões, entre 2020 e 2023, a Parques de Sintra levou a cabo o desenvolvimento de um novo sistema de bilhética que lhe permitiu implementar, em 2021, a entrada no Palácio Nacional da Pena com reserva de data e hora. Esta modalidade de visita, a par da revisão dos fluxos neste local que se encontra, de momento, em curso, são instrumentos fundamentais para preservar a qualidade da visita a este património, dignificando-o e valorizando-o.

A otimização da gestão da capacidade de carga dos monumentos, que um novo sistema de bilhética estrategicamente desenvolvido veio possibilitar, é, no entanto, apenas parte da abordagem global da Parques de Sintra à pressão turística. A resposta da empresa passa, igualmente, pela promoção da dispersão temporal dos visitantes, oferecendo motivos de visita regular a todos os públicos através da diversificação das experiências e de numerosas iniciativas culturais, tirando partido da memória histórica do património e dos ambientes que os parques proporcionam no decorrer das estações, convidando à sua fruição ao longo de todo o ano. A gestão integrada de um vasto conjunto de património localizado numa área geográfica de escala reduzida oferece também à Parques de Sintra a possibilidade de promover a dispersão dos visitantes pelo território, através da criação de novos pontos de interesse, da valorização constante dos conteúdos museológicos, da oferta de ferramentas tecnológicas que incentivam à exploração dos parques e jardins e de soluções integradas, como a criação de percursos pedestres entre monumentos e a sugestão de roteiros a pé, que incluem polos sujeitos a menor pressão turística.



Imagem 2. Palácio Nacional da Pena © Parques de Sintra – Monte da Lua, S.A.; autoria: Luis Duarte

### **A estabilidade de uma estratégia assente em 4 pilares**

A abordagem da Parques de Sintra ao desafio da massificação turística nos monumentos sob sua gestão reflete três das quatro linhas estratégicas que norteiam todas as áreas de atividade da Parques de Sintra: a inovação, através do desenvolvimento de recursos digitais que visam melhorar a experiência do visitante e enriquecer a sua interação com o património; a investigação, que permite a atualização dos conteúdos de mediação cultural e renovar constantemente as oportunidades de visita aos monumentos; e a sustentabilidade, subjacente a todas as políticas da empresa. Mas a conservação do património natural e edificado, missão basilar da empresa, assenta, ainda, num quarto pilar fundamental: a criação de ferramentas de gestão, com metas claras e mensuráveis.

Para o património construído sob gestão da Parques de Sintra, conceberam-se Planos de Gestão e Valorização dos Monumentos, ferramentas estratégicas e operacionais, vivas e atualizáveis que identificam claramente as metas de conservação e manutenção de cada edifício, bem como as ações a implementar para persegui-las. Tal permite, simultaneamente, garantir a melhoria constante do estado de conservação do património, coordenar as ações preventivas e corretivas entre as várias especialidades, assegurar o cumprimento dos requisitos legais de segurança, implementar, atempadamente, metodologias que antecipem possíveis perdas patrimoniais e proporcionar uma gestão orientada das ações corretivas. O rigoroso cumprimento destes planos de gestão permite, assim, à Parques de Sintra prevenir e reduzir o risco de perda de património.

Elaborado para um horizonte temporal de 20 anos, e mapeado até 2036, o Plano de Gestão Florestal da Parques de Sintra define as orientações de gestão do património natural sob responsabilidade da empresa, que inclui áreas florestais classificadas como Florestas de Alto Valor de Conservação. Este plano define uma estratégia a longo prazo para recuperação de áreas comprometidas e ameaçadas do ponto de vista ecológico, apostando numa gestão florestal sustentável, baseada na conservação da natureza e da biodiversidade e envolvendo a recuperação dos habitats naturais característicos da Serra de Sintra. A planificação prevista neste instrumento de gestão incide na renaturalização destas áreas e no combate às espécies invasoras, definindo zonas de conservação, zonas de proteção e ações para garantir a presença continuada das espécies raras, ameaçadas ou em perigo de extinção, bem como as intervenções a efetuar, hierarquizando-as e orientando-as por um conjunto de objetivos de gestão florestal sustentável.

Na qualidade de entidade representante da zona classificada perante a UNESCO, e em estreita articulação com as restantes entidades públicas e privadas com responsabilidades na gestão deste património, a Parques de Sintra elaborou, igualmente, um Plano de Gestão da Paisagem Cultural de Sintra. Este instrumento tem como princípios orientadores o estabelecimento de uma cultura de diálogo e de compromisso com a comunidade, o desenvolvimento de um programa de conservação e valorização para as propriedades privadas situadas na área classificada e a diversificação do modelo de financiamento, sendo a eficácia da sua implementação avaliada em função de objetivos estratégicos definidos para as ações nele inscritas. Tem subjacente uma visão global de gestão integrada da Paisagem Cultural de Sintra, conservando, valorizando e divulgando os seus atributos naturais, culturais e paisagísticos, potenciando a tomada de consciência sobre os valores em presença e promovendo uma fruição sustentável, capaz de proporcionar qualidade de vida às comunidades locais e metropolitanas e aos visitantes nacionais e estrangeiros.

### **A eficácia de um modelo de gestão pioneiro**

O sólido compromisso da Parques de Sintra com a missão de gerir este importante património edificado e natural para as gerações futuras, numa ótica integrada, de acordo com as melhores práticas a nível global, tem-lhe granjeado amplo reconhecimento internacional. É exemplo disso a conquista, pela empresa, de numerosas distinções de elevado prestígio pela gestão dos valores patrimoniais que lhe foram confiados, como os dez World Travel Awards consecutivos de “Melhor Empresa do Mundo em Conservação”, concedidos entre 2013 e 2022 e vários Prémios União Europeia para o Património Cultural/Europa Nostra, atribuídos em 2013, 2018 e 2022, respetivamente, ao restauro do Chalet e Jardim da Condessa d’Edla, à recuperação do Jardim Botânico do Palácio Nacional de Queluz e à requalificação do Convento dos Capuchos.

A Parques de Sintra investiu, igualmente na certificação das áreas florestais ao seu cuidado pelo Forest Stewardship Council®, tendo obtido o Certificado Internacional de Gestão Florestal (FSC®-C128797), que garante o cumprimento dos mais rigorosos critérios de sustentabilidade, viabilidade económica e justiça social na administração deste importante património natural, e o Certificado de Serviços de Ecossistema (FSC®-C128797) para o serviço de conservação de stocks de carbono, que atesta, por seu turno, a retenção de mais de 220 mil toneladas de carbono pelas áreas florestais sob gestão da empresa. A adesão a estes dois importantes processos de certificação por iniciativa da própria empresa, a que se acrescenta a subscrição, igualmente voluntária, da Carta de Princípios do Business Council for Sustainable Development, são testemunho do contributo ativo da Parques de Sintra para o cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável definidos pelas Nações Unidas na Agenda 2030.

A administração integrada de diferentes polos culturais concentrados numa área territorial de pequena escala, fundamentada no princípio da sustentabilidade do próprio património e obedecendo a rigorosos critérios de gestão, parece, assim, ser, no caso de Sintra, uma fórmula bem-sucedida e passível de replicação noutros locais com características semelhantes. ♦



Imagem 3. Paisagem Cultural de Sintra ©Parques de Sintra – Monte da Lua, S.A.; autoria: Wilson Pereira

# O Dia Nacional do Museólogo Porquê e para Quê? Valorizar e Evidenciar

*João Neto*  
*Presidente da APOM*  
*Associação Portuguesa de Museologia*  
*Diretor do Museu da Farmácia (ANF)*



*This article describes the basis for the establishment of the National Museologist's Day in Portugal by APOM - the Portuguese Museology Association, in order to value and highlight the scientific and technical component of the many museum professionals and similar musealized institutions in society. The date of April 29 celebrates the birthday of João Couto, a figure of major importance to Portuguese museology.*

A APOM-Associação Portuguesa de Museologia, fundada em 1965, entendeu instituir o Dia Nacional do Museólogo com o desígnio, há muito desejado de valorizar e evidenciar a componente científica e técnica dos muitos profissionais de museus e instituições similares musealizada na Sociedade. Escolhemos uma data de alguém importante para a museologia portuguesa, em que a pessoa, os seus valores éticos e profissionais fossem reconhecidos como referência e naturalmente o nome de João Couto surgiu, e a data do seu aniversário **29 de abril**, como a mais indicada, para instituir o **Dia Nacional do Museólogo**.

Recordando João Couto, um dos museólogos mais proeminentes do século XX, foi conservador do Museu Nacional de Machado Castro e diretor do Museu Nacional de Arte Antiga. Neste último museu notabilizou-se como precursor dos serviços educativos e de extensão escolar. Figura maior e incontornável da museologia portuguesa, investigador e professor distinguiu-se noutras áreas do conhecimento, designadamente, como historiador de arte. O trabalho desenvolvido por João Couto, falecido há 55 anos, marcou de forma indelével a Museologia Portuguesa e impulsionou uma nova e notável geração de museólogos, alguns dos quais precursores da APOM.

Esta data tem por objetivos valorizar:

**1. O perfil do Museólogo** enquanto profissional qualificado com formação superior, teórica ou prática, comprovada, especializado na área do património cultural, material e imaterial, que mantém ativa a investigação científica em museologia ou que exerce e aplica os seus conhecimentos científicos e técnicos em entidades museológicas, tais como museus, palácios, monumentos, sítios arqueológicos, centros de interpretativos e coleções visitáveis.

**2. As competências do Museólogo:** no exercício da sua profissão é responsável e desenvolve trabalhos em diferentes vertentes museológicas e museográficas na interação com a Sociedade, sobretudo nas áreas do conhecimento científico da Museologia, na sua maioria consagradas na definição de Museu pelo ICOM - Conselho Internacional de Museus e no respetivo Código Deontológico para os Museus e entidades similares. Neste âmbito, o trabalho do Museólogo está orientado para fomentar o estudo, investigação, inventário, incorporação de objetos, gestão de coleções, conservação e salvaguarda de bens culturais, interpretação, exposição, formação, ensino, mediação de públicos e divulgação do património cultural, material e imaterial.

**3. O enquadramento legal da profissão:** o Museólogo é um profissional especializado em projetos e trabalhos museológicos em consonância com a Lei-Quadro dos Museus Portugueses n.º 47/2004, de 19 de agosto, e, como já foi referido, nas áreas de atuação definidas internacionalmente pelo ICOM. Neste sentido, o Museólogo é o profissional que assegura ética, científica e tecnicamente, o dia-a-dia dos museus e das entidades museológicas similares. A partir das interações entre Homem, Cultura e Natureza, o Museólogo deverá zelar pela instituição museológica, promover o planeamento e a realização de exposições, desenvolver programas educativos e culturais, facultar o acesso regular ao museu aos públicos visitantes e fomentar a democratização da cultura, assim como a promoção da pessoa e o desenvolvimento da sociedade.



Imagem 1. Primeira cerimónia de Dia do Museólogo organizada pela AOPM, no dia 29 de abril 2023, no Museu Nacional de Arte Antiga. ©AOPM

Os dias comemorativos, para além de meras celebrações, são momentos para evidenciar, promover e sensibilizar a Sociedade para questões e reflexões, mobilizar vontade política e de grupos, para conquistar e reforçar recursos para enfrentar problemas sectoriais ou globais. Pretendemos que o Dia do Museólogo seja uma comemoração e uma homenagem a todos os profissionais da Museologia, salientando a importância que têm na criação e prestação de conhecimentos através uma experiência especializada ao serviço do desenvolvimento vital das pessoas e da Sociedade em geral população. Deve constituir ainda uma oportunidade para refletir e identificar novas ensejos e perspetivas para o futuro dos Museólogos, e a discussão dos desafios que se impõem no desempenho diário das suas funções. Esta análise é importante para a tomada de consciência da necessidade do reconhecimento das competências técnicas definidas e integradas legalmente na Lei-Quadro dos museus, com o objetivo de um maior fortalecimento valorização dos profissionais.

---

Para assinalar o Dia do Museólogo, a APOM decidiu realizar anualmente uma cerimónia de homenagem a colegas museólogos que se destacaram ao longo da sua vida e percurso profissional. De âmbito nacional, esta cerimónia acontecerá alternadamente por diferentes espaços museológicos de todo o país. A primeira realizou-se este ano, no dia 29 de abril 2023, no Museu Nacional de Arte Antiga, e homenageou Ana Arez, Ana Brandão, António Pestana de Vasconcelos, Fernanda Passos Leite, Isabel Cruz de Almeida, Isabel Silveira Godinho, Joaquina Soares, José Martins Carneiro, Madalena Ataíde Garcia, Margarida Matias, Silvana Bessone, Teresa Sérgio e Vítor Pavão.

A APOM gostaria que cada Museu, Palácio, Monumento, Sítio Arqueológico, Coleção Visitável, Centro de Interpretação, entre outras entidades similares, integrassem na sua programação anual esta celebração, com o envolvimento e a participação direta das suas equipas. ◆

## Por uma actuação participativa, colaborativa e solidária em património cultural



*Catarina Valença Gonçalves*  
*Directora-geral da Spira*  
*Revitalização Patrimonial*

---

*The text discusses Cultural Heritage (CP) as a Collective Asset based on a dialog about concession regimes. With a close eye on territorial cohesion and a special focus on Proximity Management, the author leads us to reflect on the application of participatory, collaborative and solidarity-based management models, with the local community itself as the protagonist.*

---

Consideramos o Património Cultural (PC) um Bem Colectivo, todos tendo o dever de proteger este legado mas, todos tendo, também, o direito de sobre ele opinar e intervir. Cabe ao Estado materializar o cumprimento em toda sua extensão da assunção deste paradigma de “Bem Colectivo” através do desenvolvimento de modelos de gestão centrados na garantia do usufruto deste bem, de forma aberta à sociedade.

Atendendo à caracterização do parque patrimonial português (GONÇALVES, CARVALHO e TAVARES, 2020), tal só se torna possível através de uma política de Gestão de Proximidade, isto é, modelos que privilegiem parcerias de diferente natureza, constituídas pelas forças vivas dos territórios e incluindo o formato de parcerias público-privadas.

A aplicação destes modelos de gestão iria ao encontro do enunciado quer na Política de Coesão - que destaca, em matéria de Governança Territorial, “a necessidade de existirem sistemas de gestão partilhada, baseados em parcerias e instrumentos territoriais que não têm de estar obrigatoriamente associados a um determinado enquadramento institucional. Esses sistemas de gestão partilhada podem definir novas configurações e extravasar limites administrativos e implicar abordagens institucionais mais flexíveis” (PNPOT, p.54)<sup>1</sup> -, quer, também, na Convenção de Faro - onde se plasmou a importância de deslocar o foco do património em si mesmo para, antes, a relação estabelecida com este recurso por parte das comunidades.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> “[...] há cada vez mais cidadãos informados e com vontade de se envolverem na concepção de estratégias, nos processos de decisão ou no desenho e desenvolvimento de acções públicas.[...] A tendência futura sugere um maior envolvimento das organizações e da sociedade civil nos processos de decisão. Neste contexto, o sector público e os processos de governança assumirão importantes papéis na facilitação” (PNPOT, p.21). A reforma administrativa em curso ao nível quer da transferência de competências do Estado central para os municípios, quer da transferência de competências na área da Cultura das Direcções Regionais para as Comissões de Coordenação Regional seria uma óptima ocasião para incluir a sociedade civil no campo da gestão do Património Cultural.

<sup>2</sup> Cf. Convenção de Faro, 2005 (Resolução da Assembleia da República n.o 47/2008).

Aliás, o Estado, como bem nota Lino Tavares Dias (DIAS, 2023), já desenvolveu no campo este modelo de gestão assente nas forças vivas da sociedade civil através da figura das IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social.

Importa, agora trazer para o campo do PC esta mesma filosofia de partilha de responsabilidades, de delegação de competências e de optimização dos recursos disponíveis, o todo organizado numas possíveis e entusiasmantes Cooperativas do Património Cultural<sup>3</sup>.

O desenvolvimento desta figura das Cooperativas do Património Cultural traria evidentes benefícios tanto para o património em si mesmo, como para a comunidade que dele pode beneficiar mais directamente: associações locais, empresas de animação turística, empresas de gestão do património, em directa associação com as autarquias e com outros proprietários destes bens, levariam a cabo uma gestão cooperativa, integrando os cidadãos dos territórios onde o património se encontra e alargando o posicionamento deste recurso, reforçando consequentemente as maiores possibilidades da sua efectiva viabilidade económica.

Seria um modelo institucional fortemente promotor de uma actuação participativa e colaborativa no Património Cultural.

Por outro lado, existe uma outra medida protectora do PC no quadro da Gestão de Proximidade que se revela ainda mais facilmente exequível num curto período temporal e que se traduz numa importante dimensão solidária na gestão do PC: a necessidade de instaurar *Medidas Compensatórias no regime de concessão de Património Cultural*.

Através do programa REVIVE - Reabilitação, Património e Turismo e, previamente, com o contrato de exploração firmado com o Grupo Pestana para as Pousadas da ENATUR, o Estado equaciona e põe em prática, desde há muito, a figura da concessão aplicada a património público e classificado, assim como a um conjunto de outros imóveis não classificados, mas com relevância cultural.

Se, no segundo caso, nada há a apontar por se tratar de imóveis públicos devolutos e não classificados, já no caso dos monumentos classificados entregues a exploração – e sem debater aqui se o fim turístico é, efectivamente, o único viável ou sequer o desejável – questionamos a legitimidade das obrigações do concessionário: é admissível que a retirada de um direito constitucional ao cidadão comum – o da fruição – relativamente a um bem público e classificado e por motivo da natureza do novo serviço que ali se presta – hotelaria privada e de luxo, a maior parte das vezes – não seja compensada com uma medida de investimento, nomeadamente, junto da população de proximidade do bem público, diríamos, expropriado? Não devia o concessionário, no seu contrato de exploração a 50 anos, ficar na obrigação de, durante esse período, comprometer-se em entregar uma percentagem das receitas a um projecto de desenvolvimento local de base patrimonial do território onde o bem se inscreve? Não deve o direito de fruição ser compensado com um outro bem / serviço do directo interesse da população?

Veja-se aliás que estas medidas compensatórias existem, há muito, no campo do Ambiente, devidamente percepcionado como um Bem Colectivo pertença de todos e que, em caso de perda ou cessação do seu usufruto, obriga ao estabelecimento de proporcionais medidas compensatórias<sup>4</sup>.

A leitura pouco ambiciosa relativamente ao Património Cultural decorre não somente de ter sido percepcionado durante tantas décadas meramente como um custo, como, também, de

<sup>3</sup> O modelo da Cooperativa é particularmente interessante no caso do PC, principalmente na sua versão de Cooperativa de Interesse Público (Cf. Decreto-Lei nº31/84, de 21 de Janeiro).

<sup>4</sup> Veja-se o caso exemplar, no nosso entender, da Herdade da Coitadinha, da EDIA – Empresa de Desenvolvimento e Infra-estruturas do Alqueva, S.A. e que originou o fabuloso Parque de Natureza Noudar.

continuar a não ser encarado como Bem Colectivo: o concessionário surge assim como o solucionador de um problema ao qual o Estado não conseguiria fazer face – o da recuperação do imóvel –, pelo que o retorno para os cidadãos esgota-se nesta dimensão conservacionista, esquecendo ou desvalorizando por completo o princípio constitucional da fruição.

Apoiamos a figura da “concessão”, julgando mesmo que este deve ser estendida a outro tipo de património, em estreita correlação com o princípio da Gestão de Proximidade e na impossibilidade de o sistema público assegurar a devida exploração de muitos dos recursos sob a sua tutela. Contudo, não cremos que esta concessão possa não contemplar medidas compensatórias dirigidas a toda a comunidade e, em particular, àquela que convive de perto com estes recursos herdados – tornando-a representante de todos os restantes cidadãos igualmente em perda deste direito de fruição que efectivamente lhes pertencia.

O regime de concessão de PC deve assim estender-se aos recursos e aos actores que evidenciam capacidades para explorar estes recursos culturais de forma sustentável, incorporando-se nesta sustentabilidade o princípio do usufruto regular para todos os cidadãos e o contributo desta exploração para o efectivo desenvolvimento do território, com inclusão, enquanto protagonista, da própria comunidade local.

O Eurobarómetro levado a cabo por motivo do Ano Europeu do Património Cultural de 2018 revelava que os portugueses consideravam de forma clara e numa percentagem francamente mais expressiva do que os restantes 27 membros que competir ao Estado a responsabilidade de velar pelo Património Cultural em detrimento da responsabilidade da Sociedade Civil. (EUROBARÓMETRO, 2017).

Este nefasto casamento entre o cidadão e o Estado, com a entrega de uma putativa procuração ao segundo para dispor livremente de um bem que é pertença do primeiro, tem de ser denunciado: a relação cidadão / Estado em matéria de Património Cultural tem de ser reconfigurada sob o paradigma do Bem Colectivo, com a aplicação de modelos de gestão participativos, colaborativos e solidários. ◆

---

#### BIBLIOGRAFIA

DIAS, Lino Tavares (2023), “Formação em Património Cultural” in *Os Próximos 10 Anos do Património Cultural em Portugal: Tendências*. Lisboa: Spira – revitalização patrimonial.

Eurobarómetro Especial “Os Europeus e o Património Cultural” (2017), nº 466, Setembro-Outubro. Bruxelas: Comissão Europeia.

GONÇALVES, Catarina, CARVALHO, José Maria Lobo e TAVARES, José (2020), *Património Cultural em Portugal: Avaliação do Valor Económico e Social*. Lisboa: Fundação Millennium Bcp.

Plano Nacional de Política de Ordenamento do Território – PNOPT (2019), Diário da República, nº170/2019, Série I de 2019-09-05.

# À Conversa com ...





## À Conversa com Margarida Filipe

*Mestre em Educação Artística pela Faculdade  
de Belas Artes de Lisboa*

*Pós-Graduada em Cidadania Ambiental e  
Participação pela Universidade Aberta*

*Entrevistada por Nathália Pamio Luiz*

No dia 29 de julho de 2023, pelas 10h00.

***Parcerias, educação não-formal e diálogo em museus a partir de um bem comum: a água.***

**“É evidente que a função social dos museus e a relação com as suas comunidades é uma questão desafiadora e, ao mesmo tempo, de extrema importância. A existência de diversos museus em Lisboa, cada um com seu público específico, pode representar uma concorrência, mas também abre oportunidades para uma maior interação com as comunidades locais.**

**Nesse sentido, é fundamental que os museus estejam abertos a todos os públicos, incluindo as comunidades próximas que talvez nunca tenham visitado essas instituições culturais. A atração de turistas é relevante, mas também devemos valorizar as comunidades locais, oferecendo-lhes experiências culturais enriquecedoras e inclusivas.”**

Para começar a contar um pouco sobre a minha formação e como se deu o meu envolvimento com o Museu da Água, inicio por comentar que a minha formação é diversificada, com a base em comunicação. Sou licenciada em Relações Públicas e Publicidade<sup>1</sup>. Em 1996, comecei a trabalhar na EPAL - Empresa Portuguesa das Águas Livres, SA, onde integrei o Gabinete de Imagem e Comunicação.

O Museu da Água já existia desde 1987, e dependia dessa direção. Em 2001 o Museu da Água autonomizou-se, houve uma divisão na equipa e a diretora da altura decidiu renovar a equipa do museu. Esta mudança foi, de facto, um desafio fantástico, porque no início dos anos 2000, ainda havia muita coisa para fazer. Passaram-se vinte anos!

1. **Margarida Filipe Ramos** desempenha funções no Museu da Água da EPAL em Lisboa nas áreas da comunicação e da educação ambiental, desde 2001. É Mestre em Educação Artística pela Faculdade de Belas Artes de Lisboa e licenciada em Relações Públicas e Publicidade pelo Instituto de Novas profissões. Ingressou em 1998 nos quadros da EPAL, S.A. onde desempenhou várias funções no gabinete de Imagem e Comunicação. A sua tese “Bem público, Valor público – A Educação para os valores ambientais no Museu da Água da EPAL” foi agraciada com o Prémio Especial “Melhor Obra Original” na área do ambiente, atribuído pela Sociedade Ponto Verde no âmbito da edição 2012 dos Green Project Awards, tendo obtido também uma menção honrosa nos Prémios APOM 2012 na categoria de “Melhor Estudo sobre Museologia”. Em 2019 terminou uma Pós-Graduação em Cidadania Ambiental e Participação na Universidade Aberta.

---

Nessa jornada interessante, o meu papel no museu evoluiu ao longo do tempo, e inspirou o meu foco na educação ambiental.

Quando cheguei ao Museu, adaptei-me às novas funções e procurei formação adequada. Em 2011, concluí o Mestrado em Educação Artística na Faculdade de Belas Artes, com uma tese centrada no trabalho ambiental realizado com o público escolar no Projeto Águas Livres - Serviço de Apoio aos Professores. Durante 16 anos, realizamos diversas atividades educativas no Museu da Água, focando sempre os valores ambientais relacionados com o património da água em Lisboa.

Sobre o trabalho no âmbito da educação ambiental, comento um pouco mais sobre a importância histórica do Museu da Água e sua ligação com a cidade de Lisboa.

O Museu da Água possui uma importância histórica significativa, estando estreitamente associado à história da EPAL que, por seu turno, é a sucessora da antiga Companhia das Águas de Lisboa fundada no século XIX. A EPAL, para além de fornecer água essencial à população, também é responsável pela manutenção e preservação do património da água em Lisboa, incluindo monumentos dos séculos XVIII e XIX e outras estruturas históricas que já não estão em funcionamento. Temos aqui também a responsabilidade sobre um monumento nacional, que é o Aqueduto das Águas Livres, sendo a parte mais conhecida a situada sobre o vale de Alcântara, em Lisboa.

O Aqueduto foi utilizado para abastecer fontes, fábricas, hospitais e também residências nobres e burguesas, esteve em operação até 1967. Foi aberto ao público de uma forma regular na década de 90. É uma infraestrutura gigante com 58 km de extensão, que percorre cinco municípios.

A diversidade do nosso património é imensa. A Estação Elevatória a Vapor, e sede do Museu da Água, já faz parte do novo ciclo de abastecimento da cidade de Lisboa a partir do séc. XIX. Está relacionado com a Revolução Industrial, sendo a utilização da máquina a vapor o espelho da tecnologia que está a surgir. É o início do fornecimento de água. O nosso museu conta a história do crescimento da cidade e das necessidades que tiveram de ser satisfeitas. A diversidade do seu património é um reflexo da multiplicidade e complexidade dos temas.

Consolidada a ligação do Museu da Água ao património hídrico de Lisboa de maneira verdadeiramente notável, torna-se imprescindível refletir sobre o impacto das iniciativas educativas do museu, especialmente na educação ambiental.

Em 2001, criei um dos primeiros projetos de comunicação escolar do país, centrado já em valores ambientais. Tratava-se de um concurso que era dinamizado para várias escolas da cidade de Lisboa. Com o tempo, esse concurso foi ampliado para a região central de Portugal, abrangendo mais de mil escolas, com milhares de alunos, acompanhados de seus professores.

Além de tratar de questões ambientais, a abordagem do museu estava intrinsecamente ligada à temática da água e do meio ambiente. É importante destacar que quase todos os currículos escolares abordam essa temática, do pré-escolar ao universitário.

Com o tempo, ampliamos os conteúdos relacionados à temática da água, desde a poluição até à preservação dos recursos hídricos, enfatizando a importância do uso eficiente da água. Todo esse projeto resultou numa grande visibilidade ao trabalho do museu, com a visita das próprias escolas, por exemplo, vindas de todo o país, de Leiria, de Coimbra, algumas das quais nunca haviam estado em Lisboa antes. A participação no concurso provocou este contato e a oportunidade de virem conhecer uma realidade diferente. É interessante observar que hoje ainda mantemos o contato com muitas escolas que nos continuam a visitar.

Note-se que este trabalho foi fundamentalmente pensado e feito por uma equipa de duas pessoas, com o apoio de empresas especializadas em responsabilidade social e mediação cultural.

Esse trabalho conjunto provocou uma mudança na população que visitou o museu nos últimos dez anos, bem como o aumento do turismo também nos levou a criar conteúdos e itinerários adicionais.

Não obstante, o impacto educativo e o envolvimento com a comunidade, têm sido desafios enfrentados pelo museu.

Em 2014, o museu passou por uma reestruturação já sob uma nova direção, renovando a exposição, adotando novas tecnologias e acessibilidades. Atualizamos o discurso para abordar questões ambientais de uma forma mais transversal, água, poluição e sustentabilidade, refletindo essas mudanças na exposição de longa duração do museu, situada na Estação Elevatória a Vapor dos Barbadinhos. A experiência dos visitantes melhorou significativamente, e a empresa também abraçou essas transformações.

O Museu também desempenha uma função social e a empresa valoriza esse trabalho.

Após a crise pós pandemia de Covid-19, houve um decréscimo de visitantes e foi necessário inovar com novos roteiros, tendo conseguido já em 2022 superar os números de visitantes que tínhamos tido em 2019 (pré-pandemia). O legado de projetos anteriores assim como parcerias muito fortes e a integração em redes permite-nos continuar a fazer um trabalho muito interessante.

Para que possamos conhecer as iniciativas atuais do Museu da Água, conto mais sobre a participação do museu em iniciativas internacionais.

O Museu da Água faz parte da Rede Global de Museus da Água (WAMU-NET), uma organização sem fins lucrativos apoiada pelo Programa Hidrológico Internacional da UNESCO (UNESCOIHP). O principal objetivo da WAMU-NET foca a importância e consciencialização do Património Hidráulico Mundial. Participamos anualmente no Concurso Internacional para Jovens chamado “The Water We Want” (A Água Que Queremos) e somos o museu responsável pela dinamização desta atividade em Portugal. Esse concurso tem como objetivo explorar a perspetiva dos jovens sobre o nosso património hídrico herdado e multifacetado, com o enquadramento da Agenda 2030 e dos Objetivos dos Desenvolvimento Sustentável (ODS).

Conhecemos trabalhos enviados por escolas de diversos países, como Marrocos, Índia, China, Itália e Portugal. Esses trabalhos possuem dimensões artísticas, sociológicas e históricas interessantes, refletindo a perspetiva dos jovens sobre a questão da água.

E esse trabalho agora com uma dimensão Internacional, ainda que virtual mas que se torna muito mais abrangente.

Por isso, de alguma forma, temos conseguido manter e intensificar o contato com as escolas, sendo que nesta altura eu também vejo uma grande diferença daquilo que foi há 15 ou 16 anos, até porque a comunidade escolar encontra-se atualmente muito assoberbada. As escolas, são bombardeadas com imensos projetos, imensas coisas e, portanto, a resposta não é igual. O que se nota é que, os Professores que têm vontade de fazer coisas e de fazer a diferença, acabam sempre por pegar neste projeto e nestes desafios. Por exemplo, durante a pandemia funcionou bastante bem, tendo sido o ano em que recebemos mais trabalhos! É curioso.

O envolvimento com escolas e jovens de diferentes países é uma questão chave para nós. A situação de pandemia causada pela Covid-19 influenciou de forma intensa esta dinâmica. Durante a pandemia, tivemos de nos reinventar para manter o contato com as escolas e a comunidade. Realizamos visitas virtuais que permitiram uma interação enriquecedora com os alunos. Chegamos a fazer isso com grupos de idosos, com Juntas de Freguesia, com associações e continuamos de alguma forma a manter este tipo de contato à distância com o público. O feedback que nos chegou, foi muito interessante. Infelizmente, nem todos os museus puderam fazer isso.

A sustentabilidade é, de facto, um tema abrangente e essencial, e o museu tem abordado essa temática com o público.

Ao redesenhar a nova exposição, baseamos a sua estrutura em quatro eixos fundamentais. O primeiro é a história da água na cidade, com um grande enfoque histórico. O segundo é a água no planeta, com uma perspetiva mais global. O terceiro eixo é o ciclo da água e o ciclo urbano, explicando desde a captação até a utilização e o tratamento da água nas casas e seu retorno à natureza. Por fim, o quarto eixo aborda a pegada hídrica, uma parte frequentemente negligenciada, mas de extrema importância.

A pegada hídrica, ainda pouco abordada, é um discurso com mais de 15 anos aqui no Museu! A pegada hídrica engloba a água necessária para produzir todos os alimentos e produtos utilizados diariamente, desde vestuário até dispositivos eletrónicos. Essa parte da exposição envolve uma discussão complexa sobre sustentabilidade, onde precisamos equilibrar os vértices sociais, ambientais e económicos. É importante transmitir essa informação para que as pessoas possam fazer escolhas conscientes.



Foto 1. Exposição permanente Museu da Água.

Com a exposição, temos conseguido discutir a pegada hídrica de forma enriquecedora, mostrando como a água está intrinsecamente ligada a tudo nas nossas vidas. A água desempenha um papel essencial na produção de alimentos e de bens. Ao informar as pessoas sobre o consumo de água associado a diferentes produtos, permitimos que façam escolhas mais sustentáveis.

Por exemplo, para fazer umas calças de ganga são precisos 10.000 l de água. As pessoas não acreditam. Não é ninguém passa pela cabeça que tem um número como esse. Ou para fazer

um telemóvel? Também são precisos 900 l de água. E as pessoas perguntam, mas porquê? Mas porque é que a água tem a ver com telemóvel? Tudo tem a ver com água!

No entanto, também reconhecemos que essa discussão não tem soluções perfeitas, mas é vital para gerir a sustentabilidade. Podemos interagir com o público e partilhar informações de forma personalizada, adaptando o discurso de acordo com o grupo.



Foto 2. Exposição itinerante nas Escolas: "Água para todos".



Foto 3. Módulo sobre a pegada hídrica no Museu da Água - Estação Elevatória a Vapor dos Barbadinhos.

Nesta construção, é possível ver a evolução do Museu e como se deu a adaptação ao contexto atual. Por exemplo, questões como a seca e as alterações climáticas, são abordadas nas visitas guiadas.

A água é um elemento central em nossas vidas e através do museu, podemos explorar as suas múltiplas dimensões e impacto na sociedade e no ambiente. Estamos comprometidos em continuar a educar e informar o público sobre essas questões vitais.

Antes, falávamos sobre a água nas suas várias dimensões, como substância vital, diversão e ferramenta de trabalho. Agora, procuramos atualizar nossas informações, abordando também temas como abastecimento, ciclo urbano da água e consumo per capita.

As pessoas perguntam sobre o impacto da seca nas barragens e como será daqui a 50 anos. Temos por um lado esta responsabilidade de transmitir e de falar sobre a preservação dos recursos naturais e fazer essa relação com o património da água. Mas também temos que dar aqui uma mensagem de informação verídica e, de alguma forma, perspetivar o futuro com alguma cautela, porque a questão das alterações climáticas é uma realidade.

O facto de ser um museu de empresa ganha uma especial relevância. Sendo a EPAL incorporada num grupo maior, o Grupo das Águas de Portugal, muitas destas informações são veiculadas

de uma forma institucional. Dentro do Grupo Águas de Portugal, existem vários grupos de trabalho já a trabalhar na questão e no problema da mitigação da adaptação. Já se fala, por exemplo, no Algarve, na dessalinização da água do mar. Estes são assuntos que podem perfeitamente vir a ser tratado numa visita.

Falando sobre parcerias, o Museu da Água colabora com outros museus e instituições.

O facto de ser um museu polinucleado, presente em várias áreas de Lisboa, permite estabelecer parcerias geograficamente próximas. É interessante porque conseguimos ter bons parceiros, com colegas de outros museus, há muitos anos.

Por exemplo, temos agora uma exposição com o Centro Cultural de Cabo Verde, que inaugurou no âmbito da Bienal do Arco, que está na Estação Elevatória e no Reservatório da Patriarcal, no Príncipe Real.

Esta dispersão permite-nos também fazer vários percursos na cidade como é caso, por exemplo, do Museu Nacional de História Natural e da Ciência. Temos uma visita que se chama “Praças, Jardins e Água” em que se fala exatamente dos jardins do século XIX e a sua ligação, com a água. Ligamos aqui estes dois patrimónios, o património cultural e o património ambiental.



Foto 4. Exposição portátil “Água e os ODS”.

Promovemos conexões com outros museus e comunidades, que sentiram uma mudança no ritmo pós-pandemia.

Foi um regresso em força, não? Do turismo e as pessoas com muita vontade de fazer coisas novas e de sair de casa.

A nossa programação também se intensificou. Criámos roteiros novos no serviço educativo, imensas visitas novas em parceria. Intensificou-se a comunicação através das Redes Sociais e com a criação de novos conteúdos para o canal de *Youtube*.

Tal como já referi, acabamos por ter sempre vários parceiros e por conseguir ter uma linha condutora para conseguir fazer esta esta ligação, através do património da água, porque verdadeiramente estamos muito enraizados na construção e alargamento da cidade pelas diversas infraestruturas na cidade.

Este ano, por exemplo, contamos com uma nova visita, “Os Mistérios de Monsanto - Do Aqueduto ao Palácio Fronteira”, uma parceria reativada com a Fundação das Casas de Fronteira e Alorna.

Portanto, há aqui muitas histórias que se podem contar sobre estes locais e sobre a água ou a falta dela neste caso.

Estamos também atentos aos programas a nível nacional e internacional.

Trabalhamos com as agendas sustentáveis há décadas e seguimos as orientações da ONU e da UNESCO. Primeiro começámos a trabalhar com as escolas sobre os Objetivos de

Desenvolvimento do Milénio e agora com a Agenda 2030 os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e, portanto, já é um trabalho de continuidade.

Temos uma exposição portátil que é itinerante e que tem vindo a ser requisitada pelas escolas, pelas bibliotecas, algumas câmaras municipais e que tem tido uma excelente adesão. As escolas solicitam-nos alguns materiais e com a introdução do tema da sustentabilidade nos currículos escolares, temos já visitas preparadas para acolher este público.



Foto 5. Margarida Filipe no Museu da Água, painel sobre o ciclo da água.

A nível da função social dos museus para com as comunidades, interagimos com diferentes públicos.

A este propósito e sobre a mediação cultural, recordo os primórdios da educação em Museus, em meados do séc. XIX e início do séc. XX, em que se dividiam os museus de acordo com a sua função: o educativo, o estético e o social. Numa época em que de facto, não havia muita gente letrada, era importante fazer do museu um local de educação. A partir do séc. XX John Dewey enfatiza a função social do museu, as outras formas de educação que se fazem em contexto não formal e em família, grupos de amigos, etc.

Portanto, a abertura destes espaços e a importância da mediação cultural vai permitir, por um lado, a abertura ao conhecimento, mas por outro lado, irá oferecer diferentes ofertas culturais, permitir fazer coisas diferentes como o yoga e o pilates, que podem ser só e apenas um momento de descontração. E o museu também serve para isso!

Às vezes é só poder estar no Jardim, nem é preciso estar a receber muita informação. Acho que o nosso papel fundamental é incluir todo o tipo de público, e reconhecer como este acesso que pode ser diferente para cada pessoa.

Embora estejamos numa cidade com muitos turistas, também valorizamos a proximidade com as comunidades locais. Temos muitas solicitações de juntas de freguesia e grupos de idosos, e por isso, estamos muito atentos a esta nova ideia da prescrição cultural, que busca proporcionar bem-estar e inclusão social por meio de atividades no museu.

***Por fim, quais são as ações prioritárias que vê para o futuro dos museus em Portugal?***

***A considerar as estruturas de museus portugueses, os profissionais de museus e a sua função social em relação às comunidades.***

Foto 6. Arco grande, Aqueduto das Águas Livres.



Falando em termos de estruturas e profissionais, é necessário rever as disparidades que existem entre os diferentes tipos de museus em Portugal. Estamos numa altura crítica, com muita novidade, com o desaparecimento da DGPC e a criação de dois organismos diferentes vamos

ver o que irá acontecer. Estou com uma grande expectativa de perceber o que o que aí vem e se permite uma melhoria e uma maior atenção aos profissionais dos museus. Além disso, é importante reconhecer a formação de mediadores

culturais, pois eles têm um papel significativo no contato com o público e na promoção da cultura. Quanto às comunidades, o desafio é atrair mais pessoas da região próxima ao museu e torná-lo acessível a todos.

Em conclusão, é evidente que a função social dos museus em relação às suas comunidades é uma questão desafiadora e, ao mesmo tempo, de extrema importância. A existência de diversos museus em Lisboa, cada um com seu público específico, pode representar uma concorrência, mas também abre oportunidades para uma maior interação com as comunidades locais.

Nesse sentido, é fundamental que os museus estejam abertos a todos os públicos, incluindo as comunidades próximas que talvez nunca tenham visitado essas instituições culturais. A atração de turistas é relevante, mas também devemos valorizar as comunidades locais, oferecendo-lhes experiências culturais enriquecedoras e inclusivas.

Experiências inovadoras, como o projeto de prescrição cultural do Museu Nacional de História Natural e da Ciência, demonstram como os museus podem ser uma ferramenta poderosa para promover o bem-estar e a interação social em pessoas isoladas. Ao proporcionar momentos de descontração e pertencimento, o museu pode ser um espaço acolhedor e útil para a comunidade.

Assim, a função social dos museus para com as comunidades de proximidade é essencial para enriquecer a vida das pessoas, possibilitando o acesso à cultura e contribuindo para o bem-estar emocional e social. Os museus têm muito a oferecer nesse sentido, e é fundamental que continuem a desenvolver ações e projetos que aproximem e beneficiem aqueles que vivem nas suas imediações. ◆



# *O Museu enquanto lugar de experimentação*



## O Museu enquanto lugar de experimentação

*Gonçalo de Carvalho Amaro*  
*Técnico superior no Museu de São Roque da*  
*Santa Casa da Misericórdia de Lisboa*



---

*The museums that begin to emerge in modern times are the result of a “heritage” of synthesising knowledge that began to emerge in antiquity. They evolved from the late medieval cabinets of curiosities - places of study, a space halfway between library and laboratory - to become great exhibition centres for objects from classical cultures and, later, national histories, demonstrating the power and political control of government elites. Today we look with some disdain at the museums of that period. We see them as spaces of colonisation, cultural appropriation and accumulation of objects. However, the museums of the late 18th and 19th centuries were more than that, they were also spaces for experimentation and science, for learning about world culture, aspects that in my view should not be wasted and used in a new perspective appropriate to the eyes of the 21<sup>st</sup> century..*

---

No rescaldo do Dia Internacional dos Museus atrevo-me a uma reflexão que parte de uma nova leitura do capítulo 10 (Censo, Mapa e Museu) da obra *Comunidades Imaginadas* (1983), de Benedict Anderson. Livro muito usado no contexto historiográfico americano, particularmente no latino-americano, pois explica bem a singularidade daquelas nações que surgiram a partir de um Estado: como indica o historiador Rafael Sagredo em *Ciencia-Mundo: Orden republicano, arte y nación en América* (2010), na América Latina, primeiro surgiram os Estados e depois, com esforço, censos, mapas e claro os museus, lá foram surgindo as nações. A recolha, o mapeamento, a análise e a catalogação, outrora motores da ciência, passaram a ser, no século XIX, um meio e uma forma de impor ideias e gerar um sentido de unidade. O Museu oitocentista inscreve-se nesta dinâmica, evoluindo de uma proposta universalista, que surge ainda em finais do século XVIII, para se transformar num dispositivo ao serviço do Estado-nação. Mas vamos tentar perceber melhor este processo e surpreendermo-nos com algumas características dos museus do século XIX e com a sua relação com o desenvolvimento da ciência e da experimentação.

### **Do naturalismo ao imperialismo**

Enquanto no hemisfério Sul, se assistia à consolidação do autogoverno das elites locais, dos descendentes de europeus, nascidos na América, num processo extremamente violento, pois seria no século XIX que ocorreriam os maiores extermínios de povos originários, a maior apropriação de terras, a exploração de recursos bem como a continuidade da escravatura. De tal maneira que, para muitos historiadores latino-americanos, a mentalidade e as ações do século XIX representam uma espécie de período de trevas, aspeto que Gabriel Garcia Márquez, em o *General no seu Labirinto* (1989), reproduz no grito emancipador de Simón Bolívar em relação

às boas intenções dos franceses: “deixem-nos viver a nossa Idade Média em paz”. Na Europa, vivia-se um período de bonança nunca antes experienciada, continuavam a existir muitas desigualdades sociais que vinham ainda do Antigo Regime, mas existia uma crença profunda na ciência, no saber e na educação como uma forma de esbater essas desigualdades. O Museu surgia como um dos meios para atingir esses fins. Apresentava-se como um laboratório de ciência, de estudo da natureza e da cultura material da humanidade, local de investigação, mas ao mesmo tempo local de educação, aberto ao público. Mas essa ânsia de conhecimento, do século XIX, herdeira do Iluminismo, traria também muitos efeitos secundários e nocivos.

O famoso encontro entre Henry Stanley, do *New York Herald*, e David Livingstone, em 1871, em África, simboliza bem esse contraste e os limites que existem entre a ciência e a ética, a ambição individual e o sentido de humanidade, mas também a transição entre dois momentos vividos durante o século XIX: a passagem da figura do explorador enquanto naturalista, para a do explorador aventureiro. De um lado, Livingstone, o último da tradição dos exploradores naturalistas surgidos no século XVIII, do outro, Stanley, o aventureiro, que “venderia” África e os seus recursos a Leopoldo II. Este último utilizaria inclusive a instituição Museu como forma de promover a colonização do Congo. Com o simbólico mapeamento do último pedaço do interior de África por Livingstone, nos anos 70 de XIX (e com as chegadas aos polos, umas décadas depois), o mundo deixava de oferecer territórios desconhecidos para os europeus, os mapas deixaram de ter espaços por preencher e a cultura ocidental conhecia e conseguia chegar a todos os cantos do planeta para o cartografar, identificar e catalogar (artefactos, fauna, flora, minerais). Se por um lado estas expedições foram precursoras no âmbito da ciência moderna, desenvolvendo e consolidando várias disciplinas, por outro, foram também responsáveis pela abertura de novos mercados e explorações comerciais, muitas vezes de caráter despótico. Em finais do século XIX o foco mudou, o patrocínio e o interesse do público pela ciência gradualmente foi passando da curiosidade em conhecer o mundo para o interesse individual das nações, uma forma de se afirmarem e superiorizarem sobre as outras. Mas, nesse momento, apesar de manterem a mesma matriz cultural dominante europeia, a política e a sociedade eram distintas na Europa e na América, a segunda tolerava a escravatura e mantinha uma estrutura racial em castas que dificilmente era ultrapassada pela ciência ou pela educação, cujo objetivo na Europa era precisamente o de esbater as classes sociais.

Os museus experienciaram também essa dicotomia entre ciência e apropriação. Começaram, no século XIX, por se apresentar como verdadeiras enciclopédias, com objetos de todas as partes do mundo, com praticamente coleções de todo o tipo: antropológico, arqueológico, histórico, natural, científico, mas, em contraste, eram também locais de apropriação e de espoliação cultural. Os museus oitocentistas tanto poderiam ser verdadeiros espaços de saber, de experimentação, de aprendizagem através da prática (um dos aspetos mais interessantes do século XIX), como de tergiversação e descontextualização dos objetos ou até mesmo de extinção de espécies. Mas esta crítica só se a viria colocar a partir dos anos 60 do século XX, com a descolonização e quando o acesso à cultura, no Ocidente, se massificou e o Museu passou ser visitado por uma maior diversidade de públicos.

### **Questionar o Museu**

O humanismo só se tornaria eticamente maioritário na ciência com o fim da Segunda Guerra Mundial, mas nas ciências sociais teria, como efeito secundário, o abandono da experimentação que se associou indevidamente ao Positivismo. Essa ausência da prática experimental, desse contato com a realidade tenta agora ser desesperadamente recuperado pelas universidades através do estudo do património e da memória. É evidente que a generalidade dos problemas

conceptuais dos museus, na atualidade, são herdados dessa matriz de imposição cultural europeia, das narrativas sobre a visão ocidental do outro, o não europeu, ou na dicotomia entre civilização e barbárie, fruto do Positivismo e da crença desmesurada na superioridade da Razão, nesse aspeto a Escola de Frankfurt foi essencial para o entendimento e crítica da evolução do pensamento positivista no primeiro quartel do século XX. Assim, assistimos a que, o espaço de experimentação no Museu foi ocupado pela propaganda individual das nações, e esta forma de expor foi aceite no Ocidente até aos anos 40 do século XX, passou a ser claramente questionável, a partir dos anos 70, e intolerável a partir das primeiras décadas do século XXI. Naturalmente a tipologia de museus imperialistas não tem espaço nas sociedades democráticas europeias da atualidade. Contudo, a meu ver, é preciso ter discernimento para poder “separar as águas” e perceber que essa imposição dos Estados-nação e dos impérios atirou para segundo plano um dos elementos mais interessantes dos museus do século XIX que, provavelmente, faria sentido voltar a recuperar integrando-se nas necessidades e características da nossa sociedade contemporânea. Refiro-me ao seu papel enquanto espaço de laboratório e de experimentação. Voltar a trazer as aulas para o Museu, testar, catalogar, desenhar, observar... inclusivamente dividir o Museu em dois espaços, como antes se fazia na maioria dos museus de História Natural do século XIX: um espaço para os visitantes, para a contemplação das coleções e, outro, onde fosse possível lecionar, aprender, tocar, experimentar. É uma enorme ilusão pensar que sem investigação pode haver boa mediação e sem boa mediação, sem a transmissão de conhecimento, navegamos no vazio, entramos numa espécie de barbárie especulativa que já se começa a experienciar nos museus.

### **O Museu para os museólogos ou o Museu laboratório?**

Talvez por isso simpatize com a divisão entre *Museum Practice* (Prática do Museu) e *Museum Studies* (Estudos do Museu) no contexto anglo-saxão. Não me convence a ideia de alguns colegas portugueses, tentando agrupar tudo e todos na expressão museologia ou museólogos, no sentido de criar uma espécie de classe profissional, exclusiva e dedicada aos museus. Aliás, não creio que seja possível fazê-lo, considerando a diversidade de temáticas associadas aos museus atuais (da ciência à tecnologia, da arte à história, da antropologia à arqueologia). Do mesmo modo, as funções inerentes ao Museu, desde a conservação, investigação, inventário, mediação, montagem de exposições e segurança que apelam à diversidade de saberes. A título de exemplo, é importante notar a própria distinção que é feita no ICOM, onde a museologia é entendida como “a abordagem teórica de qualquer atividade humana individual ou coletiva relacionada com a preservação, interpretação e comunicação do património cultural e natural”, ao passo que “os aspetos práticos do trabalho em museus são designados por museografia ou expografia”. Poderíamos então considerar o museólogo como alguém que reflete sobre o Museu e/ou se dedica à sua história e evolução. O museólogo não é necessariamente aquele que trabalha num Museu (que terá de ter a sua especialidade e função de acordo com as necessidades de cada objeto e tendo em conta a capacidade de passar os seus conhecimentos e estabelecer um elo com o público através de uma proposta expográfica). Isto não significa, obviamente, que alguém que se dedique ao trabalho no Museu, não possa também dedicar-se a pensar o Museu, a lançar novas ideias para expor as peças ou pensar em novas estratégias de mediação. George-Henri Rivière é provavelmente o melhor exemplo dessa combinação entre o museólogo e o curador (aqui no sentido de conservador de Museu). Talvez a melhor forma de esbater essas diferenças, entre a prática e a teoria (o dia a dia no museu e a universidade), seria, como referimos anteriormente, voltar a olhar com outros olhos para a dinâmica do laboratório que existia nos museus do século XIX. Curiosamente tem sido a partir dessa matriz que, por exemplo, o Victoria & Albert, tem ensaiado, nas suas recentes exposições temporárias (muito elogiadas pelo público e pelos especialistas), uma dinâmica de experimentação, regressando,

---

usando as palavras de Bryony Shepard – partilhadas em conversa – “aos princípios originais do V&A”, cujo objetivo fundacional era precisamente que o Museu atuasse como uma sala de aula, um laboratório.

Devemos ser críticos e analíticos, e – agora que fomos capazes (no século XXI) de introduzir nas exposições várias vozes – tentar experimentar um regresso à essência grega do Museu (de Alexandria) que inspirou a criação de museus em finais do século XVIII (em oposição aos gabinetes de curiosidades) e que Umberto Eco tão bem caracterizou em *Da árvore ao labirinto* como: “(...) o núcleo de uma verdadeira universidade, um centro de recolha, de investigação e de transmissão de conhecimentos”. ♦

---

#### BIBLIOGRAFIA

Anderson, Benedict [1983] (2012). *Comunidades imaginadas. Reflexões sobre a origem e a expansão do nacionalismo*. Lisboa: Edições 70.

Costa, André & Carvalho Amaro, Gonçalo (inédito). O Museu e a prática do saber: uma reflexão sobre a importância da cultura material na História.

Eco, Umberto. (2014). *From the Tree to the Labyrinth*. Harvard: Harvard University Press.

Desvallés, André & Mairesse, François, (Dir.). (2010). *Concepts clés de muséologie*. Paris: ICOM/Armand Colin.

ICOFOM definition <https://icom.museum/en/committee/international-committee-for-museology/>

Márquez. Gabriel Garcia. (1990). *O General no seu labirinto*. Lisboa: Dom Quixote.

Sagredo, Rafael (Ed.). (2010). *Ciencia-Mundo: Orden republicano, arte y nación en América*. Santiago: Editorial Universitaria.



# *Jornadas de Primavera do ICOM Portugal*

*Lisboa, 2023*



# Museus, Sustentabilidade e Bem-Estar.

## Jornadas de Primavera 2023

### Palácio Nacional da Ajuda, Lisboa, Portugal

No dia 27 de março de 2023, o ICOM Portugal realizou as Jornadas de Primavera 2023, sob a temática “Museus, Sustentabilidade e Bem-Estar”, em alinhamento ao Dia Internacional de Museus e que intitula esta edição do Boletim.



No evento, que teve lugar no Palácio Nacional da Ajuda, em Lisboa, durante toda a manhã, a entrada foi de livre acesso e teve grande adesão do público.

A sessão foi aberta por Maria de Jesus Monge (então Presidente do ICOM Portugal), seguida de comunicações de Álvaro Sequeira Pinto (Presidente do grupo de Amigos do Museu Nacional de Soares dos Reis), Filipa Aniceto e Catarina Alvarez (Alzheimer Portugal), Catarina Oliveira, Patrícia Dores e Susana Araújo (Câmara Municipal de Vila Real de Santo António) e Alexandra Cerveira Lima (Direção Regional de Cultura do Norte). Todas as pessoas participantes com comunicação temática foram convidadas a colaborar com esta edição do Boletim ICOM, e os seus contributos estão apresentados a seguir.

Na parte da tarde aconteceram as Assembleias Gerais Eleitoral e Ordinária, que foram reservadas aos membros individuais e institucionais do ICOM Portugal. As eleições deram início neste mesmo dia, a partir das 10h00 e até às 15h00.

No encerramento do dia, uniram-se a nós figuras importante do contexto museológico português para a apresentação do Livro “O Museu e Eu, Nós e o Museu” por Sofia Marçal e Maria de Jesus Monge. ♦



Imagens Jornadas de Primavera 2023, dia 27 de março de 2023, no Palácio Nacional da Ajuda, Lisboa, Portugal. © ICOM-PT.

## Rede MID Museus para a Inclusão na Demência



*Filipa Aniceto e Catarina Alvarez  
Psicólogas clínicas, Alzheimer Portugal*

---

*In the year that museums address the theme of sustainability and well-being, the Network of Museums for Inclusion in Dementia (MID) is created, in a concerted and collaborative action, recognizing the potential of these spaces as promoters of social transformation.*

*The MID is made up of 10 museums, Alzheimer Portugal and Acesso Cultura, and aims to increase the well-being and social participation of People with Dementia and their Caregivers, raise the awareness of cultural institution teams to the importance of creating specific responses for this public and promote a more inclusive society by reducing the stigma associated with dementia.*

---

### **A demência**

Ainda que a demência não seja uma consequência inevitável do envelhecimento, a idade é o principal fator de risco, pelo que a longevidade crescente das populações tem consistido numa variável determinante a par de outras, para um aumento significativo do número de casos a nível mundial (Livingston et al, 2020). Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), mais de 55 milhões de pessoas vivem com demência no mundo e surgem quase 10 milhões de novos casos por ano. Portugal é um dos quatro países da OCDE com maior prevalência, estimando-se existirem cerca de 200.000 Pessoas a viver com esta condição atualmente no nosso País (OECD, 2018). A demência constitui um problema social e de saúde pública cada vez mais relevante e, de acordo com as projeções publicadas pela Alzheimer Europe, estima-se que em 2050 o número de casos no nosso país aumente até perto das 350.000, ultrapassando a tendência europeia. Um fator explicativo para esta projeção será o acréscimo significativo do número de portugueses com mais de 70 anos e, em particular, a faixa com mais de 85 anos, a qual se prevê que vá mais do que duplicar entre 2018 e 2050 (Alzheimer Europe, 2019).

A demência é atualmente a sétima principal causa de morte entre todas as doenças e uma das principais causas de incapacidade e dependência das pessoas mais velhas em todo o mundo. Esta realidade tem um grande impacto não só para as pessoas que vivem com demência, mas também para os cuidadores, famílias e para a sociedade como um todo (OMS, 2021).

A demência é causada por diversas doenças ou lesões que destroem as células nervosas e danificam o cérebro ao longo do tempo, sendo a doença de Alzheimer a mais prevalente, representando 60 a 70% dos casos.

A demência provoca a deterioração das funções cognitivas, tais como, da memória e do raciocínio. As alterações cognitivas são habitualmente acompanhadas, e ocasionalmente precedidas, por alterações no humor, controlo emocional, comportamento ou motivação e que se podem traduzir em ansiedade, tristeza, zanga, comportamento socialmente inapropriado, afastamento do trabalho ou atividades sociais e mudanças de personalidade. Estas alterações vão, por sua vez, prejudicar a capacidade funcional da pessoa, dificultando a realização das suas atividades de vida diária.

Ainda não existe um tratamento curativo e à medida que os sintomas se vão agravando, a pessoa vai perdendo autonomia e precisando de mais ajuda de terceiros. Importa sublinhar que a demência afeta cada pessoa de maneira diferente, dependendo de vários fatores, tais como as causas subjacentes, outras condições de saúde e o funcionamento cognitivo da pessoa antes de adoecer (OMS, 2023. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/dementia>).

### **As consequências do estigma**

O estigma forma-se e manifesta-se em termos psicológicos, ao nível das crenças (estereótipos), emoções (preconceitos) e comportamentos (discriminação). Acresce que na demência, além do estigma externo, verifica-se também o estigma interno, isto é, o resultado do processo pelo qual a pessoa absorve o estigma subscrito pelos grupos sociais que a cercam. De acordo com a investigação, a manifestação de discriminação mais comum do público em geral em relação às pessoas que vivem com demência consiste no distanciamento social. Estudos também relataram discriminação por parte dos profissionais de saúde, dificultando a procura de apoio, o acesso aos serviços e o diagnóstico atempado. Por outro lado, no que respeita ao estigma percebido pelos próprios e pelos seus cuidadores, o mesmo pode traduzir-se em insegurança financeira, vergonha, rejeição e isolamento social, sendo que estas perceções comprometem o seu bem-estar e qualidade de vida (Nguyen & Li, 2020).

Também subsiste a ideia generalizada, ampliada pelos meios de comunicação social, de que a demência “ameaça o verdadeiro eu” de uma pessoa, pelo que são enfatizados os défices e perdas de capacidades, relacionamentos e identidade. A doença assume-se, desta forma, como a principal definição de quem a pessoa é. Este tipo de estereótipos associados à demência contribuem para anular a personalidade ou a história pessoal do indivíduo e criam uma atitude negativa generalizada conhecida como “excesso de incapacidade” – a tendência de atribuir mais deficiências associadas à doença ou à condição do que as capacidades reais da pessoa com demência (Windle, 2017; Alzheimer’s Disease International, 2019). Esta ideia também persiste nos profissionais e instituições de saúde, pelo que os sistemas de cuidados se centram habitualmente nos défices associados à demência e não nas necessidades e capacidades do indivíduo (Alzheimer’s Disease International, 2019). Consequentemente, as atividades e programas disponibilizados muitas vezes subestimam as capacidades da pessoa com demência, resultando em tarefas com pouca estimulação intelectual (MacPherson et al, 2009).

## O papel e os desafios dos cuidadores informais

Ainda que os cuidadores identifiquem aspetos positivos decorrentes do desempenho do seu papel, cuidar corresponde, de acordo com os próprios, a uma grande mudança de vida que se traduz em alterações de prioridades, estilo de vida, papel e atitude em relação à pessoa cuidada (Lindeza et al., 2020). No contexto da demência, cuidar significa prestar cuidados extraordinários, que excedem os limites do normativo ou habitual nas relações familiares, acarretando um dispêndio significativo de tempo, energia e dinheiro durante longos períodos e o desempenho de tarefas que podem ser desagradáveis e desconfortáveis, psicologicamente stressantes e fisicamente desgastantes (Schulz e Martire, 2004).

Sabe-se que os cuidadores têm uma pior saúde física, apresentam mais faltas ao trabalho e relatam menor qualidade de vida do que os não cuidadores e cerca de 40% experienciam depressão ou ansiedade clinicamente significativas. Esta morbilidade psicológica não afeta apenas o cuidador, mas também o seu familiar com demência e a sociedade em geral, porque prediz o colapso dos cuidados e, conseqüentemente, possíveis situações de maus-tratos e a institucionalização da pessoa cuidada (Livingston, 2017). Além disso, os cuidadores sofrem, com frequência, de isolamento social, tendendo a sacrificar as suas atividades de lazer e a restringir o tempo que passam com os familiares e amigos (Brodaty, 2009).

Por todas estas razões, os cuidadores também precisam de apoio e suporte ao longo do percurso.

## Os benefícios das atividades culturais e artísticas na demência

Apesar das necessidades evidentes de implementar programas que assegurem uma intervenção integrada, diferenciada e assente numa abordagem centrada na pessoa que atenda aos seus interesses e preferências, apenas um quarto dos países de todo o mundo tem uma política, uma estratégia ou um plano nacional para apoiar as pessoas com demência e as suas famílias, de um modo estruturado e ao longo de todo o curso da doença (OMS, 2021). Em Portugal, apesar de existir uma Estratégia na área da Saúde para as Demências desde 2018, a mesma não se encontra ainda implementada, não existindo percursos definidos e respostas integradas, específicas e acessíveis a todos os cidadãos que vivem com Demência e respetivas famílias, independentemente da sua situação financeira ou localização geográfica.

Entretanto, torna-se cada vez mais urgente implementar, de forma sistemática, respostas que estimulem as capacidades intelectuais e criativas das Pessoas com Demência, que proporcionem a oportunidade de se expressarem e que promovam bem-estar e qualidade de vida, o envolvimento social, assim como a manutenção da dignidade e de um significado de vida.

A OMS evidencia o papel importante que as artes têm na promoção da saúde ao longo da vida dos indivíduos, ao mesmo tempo que promovem a participação social, a independência e a estimulação cognitiva. No que diz respeito à demência, também assinala o benefício e o papel das artes na atenção sustentada, desaceleração da taxa de declínio cognitivo, bem como no aumento do bem-estar e autoestima das pessoas com demência, assim como a promoção da inclusão social (Fancourt & Finn, 2019). Uma revisão sistemática da literatura complementa estes dados e sugere que as intervenções culturais podem melhorar a cognição geral, a qualidade de vida, o bem-estar emocional, a autoestima, a comunicação e a socialização dos participantes, bem como aliviar os sintomas de depressão (Delfa-Lobato, Guàrdia-Olmos & Feliu-Torruella, 2021). Estes tipos de programas possibilitam ainda uma experiência social positiva, a oportunidade para realizar novas aprendizagens e adquirir novas competências, reduzem a ansiedade, incitam uma resposta emocional que encoraja emoções positivas como

otimismo, esperança e prazer e permitem a vivência de novas experiências que podem ser significativas, inspiradoras e trazer novidade (Chatterjee & Noble, 2013, p. 49).

Para além dos benefícios acima descritos, os programas de arte desenvolvidos em espaços culturais e artísticos na comunidade, proporcionam um espaço seguro de expressão, criação e de experimentação, o que favorece a livre participação, sem julgamento ou rótulos e sem associações à doença. Tal potencia um sentimento de pertença à comunidade, favorecendo a inclusão social, desafiando ainda o estigma associado à demência.

Por outro lado, o relatório da OMS também considera que as intervenções artísticas são geralmente menos dispendiosas em comparação com outras intervenções de saúde, pelo que mostram alguns benefícios económicos (Fancourt & Finn, 2019), o que leva a reconsiderar o uso (exclusivo) de ambientes de cuidados tradicionais.



Foto 1. Programa “Marcar o Lugar”, no Museu de Lisboa (EGEAC).

### **Os museus como agentes de transformação social**

Os museus e as instituições culturais procuram cada vez mais responder aos interesses e necessidades emergentes, sendo núcleos essenciais de uma comunidade. Isso significa que estas instituições cada vez mais assumem o seu compromisso com a saúde e o bem-estar da comunidade em que se inserem, contribuindo ainda para responder aos crescentes desafios da sociedade contemporânea.

Tendo em consideração que os tratamentos e intervenções farmacológicas e não farmacológicas são escassos e limitados na área das demências, os recursos existentes na comunidade podem ser considerados para apoiar e melhorar a vida das pessoas com demência, parceiros de cuidados, famílias e a comunidade como um todo (Burnside, 2015). E, neste âmbito, os museus oferecem um contexto privilegiado para o desenvolvimento de programas culturais e artísticos para as pessoas com demência e cuidadores, ao proporcionar: um ambiente “restaurador” que gera tranquilidade e quietude (Kaplan et al., 1993); um lugar “especial e valorizado” longe das atividades quotidianas da vida diária; uma fonte de prazer e beleza, proporcionando alívio de papéis ou associações com doenças (Camic, et al., 2016); uma simetria nas hierarquias e redução dos desequilíbrios de poder, contribuindo para um sentimento de valor a co-construção mútua do significado das imagens (Liebenberg, 2009).

Os programas culturais e artísticos destinados a pessoas com demência e cuidadores têm vindo a ter um crescimento exponencial, estando a ser disseminados um pouco por todo o mundo. O “Meet Me at MoMa”, no Museu de Arte Moderna de Nova Iorque, foi o primeiro programa a ser concebido especificamente para este público em 2007, partindo da premissa que o envolvimento com a arte – incluindo pinturas, esculturas, desenhos, fotografias e gravuras – pode impactar positivamente as pessoas com demência e os seus cuidadores. Consiste na realização mensal de visitas interativas à coleção de arte moderna do Museu e a exposições temporárias. Adicionalmente, o Meet Me at MoMa dedica-se a investigar as melhores práticas na conceção, desenvolvimento e implementação de visitas em contexto de museu mas também em programas desenvolvidos em estruturas residenciais ou domicílio; disponibiliza recursos e formação contínua a outros museus, associações e organizações interessados em oferecer programas semelhantes; e promove a divulgação a vários meios de comunicação e comunidades para aumentar a consciencialização e demonstrar os benefícios de tornar as artes acessíveis a pessoas com doença de Alzheimer e seus cuidadores (Rosenberg, 2009).



Foto 2. Programa “Marcar o Lugar”, no MAAT.

### **Intervenção dos museus portugueses na área da demência**

A nível nacional, são ainda escassas as ofertas dos museus concebidas especificamente para este público, que proporcionem uma oferta cultural e artística própria. Dentre elas destaca-se o programa “EU no musEU” do Museu Nacional de Machado de Castro, desenvolvido em parceria com a associação Alzheimer Portugal desde 2011. Mais recentemente, conta com a colaboração do Museu da Ciência e do Jardim Botânico da Universidade de Coimbra, estando ainda a ser replicado em Viseu, no Museu Tesouro da Misericórdia e no Museu Nacional Grão Vasco, desde 2018. O “EU no museu” desenvolve as suas sessões mensais com Pessoas com Défice Cognitivo no espectro da Doença de Alzheimer e os seus Cuidadores, em grupos distintos. As abordagens visam a estimulação cognitiva e a cultural, tendo como base a apreciação e a reflexão de/sobre obras de arte, complementados com outro tipo de intervenções, nomeadamente teatro, histórias, música, contos, yoga e biodanza e mindfulness.

Na zona Centro tem também sido implementado o projeto “Eu sou no Museu” no Museu Municipal de Pombal, com o apoio da associação Alzheimer Portugal. Este projeto destinado a Pessoas com condição cognitiva pautada por existência de declínio ou com diagnóstico clínico de demência ou Doença de Alzheimer, desenvolve-se por ciclos de seis sessões cada, mensalmente.

No Porto, o Museu Nacional de Soares dos Reis desenvolveu, desde 2013 até 2019, o projeto “Pela Arte Restaurar Memórias, Desenhar Sorrisos”, numa parceria com o serviço de ambulatório de Psiquiatria Geriátrica do Hospital Magalhães Lemos.

Na Fundação Calouste Gulbenkian, as primeiras visitas destinadas ao público com Demência e Cuidadores realizaram-se entre 2011-2013, numa iniciativa conjunta do Museu e do Programa de Desenvolvimento Humano, em parceria com a Associação Alzheimer Portugal e com a colaboração do Instituto de Ciências da Saúde da Universidade Católica Portuguesa. Em 2019, o Museu Gulbenkian (Coleção Moderna e Coleção do Fundador) retomou e ampliou o trabalho com este público numa visita performativa protótipo, com a colaboração da Santa Casa da Misericórdia e a avaliação da Humanamente Lda, e na criação de 1 módulo de formação especializada destinada aos profissionais de museus - Mediar Públicos com Demência (2021), em parceria com a Associação Alzheimer Portugal.

Mais recentemente, em 2021, o MAAT e o Museu de Lisboa, em parceria com a Alzheimer Portugal, a Acesso Cultura e o Instituto de Ciências da Saúde da Universidade Católica Portuguesa, estão a levar a cabo um projeto denominado “Marcar o Lugar – Encontros no Museu” com vista a criar um modelo replicável de fruição e envolvimento com a arte, através de processos artísticos e participativos, em contexto de museu para as Pessoas com Demência e seus Cuidadores. O modelo criado pretende ser suficientemente amplo para poder ser utilizado de acordo com o acervo de cada museu e diferentes linguagens artísticas (imagem, texto, som e movimento), mas suficientemente flexível para permitir que os interesses e preferências dos participantes moldem a experiência, pelo que cada programa é ajustado às necessidades e particularidades de cada grupo. Cada programa é estruturado em seis sessões semanais e em cada sessão proporciona-se a observação de objetos artísticos e a exploração da relação entre objetos artísticos e perspetivas/experiências individuais, incluindo a criação de atividades de objetos autorais relacionados com temas-chave suscetíveis de conduzir a um maior envolvimento dos participantes.

### **A rede de Museus para a inclusão na Demência – Rede MID**

Considerando a realidade atual e reconhecendo a importância das redes sociais e comunitárias no apoio a este público, doze entidades decidiram criar uma rede de âmbito nacional para aumentar as ofertas culturais destinadas a este público-alvo, disseminando-as pelo país, tornando os museus agentes ativos de mudança, com vista a tornar a sociedade mais inclusiva.

A rede MID – Museus para a Inclusão na Demência, foi criada em Janeiro de 2023. São dez os museus que constituem os membros fundadores desta rede informal: Centro de Arte Moderna da Fundação Calouste Gulbenkian, Jardim Botânico da Universidade de Coimbra, MAAT – Museu de Arte, Arquitetura e Tecnologia, Museu Calouste Gulbenkian, Museu da Ciência da Universidade de Coimbra, Museu de Lisboa – EGEAC, Museu Municipal de Pombal, Museu Nacional Grão Vasco – DGPC, Museu Nacional Machado de Castro – DGPC, Museu Tesouro da Misericórdia de Viseu – SCMV.

Para além dos museus, outras duas entidades fazem parte dos membros fundadores da MID: a Acesso Cultura e a Alzheimer Portugal. A Acesso Cultura promove o acesso – físico, social e intelectual – à participação cultural e que, neste âmbito tem o papel de colaborar na construção e implementação de programas adequados a Pessoas com Demência e respetivos cuidadores, bem como dar o seu apoio na elaboração dos documentos que se considerem imprescindíveis para o bom funcionamento da rede. A Alzheimer Portugal integra a rede, na qualidade de associação nacional de doentes, com a missão específica de melhorar a qualidade de vida das

Pessoas com Demência e dos seus Cuidadores, e com o propósito de partilhar a experiência e os conhecimentos técnico-científicos adquiridos ao longo de trinta e três anos de existência e de fazer a ponte entre as ofertas culturais/artísticas específicas e o respetivo público-alvo.

A rede MID pretende atuar em três grandes eixos centrais: Pessoas com Demência e seus Cuidadores, Museus e Equipas e Comunidade. E tem como objetivos gerais: 1) Contribuir para aumentar a autonomia, o bem-estar, a dignidade, participação social e cultural e a qualidade de vida das Pessoas com Demência e dos seus Cuidadores, através do reforço dos vínculos e da participação social e cultural; 2) Consciencializar as equipas das instituições culturais para a necessidade de criar novas respostas específicas para as Pessoas com Demência e seus Cuidadores; 3) Capacitar as equipas como verdadeiros agentes de mudança, com vista a contribuir para uma sociedade mais inclusiva e diminuir o estigma associado à demência.

Numa primeira fase de atuação, a rede MID pretende:

- Dar a conhecer às Pessoas com Demência e Cuidadores os benefícios de visitar museus e outras instituições culturais, promovendo a sua participação em ofertas culturais desenhadas especificamente para si, contribuindo, assim, para melhorar o bem-estar, a participação social e a qualidade de vida;
- Divulgar os projetos e programas já existentes e partilhar boas práticas entre os vários membros da rede;
- Implementar programas específicos (a criar ou a adaptar) para Pessoas com Demência e seus Cuidadores, de acordo com modelos testados e validados;
- Promover a capacitação das equipas para implementar esses programas;
- Disseminar os programas na comunidade através dos canais de comunicação dos membros da rede (Museus, Alzheimer Portugal, Acesso Cultura e outras tipologias de instituições que venham a aderir à rede);
- Realizar nos museus ações de divulgação dos programas no âmbito da temática das demências;
- Promover a consciencialização da comunidade para o tema das demências.

No corrente ano de 2023, a rede MID funcionará como um grupo informal de partilha de práticas e reflexão sobre modelos e metodologias. Neste âmbito, tem também promovido a realização de reuniões com outros projetos implementados com sucesso e internacionalmente reconhecidos, como é o caso do “Meet me at MoMa”.

Os próximos passos, além de se pretender alargar a rede a outros museus em 2024, também se equaciona a expansão do domínio de intervenção da rede MID, ao considerar a eventual integração de outros equipamentos culturais, como teatros e bibliotecas.

Numa fase posterior, após a rede MID ter criado e implementado processos e metodologias de funcionamento, prevê-se a elaboração de Recomendações Gerais e a produção de um Manual de Boas Práticas. Tenciona-se ainda proporcionar apoio na avaliação dos programas nos museus com o eventual recurso a consultores externos com experiência e competências comprovadas e o desenvolvimento de parcerias com as Universidades para produzir e publicar conhecimento técnico/científico conjunto. Também se ambiciona incluir as Pessoas com Demência e os seus Cuidadores Informais como consultores da Rede, pretendendo-se, desta forma, dar-lhes voz ativa e facilitar a sua contribuição para o desenvolvimento dos programas e serviços, sob o lema “*nothing about us without us*”.

## Concluindo, o papel catalisador dos museus no bem-estar

As abordagens tradicionais e as representações sociais da demência predominantes focam, maioritariamente, o défice as perdas. Urge uma mudança de paradigma e, como tal, destaca-se a importância de desenvolver programas alternativos que otimizem as oportunidades para as pessoas com demência estimularem as suas competências e capacidades. Programas baseados na arte em contexto museológico têm o potencial de alcançar uma ampla gama de resultados para pessoas que vivem com demência e os seus cuidadores, em ambientes comunitários não estigmatizantes. Para além disso, ao recorrerem a metodologias e linguagens não-verbais, que colocam a ênfase na experiência, criatividade e imaginação, promovem a expressão significativa e contribuem, assim, para reduzir as iniquidades no acesso de pessoas com diferentes perfis, capacidades e necessidades. Por fim, estes programas contribuem para diminuir o isolamento, favorecendo uma maior inclusão social e resiliência, ajudando as pessoas a lidarem melhor com os desafios decorrentes das mudanças que estão a ser operadas. Acreditamos que os recursos da comunidade, como os museus, são um recurso valioso e podem dar um contributo importante para o bem-estar e melhorar a vida das pessoas com demência, cuidadores e a comunidade. Como tal, a rede MID espera, através da sua ação, incentivar outros museus e equipamentos culturais a implementar programas destinados a este público, para que todos juntos possamos ajudar a construir uma sociedade mais inclusiva na demência. ◆

## BIBLIOGRAFIA

- Alzheimer Europe (2019). *Dementia in Europe Yearbook 2019: Estimating the prevalence of dementia in Europe*. Luxembourg: Alzheimer Europe.
- Alzheimer's Disease International. 2019. *World Alzheimer Report 2019: Attitudes to dementia*. London: Alzheimer's Disease International.
- Brodaty, H., & Donkin, M. (2009). Family caregivers of people with dementia. *Dialogues in clinical neuroscience*, 11(2), 217–228. <https://doi.org/10.31887/DCNS.2009.11.2/hbrodaty>
- Burnside, L. D., Knecht, M. J., Hopley, E. K., & Logsdon, R. G. (2017). Here:now - Conceptual model of the impact of an experiential arts program on persons with dementia and their care partners. *Dementia*, 16(1), 29–45. <https://doi.org/10.1177/1471301215577220>
- Camic, P. M., Baker, E. L., & Tischler, V. (2016). Theorizing how art gallery interventions impact people with dementia and their caregivers. *The Gerontologist*, 56(6), 1033–1041. <https://doi.org/10.1093/geront/gnv063>
- Chatterjee, H., & Noble, G. (2013). *Museums, Health and Well-Being* (1ª ed.). Routledge.
- Delfa-Lobato, L., Guàrdia-Olmos, J., & Feliu-Torruella, M. (2021). Benefits of cultural activities on people with cognitive impairment: A systematic review. *Frontiers in psychology*, 12, 762392. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.762392>
- Fancourt, D. & Finn, S., (2019). *What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? A scoping review*. World Health Organization. Regional Office for Europe. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/329834>.
- Kaplan, S., Bardwell, L. V., & Slakter, D. B. (1993). The Museum as a Restorative Environment. *Environment and Behavior*, 25(6), 725–742. <https://doi.org/10.1177/0013916593256004>
- Lindeza, P., Rodrigues, M., Costa, J., Guerreiro, M., & Rosa, M. M. (2020). Impact of dementia on informal care: a systematic review of family caregivers' perceptions. *BMJ supportive & palliative care*, 0, 1-12. <https://doi.org/10.1136/bmjspcare-2020-002242>
- Livingston, G., Huntley, J., Sommerlad, A., Ames, D., Ballard, C., Banerjee, S., Brayne, C., Burns, A., Cohen-Mansfield, J., Cooper, C., Costafreda, S. G., Dias, A., Fox, N., Gitlin, L. N., Howard, R., Kales, H. C., Kivimäki, M., Larson, E. B., Ogunniyi, A., Orgeta, V., ... Mukadam, N. (2020). Dementia prevention, intervention, and care: 2020 report of the Lancet Commission. *The Lancet*, 396(10248), 413–446. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30367-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30367-6)

- Livingston, G., Sommerlad, A., Orgeta, V., Costafreda, S. G., Huntley, J., Ames, D., Mukadam, N. (2017). Dementia prevention, intervention, and care. *The Lancet*, 390(10113). [http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736\(17\)31363-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0140-6736(17)31363-6)
- Liebenberg, L. (2009). The visual image as discussion point: increasing validity in boundary crossing research. *Qualitative Research*, 9(4), 441–467. <https://doi.org/10.1177/1468794109337877>
- MacPherson, S., Bird, M., Anderson, K., Davis, T., & Blair, A. (2009). An Art Gallery Access Programme for people with dementia: ‘You do it for the moment’. *Aging & Mental Health*, 13(5), 744–752. <https://doi.org/10.1080/13607860902918207>
- OECD (2018). *Care Needed: Improving the Lives of People with Dementia*, OECD Health Policy Studies, OECD Publishing, Paris, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264085107-en>.
- Rosenberg, F. (2009). The MoMA Alzheimer’s Project: Programming and resources for making art accessible to people with Alzheimer’s disease and their caregivers. *Arts & Health: An International Journal for Research, Policy and Practice*, 1(1), 93–97. <https://doi.org/10.1080/17533010802528108>
- Schulz, R., & Martire, L. M. (2004). Family caregiving of persons with dementia: prevalence, health effects, and support strategies. *The American journal of geriatric psychiatry: official journal of the American Association for Geriatric Psychiatry*, 12(3), 240–249.
- Nguyen, T., & Li, X. (2020). Understanding public-stigma and self-stigma in the context of dementia: A systematic review of the global literature. *Dementia*, 19(2), 148–181. <https://doi.org/10.1177/1471301218800122>
- Windle, G., Newman, A., Burholt, V., Woods, B., O’Brien, D., Baber, M., Hounscome, B., Parkinson, C., & Tischler, V. (2016). Dementia and Imagination: a mixed-methods protocol for arts and science research. *BMJ open*, 6(11), e011634. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2016-011634>
- Organização Mundial de Saúde (OMS). (2021). *Global status report on the public health response to dementia*. Geneva: Organização Mundial de Saúde

# O Projeto Arquivo de Memória<sup>1</sup>

*Alexandra Cerveira Lima*  
*Mentora do Arquivo de Memória. Diretora*  
*do Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa e*  
*Museu dos Biscainhos*



*The project “Arquivo de Memória” began in 2010 in Foz Coa, with sponsorship from the Gulbenkian Foundation. The initial project aimed to connect classes from the local school with residents from a nursing home. With the objective of diminishing the isolation of elderly people, the young members interviewed the older generation. At the end of the academic year, the assessment of the project was very positive, leading to its expansion with further funding from the European Union. This allowed to geographically extend the project. Furthermore, the project acquired an IT system (In Patrimonium) to manage the information and make data available: [www.arquivodememoria.pt](http://www.arquivodememoria.pt).*

Imagem 1. Arquivo de Memória.

## 1. A Associação de Amigos do Parque e Museu do Coa – ACOA

A Associação de Amigos do Parque e do Museu do Coa, ACOA, constituiu-se em 2009, precedendo uns meses a abertura do Museu do Coa, tendo por objeto a *promoção e dinamização do Parque Arqueológico do Vale do Coa (PAVC) e Museu do Coa*. No momento da sua constituição, a ACOA definiu uma estratégia assente em dois vetores: 1) *contribuir para tornar a arte do Coa num ícone mundial do legado da mais antiga Humanidade*; 2) *aproximar as populações dos Vales do Coa e Douro do seu património*.



<sup>1</sup> Foi com imenso gosto que apresentámos a comunicação que deu origem a este texto nas Jornadas da Primavera do ICOM. A equipa exprime aqui a sua profunda gratidão à Direção e Órgãos Sociais do ICOM.

Estes vetores estão interligados, a arte e o património são protegidos e valorizados se as populações os considerarem como seus e lhes atribuírem valor. Neste sentido, uma das ações que a ACOA se comprometeu a desenvolver, a partir de 2010, foi o projeto *Arquivo da Memória do Vale do Coa*, tendo em vista um conjunto de objetivos centrais: a sensibilização, junto das várias faixas etárias, para a importância do património cultural da região; a dignificação da História das comunidades locais; a criação e fortalecimento de redes no território, de conhecimento e informação, fundamentais para o aprofundamento da investigação e para gerar dinâmicas de desenvolvimento e revitalização social.

## 2. Arquivo de Memória: projeto-piloto (2010-2011)

O projeto *Arquivo de Memória* foi candidatado ao programa Entre Gerações, no âmbito do Programa Gulbenkian de Desenvolvimento Humano, cujo principal propósito era “promover a coesão social e diminuir o isolamento dos idosos, através do estreitamento das relações entre os diferentes grupos etários”. Concorrendo com mais de 300 projetos, a candidatura realizada em nome da ACOA foi aprovada no final de 2010.

A ideia do projeto nasceu de um contexto específico: o PAVC teve origem numa decisão do Estado central, deu lugar a um aceso debate público e dividiu a comunidade local em dois grupos, os que apoiavam a construção da barragem e os que apoiaram a interrupção das obras e a criação de um parque arqueológico. Essa fratura só se esbateu no concelho de Vila Nova de Foz Coa no momento da inauguração do Museu do Coa, um importante investimento, com um peso simbólico que permitiu o reconciliar da comunidade com a opção do Estado tomada 15 anos antes.

Ao PAVC, então um Serviço Dependente do Instituto Português de Arqueologia (IPA), foi em 2004 incumbida a missão, pelo então Diretor-Geral do IPA, Fernando Real, de estabilizar as relações institucionais com as entidades locais e regionais e com a comunidade local<sup>2</sup>. Ações de ligação à comunidade foram desenvolvidas pelo PAVC a partir de 2005 e, de 2009 e sobretudo até 2015/16, também pela ACOA. Neste trabalho do PAVC de ligação à comunidade, apercebemo-nos do isolamento e da inatividade que marcava a vida nos lares da região. A ideia de se desenvolver um projeto relacionado com os lares foi tomando forma, particularmente em confronto com a história de uma aldeia de antigos oleiros, Santa Comba. Podemos dizer que a ideia de constituir o Arquivo de Memória nasceu nas memórias da antiga olaria que perduravam no lar local<sup>3</sup>.

### Ficha Técnica do Projeto-Piloto<sup>4</sup>

Duração do projeto	Dezembro 2010 – Dezembro 2011
Montante atribuído	30,000.00€
Equipa do projeto	Coordenação-geral: Alexandra Cerveira Lima e Mafalda Nicolau de Almeida Coordenação executiva: Bárbara Carvalho Antropologia: Inês Melhorado Atividades, divulgação e novas tecnologias: Maria Sottomayor

<sup>2</sup> A signatária foi diretora do PAVC entre 2004 e 2010, ano em que dirigiu também o Museu do Coa.

<sup>3</sup> Lima, Alexandra Cerveira - Santa Comba, a venda da louça. «As Idades da Terra», Instituto de Emprego e Formação Profissional, Lisboa, junho de 2003, p.80-81.

<sup>4</sup> Elaborada no contexto da conclusão e avaliação do projeto-piloto.

Logótipo inicial do projeto



Parceiros

Santa Casa da Misericórdia – Lar N<sup>a</sup> Sra. da Veiga  
Escola Secundária de Vila Nova de Foz Coa  
Câmara Municipal de Vila Nova de Foz Coa  
Junta de Freguesia de Vila Nova de Foz Coa  
Ramos Pinto  
Parque Arqueológico do Vale do Coa  
Comissão Nacional da UNESCO  
Arquivo Nacional da Torre do Tombo  
Sistemas do Futuro  
ICNB (DGACN/PNDI)  
Lares e Centros de Dia de Figueira de Castelo Rodrigo  
Junta de Castela e Leão e Fundação Duques de Sória

Sinopse

Através da articulação entre escolas, lares e centros de dia, o *Arquivo de Memória* proporciona encontros entre jovens e idosos, regista histórias de vida, digitaliza e conserva pequenos arquivos familiares. Recorrendo às novas tecnologias e a partir das entrevistas que vão sendo realizadas, cria-se um arquivo que deverá contribuir para a dinamização do conhecimento e investigação na região, reforçando laços entre as comunidades e o seu património cultural.

## Ações Realizadas / Resultados

Idosos

64 idosos envolvidos  
21 visitas dos alunos ao Lar N<sup>a</sup> Sr<sup>a</sup> da Veiga  
51 entrevistas  
221 documentos cedidos para acondicionamento  
8 atividades intergeracionais complementares

Jovens

Aulas inseridas na disciplina de Área de Projeto  
12<sup>o</sup> ano - 3 alunos  
7<sup>o</sup> ano - 21 alunos

1<sup>o</sup> Período – Formação  
Recolha de Histórias de Vida  
Vídeo e Som  
Fotografia  
Acondicionamento de arquivos familiares  
Design e Comunicação  
Total de horas de formação: 21 horas

2<sup>o</sup> Período - Recolhas  
Realização de entrevistas junto dos idosos  
Total 12<sup>o</sup> ano: 10  
Total 7<sup>o</sup> ano: 9  
Acondicionamento de espólios familiares  
Total 12<sup>o</sup> e 7<sup>o</sup> anos: 79

3<sup>o</sup> Período – Manipulação de dados  
7<sup>o</sup> ano – animações e elaboração de um “livro do passado”  
12<sup>o</sup> ano – Exposição no Centro Cultural de Vila Nova de Foz Coa

Atividades Complementares	Visita intergeracional ao Museu do Coa	+ + + +
	Participação na exposição da Feira do Livro de V. N. Foz Coa	+ + + +
	Participação no desfile alegórico da Amendoeira em Flor	+ + + +
	Plantação de árvores no Museu do Coa	+ + + +
	Tarde de jogos tradicionais no Orgal	+ + + +
	Workshop de desenho com a artista Maria Lino	+ + + +
	Visita à capela de N <sup>a</sup> Sr <sup>a</sup> da Veiga	+ + + +
	Atividades intergeracionais semanais no lar: jogos e navegação na internet	+ + + +
Envolvimento da comunidade	Sessão de apresentação pública do Projeto	+ + + +
	Prémio “Associação do Ano 2011” atribuído à ACOA pela Associação Juvenil Gustavo Filipe	+ + + +
	Recolha e acondicionamento de arquivos familiares	+ + + +
	37 Idosos entrevistados em Vila Nova de Foz Coa	+ + + +
Total testemunhos	19 entrevistas realizadas pelos jovens	+ + + +
	32 entrevistas realizadas pela equipa de coordenação	+ + + +
	<i>Total: 51</i>	+ + + +
	79 documentos acondicionados pelos jovens	+ + + +
	142 documentos acondicionados pela equipa de coordenação	+ + + +
	<i>Total: 221</i>	+ + + +
Divulgação	Imprensa	+ + + +
	▪ 2 artigos no <i>site Café Portugal</i>	+ + + +
	▪ 4 artigos Jornal Fozcoense	+ + + +
	▪ 2 artigos Jornal da Guarda	+ + + +
	▪ 1 artigo na SIC Notícias on-line	+ + + +
	▪ 2 artigos na Revista Visão e Visão Júnior	+ + + +
▪ Artigo publicado na Revista N <sup>o</sup> 13 de 2011 - Côavisão	+ + + +	
Facebook	+ + + +	
Blog	+ + + +	
Disseminação	F. C. Rodrigo	+ + + +
	Parceria com ICNB/DGACN/Parque Natural do Douro Internacional	+ + + +
	Estágio curricular de Maria Ondina Monteiro. Orientação de Alexandra Cerveira Lima	+ + + +
	Realização de 53 inquéritos em 4 lares.	+ + + +
	Castela e Leão	+ + + +
No âmbito da classificação de Siega Verde como Património Mundial enquanto extensão do Vale do Côa é desenvolvida uma parceria entre a ACOA/Clube UNESCO e a Fundación Duques de Soria, em articulação com a Asociación Cultural Cívitas de Ciudad Rodrigo, entre Outubro a Dezembro 2011 (continuidade em 2012).	+ + + +	
Clube UNESCO	Assinatura de protocolo entre a Comissão Nacional da UNESCO e a ACOA para a criação do Clube UNESCO Entregerações - 28 de Maio 2011	+ + + +

Objetivos alcançados:

- Impacto positivo da qualidade de vida dos idosos integrados em lares e centros de dia.
- Dinamização de relações intergeracionais entre jovens e idosos tendo como veículo a história oral.
- Criação de um Centro de Documentação - Arquivo de Memória
- Sensibilização da comunidade para um problema social de isolamento dos mais velhos e reforço da importância da salvaguarda do património, designadamente o património imaterial, documental e o conhecimento da história comum.
- Formação dos jovens no âmbito das novas tecnologias para a realização de entrevistas, sensibilizando-os para a intergeracionalidade, o envelhecimento e o abandono social.



Imagem 2. Do Lar ao Museu do Coa, 2011.

### 3. O Clube UNESCO Entre Gerações (2011)

Na senda de aproximar as comunidades locais do PAVC ao seu património arqueológico excecional, reconhecido como Património Mundial desde 1998, há alguns anos que se vinha pensando na articulação com a Comissão Nacional da UNESCO (CNU). Importava demonstrar que a entidade internacional que reconhecia a Arte do Coa como um património mundial, reconhecia também o valor patrimonial de outras criações humanas, nomeadamente os saberes presentes nas memórias e práticas das comunidades atuais. Era um laço mais que se estabeleceria entre os residentes do Vale do Coa e arte paleolítica do vale que habitam. Dos contactos estabelecidos, resultou uma aproximação entre a CNU e a ACOA no momento em que se desenvolvia o projeto Arquivo de Memória, tendo ficado decidida a criação de um Clube UNESCO articulado com a ACOA. O projeto-piloto Arquivo de Memória foi muito bem acolhido tanto pelos públicos-alvo, como pelas instituições parceiras, e a avaliação feita pela Fundação Calouste Gulbenkian que, para avaliar o desempenho dos projetos que apoiou no âmbito do Programa Entre Gerações, estabeleceu uma parceria com o Oxford Institute for Aging, foi muito positiva. O Clube UNESCO, neste contexto, adotou o nome do programa de apoio da Fundação Calouste Gulbenkian: “Clube UNESCO Entre Gerações” e estabeleceu-se na sede da ACOA, que o promove, na sala do Museu do Coa.

#### 4. A replicação do projeto-piloto (2011-2012)

Em 2011 constituiu-se a Fundação Coa Parque. O Arquivo de Memória, através da signatária, agora de regresso ao então Instituto de Conservação da Natureza e da Biodiversidade (ICNB), e com o acordo do Diretor Regional do ICNB, enquadrou um estágio curricular<sup>5</sup> no Parque Natural do Douro Internacional (PNDI), e o projeto Arquivo de Memória prosseguiu em Figueira de Castelo Rodrigo. Foram realizadas 48 entrevistas em 4 lares, em dezenas de ações intergeracionais, seguindo um inquérito específico articulado com o Parque Natural e com um projeto desenvolvido por biólogos que procuravam identificar memórias sobre o lobo na região. A avaliação desta participação e estágio, de que resultaram entrevistas não filmadas e que têm vindo a ser divulgadas na página de Facebook do Arquivo de Memória<sup>6</sup>, foi excelente, e foi solicitado à ACOA, que não voltou a ter capacidade financeira para o fazer, que mantivesse a estagiária nos lares do concelho a prosseguir o trabalho<sup>7</sup>.

Numa parceria com o Agrupamento de Escolas de Figueira de Castelo Rodrigo e diversos lares do concelho, aproveitando-se a existência de um curso profissional de audiovisuais<sup>8</sup>, realizou-se uma reunião na sede do agrupamento escolar com os representantes dos lares do município, em diálogo com a equipa do projeto Arquivo de Memória e professores, encontro que contou com o apoio da Fundação Calouste Gulbenkian. Daqui resultou a realização de um conjunto de entrevistas e filmagens na comunidade<sup>9</sup>, bem como sessões no Museu do Coa.

Beneficiando da articulação entre o PAVC e a Junta de Castela e Leão — estreita relação de anos que culminou na classificação pela UNESCO da Arte Rupestre de Siega Verde como Património Mundial, extensão do Coa — também o projeto Arquivo de Memória foi desenvolvido em Serranillo, junto a Siega Verde. Tratou-se de uma extensão do projeto ao longo de 3 meses, resultado de uma parceria com a Fundação Duques de Sória, Associação Civitas e a colaboração da Junta de Castela e Leão. Neste caso, a orientação das entrevistas e o inquérito foram da responsabilidade da arquiteta Esther Prada Llorente, que ao tempo desenvolvia a sua tese de doutoramento e centrou-se nas memórias da paisagem e na sua evolução<sup>10</sup>.

#### 5. Uma plataforma de acesso aberto (2013-2015)

A continuidade e alargamento do projeto ao Vale do Coa assentou numa candidatura ao PROVERE do Coa, contando-se com o apoio da Fundação Calouste Gulbenkian que assegurou a contrapartida nacional e viabilizou este passo essencial do projeto. Região caracterizada pelo despovoamento e envelhecimento, de baixa densidade populacional, conservou um notável património cultural e natural, destacando-se a Arte Rupestre do Vale do Coa, o Douro Vinhateiro, ambos classificados como Património Mundial pela UNESCO, o Parque Natural do Douro Internacional e a Área Protegida Privada da Faia Brava.

A Estratégia de Eficiência Colectiva (EEC-PROVERE) “Turismo e Património no Vale do Côa” estabeleceu que *o desenvolvimento da região deveria ser sustentado em projetos inovadores com base nos recursos endógenos...convergindo ou beneficiando do fator de atratividade turística e patrimonial de maior relevância: a arte rupestre paleolítica de ar livre.*

<sup>5</sup> Estagiária Ondina Monteiro.

<sup>6</sup> <https://www.facebook.com/arquivodememoria.clube.unesco.entre.geracoes>

<sup>7</sup> Importa referir que o fim do PROVERE do Coa teve reflexos severos no trabalho da ACOA e de outras associações regionais.

<sup>8</sup> Sob orientação do fotógrafo e professor João Romba.

<sup>9</sup> [https://www.arquivodememoria.pt/pessoas\\_entrevista.aspx?lang=PO&taM=0&ide=220&ida=213](https://www.arquivodememoria.pt/pessoas_entrevista.aspx?lang=PO&taM=0&ide=220&ida=213)

<sup>10</sup> <https://serranilloarchivodelamemoria.blogspot.com/2012/06/proyecto-archivos-de-la-memoria-el.html>

A ACOA posicionou-se como um ator da região pretendendo contribuir para a sua valorização, ancorada no Parque e Museu do Coa, através das memórias que abrangem toda a diversidade patrimonial e que o Arquivo de Memória recolhia e disponibilizava. Ao mesmo tempo, procurava continuar a combater o isolamento e a solidão dos mais velhos e sensibilizar os mais novos para as questões patrimoniais do seu território e da sua História recente.

Um projeto desta natureza carece de uma gestão e monitorização que competem à ACOA<sup>11</sup> e foi então desenhada a sua gestão estratégica<sup>12</sup>.

A candidatura assentou em 3 eixos:

- a) *Oficina intergeracional de História Regional* – recolha de testemunhos nos lares, centros de dia e na comunidade nos diversos concelhos;
- b) *Edição Virtual* - O site *Arquivo de Memória*, que implicou um sistema de gestão da informação e uma nova identidade visual;
- c) *Evento Intergeracional - Memória em Festa*.

#### Eixo 1. Recolha de testemunhos

Foi estabelecida a seguinte metodologia para a recolha de testemunhos, e que se veio a desenvolver até hoje:

1. Contacto com os idosos e comunidade explicando o projeto. Sensibilização para a importância dos testemunhos videográficos e para a digitalização e acondicionamento de arquivos familiares (cartas, fotografias, antigas faturas, etc.)
2. Estímulo do contacto dos participantes com os seus familiares e outros membros da comunidade no sentido de se atualizarem memórias;
3. Realização de entrevistas e pedido da necessária autorização para divulgação. No caso em que no todo ou em parte a entrevista é considerada pelo próprio ou pela equipa do protejo como contendo conteúdos de natureza privada, o seu acesso não é permitido e só será disponibilizada ao público no período legal previsto para a divulgação de arquivos pessoais;
4. Identificação dos arquivos familiares, sua digitalização e devolução ao proprietário devidamente acondicionados, para que perdurem<sup>13</sup>.
6. Edição, análise e indexação das entrevistas, inserção na base de dados e disponibilização on-line.

Entrevistas relacionadas com a emigração, a agricultura, a mineração, festas e romarias, marcam esta série de testemunhos filmados. Os dois grandes rios, o Coa e o Douro, atravessam muitas memórias.<sup>14</sup>

<sup>11</sup> A gestão financeira e administrativa do projeto é assegurada pelos órgãos sociais da ACOA, designadamente pela signatária, por Jorge Davide Sampaio e Carla Magalhães; a candidatura ao PROVERE do Coa foi elaborada pela signatária, Bárbara Carvalho, Mafalda Nicolau de Almeida, com Maria Sottomayor e João Muralha.

<sup>12</sup> [https://arquivodememoria.pt/projecto/multimedia/ficheiros/Mapa\\_o\\_que\\_fazemos.pdf](https://arquivodememoria.pt/projecto/multimedia/ficheiros/Mapa_o_que_fazemos.pdf)

<sup>13</sup> Acondicionamento em capas feitas pela equipa do projeto em papel Acid Free, conforme indicações dadas pelo Arquivo Nacional/Torre do Tombo. A capas acondicionando os documentos são também um incentivo a que os descendentes preservem estes arquivos.

<sup>14</sup> [https://www.arquivodememoria.pt/pessoas\\_entrevista.aspx?lang=PO&taM=0&ide=88&ida=55](https://www.arquivodememoria.pt/pessoas_entrevista.aspx?lang=PO&taM=0&ide=88&ida=55)  
[https://arquivodememoria.pt/pessoas\\_entrevista.aspx?lang=PO&taM=0&ide=142&ida=136](https://arquivodememoria.pt/pessoas_entrevista.aspx?lang=PO&taM=0&ide=142&ida=136).

## Eixo 2. Edição Virtual

[www.arquivodememoria.pt](http://www.arquivodememoria.pt) - O site assenta no sistema de gestão de informação *In Patrimonium* desenvolvido pela empresa Sistemas do Futuro e que o PROVERE do Coa nos permitiu adquirir. A articulação com a Sistemas do Futuro revelou-se decisiva, quer no sentido de encontrarmos uma forma de gerir a informação que resulta da recolha em vídeo de entrevistas, cujo alojamento, gestão e disponibilização é um importante desafio, quer no sentido de disponibilizarmos a informação *online*, tornando a informação aberta para todos. Em face da preocupação do projeto em não descontextualizar os testemunhos, por um lado, o que nos impedia de recortar pequenos excertos das entrevistas, e, por outro lado, tendo em conta a escassez de tempo de quem procura pesquisar e consultar entrevistas, habitualmente muito longas, desafiámos a Sistemas do Futuro a conceber uma solução que permitisse atingir este duplo propósito: não segmentar os testemunhos, mantendo a sua integridade, e permitir a pesquisa por temas específicos, por pessoas e por locais onde foram realizadas as filmagens, para que fosse possível colher informações sem ouvir as entrevistas completas<sup>15</sup>. Foi assim concebida pela Sistemas do Futuro a solução que permite, através de uma barra do tempo que corre ao longo da entrevista e de pesquisas orientadas e livre, fazer a procura através de temas previamente indexados. Uma galeria funciona como repositório aberto de todas os documentos cedidos. Esta metodologia revelou-se muito adequada e, se pressupõe um tempo não despendido dedicado à indexação e inserção na base de dados, é muito facilitadora da consulta e gestão da informação correspondente a muitas horas de gravação<sup>16</sup>.

Importa destacar que tínhamos em mãos largas dezenas de entrevistas, muito díspares, e um número considerável de documentos digitalizados. O projeto manteve até hoje esse carácter diversificado das entrevistas, poderão ser feitas por um elemento da equipa inicial do projeto, por um aluno do ensino básico, um profissional de som e imagem, um académico, um jornalista, um arquiteto... Podem resultar de uma conversa num lar, uma história de vida, podem ter por base um inquérito orientado por uma questão académica, ou por um museu numa aproximação à comunidade. Importa em qualquer caso guardar o testemunho, o retrato deixado por cada um, memórias que ajudam a compor a história das últimas décadas da região e do país.

## Eixo 3. *Memória em Festa*

O projeto-piloto tinha demonstrado a necessidade de se envolver a comunidade, quebrando a desconfiança inicial nos lares. Deste envolvimento com a comunidade resultou um reconhecimento demonstrado por exemplo na atribuição do Prémio Associação do Ano 2011 pela Associação Juvenil Gustavo Filipe de Foz Coa, ou pela distinção CINECOA 2013 igualmente atribuída ao Arquivo de Memória.

Na candidatura ao PROVERE do Coa desenvolveu-se uma metodologia de comunicação e envolvimento da comunidade, em parceria com a empresa Setepés, que se designou *Memória em Festa*. Consistindo na apresentação pública do projeto, habitualmente dois dias, num local central (ex: antigo lagar, sede da Junta de Freguesia), na montagem de um cenário para filmagem, equipa e meios para digitalização de documentos. Com a devida comunicação prévia - foi editado um jornal para o efeito, distribuído por alunos das escolas -, todos foram convidados a comparecer e trazer as suas memórias e arquivos. Habitualmente à noite fez-se

<sup>15</sup> A equipa nesta fase foi constituída pela signatária e Bárbara Carvalho, João Muralha, Mafalda Nicolau de Almeida, com Maria Sottomayor e Hugo Morango.

<sup>16</sup> Esta metodologia veio a ser utilizada, recentemente, pela Universidade Nova de Lisboa no seu projeto Memória para Todos que assenta da mesma forma no *In Patrimonium* da empresa Sistemas do Futuro.

um convívio com uma refeição volante, por vezes música quando há um músico local, e a projeção de elementos de memória relacionados com o lugar, sejam entrevistas anteriores ou registos simples do dia<sup>17</sup>.



Imagem 3. Memória em Festa, Quintã de Pero Martins, 2013.

## 6. No caminho da cidade: o Arquivo de Memória na Serra do Pilar

Esta nova fase do projeto, que contou com o apoio da Direção Regional de Cultura do Norte (DRCN), foi viabilizado pelo ON2, O Novo Norte. Permitted replicar, desta vez num ambiente urbano e de grande densidade populacional, o que tinha sido feito no Vale do Coa, realizando-se entrevistas junto de lares e da comunidade em torno do Mosteiro da Serra do Pilar, onde a DRCN tem o seu espaço de divulgação do Património a Norte. Alargou-se também a comunidades no Alto Douro, incluindo-se agora a transcrição das entrevistas em que não é tão perceptível o testemunho oral, e ainda a tradução de um conjunto de entrevistas e sua disponibilização no *site*. O projeto revelou ser tão eficaz e bem acolhido em ambiente urbano como em contexto rural. Foram apresentados os resultados junto da comunidade, em sessões conjuntas, no modelo habitual do projeto.

Foram realizados elementos de divulgação: um vídeo de Tiago Pereira e um manual de recolha de testemunhos de autoria do antropólogo Hugo Morango<sup>18</sup>. O objetivo é permitir que o projeto seja replicado por todos aqueles que pretendam gravar testemunhos, alargando desta forma a abrangência do projeto. Esta candidatura permitiu ainda a adaptação do *site* de forma a acolher um separador “coleções”, onde cada um dos projetos específicos pode aparecer individualizado<sup>19</sup>, e ao aperfeiçoamento da pesquisa livre, sendo neste momento possível fazer pesquisa por palavras-chave<sup>20</sup>.

<sup>17</sup> Este formato *Memória em Festa* foi em 2018 replicado em Rio de Onor, no contexto de uma encomenda de entrevistas ao Arquivo de Memória para figurarem num centro de interpretação local. Foram projetadas as fotografias e desenhos feitos na década de 1960 pelo arquiteto Sérgio Fernandez, tendo sido convidados para a sessão *Memória em Festa* o próprio arquiteto e a comunidade local. A sessão, de dois dias, deu origem a um conjunto de 10 entrevistas disponíveis no centro de interpretação, e foi conduzida por Paulo Dordio Gomes e Hugo Morango.

<sup>18</sup> [https://arquivodememoria.pt/projecto/multimedia/ficheiros/Manual\\_recolha.pdf](https://arquivodememoria.pt/projecto/multimedia/ficheiros/Manual_recolha.pdf)

<sup>19</sup> <https://arquivodememoria.pt/colecoes.aspx?lang=PO&taM=0>

<sup>20</sup> <https://arquivodememoria.pt/pesquisa.aspx?lang=PO&taM=0&f=0>

A comunicação/ divulgação do projeto foi essencial na fase de conclusão dos projetos financiados (PROVERE do Coa e ON2, o Novo Norte), correspondendo também a uma prestação de contas transparente e alargada realizada em diferentes sessões:

Uma primeira sessão no Museu do Coa, junto das principais entidades apoiantes (Fundação Calouste Gulbenkian, Comissão Nacional da UNESCO, Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro e Norte, Direção Regional de Cultural, Municípios, etc.) Foi apresentado, no auditório do Museu, o *site* [www.arquivodememoria.pt](http://www.arquivodememoria.pt) e explicado o seu funcionamento, a história do projeto, sublinhando-se os devidos créditos e agradecimentos.

Uma segunda sessão aberta a todos os entrevistados, familiares, responsáveis pelos lares e centros de dia, etc., foi desdobrada em diversos encontros, entre junho e setembro, para que fosse possível fazer nos mesmos moldes no Museu do Coa à generalidade dos utentes dos lares e centros de dia, num total superior a 500 pessoas. Importava dar a conhecer e explicar a forma de navegação no *site* e os conteúdos disponíveis.

Numa terceira sessão, na sede da Ramos Pinto, em Vila Nova de Gaia, foi feita a apresentação a investigadores e especialistas de distintas áreas do conhecimento.



Imagem 4. Apresentação do site no Museu do Coa. 2015. © João Romba. Cedida pela autora.

## 7. Caminhos de sustentabilidade

O projeto procura, particularmente desde 2015, sustentabilidade. O programa “O Coa nos Lares”, desenvolvido para a Fundação Coa Parque ainda nesse ano, foi a primeira experiência neste sentido. Diversos anos de atividade com os utentes dos lares levaram a ACOA a propor à Fundação Coa Parque um programa de comunicação do património do Parque Arqueológico junto da comunidade local, partindo dos idosos institucionalizados.

O programa passou por ações de divulgação, incluindo apresentações relativas à Arte Rupestre e PAVC nos lares e centros de dia dos concelhos que integram o Parque; recolhas em vídeo das ações realizadas e gravação de testemunhos; ações públicas de envolvimento da comunidade local no Museu do Coa, tendo por base saberes locais.

Decorreu no Museu do Coa o evento que encerrou este programa, numa organização em parceria entre a Fundação Coa Parque e a ACOA, incluindo visionamento dos vídeos no auditório e visita orientada ao museu por técnicos da Fundação Coa Parque. Estiveram presentes a generalidade dos lares do PAVC.

O Arquivo de Memória teve, desde então, continuidade numa parceria com o Museu de Leiria, em 2017, integrando o projeto “O Triunfo da Baquelite”, conduzido pela Universidade Nova de Lisboa. Em Rio de Onor, como referido, e no Coa, realizaram-se 17 entrevistas em 2018<sup>21</sup>, neste último caso destinadas a integrar uma exposição comemorativa da classificação da Arte Rupestre do Coa como Património Mundial, patente no Museu do Coa.

Num outro trabalho, sob encomenda da mesma empresa, foram realizadas 70 entrevistas em Matosinhos (2018-2019), com o propósito de poderem ser utilizadas no museu municipal centrado nas memórias do concelho (MuMMA, Museu da Memória de Matosinhos). Este último trabalho permitiu um interessante salto no projeto e abriu-nos as portas do mar...

## 8. Os lugares de memória e as memórias do mar

As entrevistas em Matosinhos, realizadas por uma equipa que envolveu na totalidade 10 pessoas, corresponderam a três novas linhas de abordagem no sistema de gestão da informação e *site*:

A criação de um separador “lugares” a que se associam memórias. Até então, os lugares correspondiam aos locais de residência dos entrevistados (assinalados no mapa do *site* a verde<sup>22</sup>). A partir daqui trata-se de lugares, de que são exemplo indústrias conserveiras, com memórias associadas identificadas em entrevistas;

A introdução de lugares com memórias associadas no mar, incluindo naufrágios e pesqueiros do Mar de Matosinhos. Partiu-se de um documento original da *Carta dos Pesqueiros do Mar de Matosinhos*, concebida por Delfim Nora<sup>23</sup>, investigador da comunidade dos pescadores de Leixões e de Matosinhos, que representou o contorno da costa portuguesa entre Viana do Castelo e a zona de Aveiro, e assinalou os locais de pesqueiros conhecidos entre a comunidade de pescadores de Matosinhos, normalmente áreas de fundos mais acidentados e pedregosos, ou embarcações naufragadas que se destacam entre o “limpo” ou fundo arenoso. A área representada são cerca de 40 a 50 milhas náuticas de distância da costa, correspondente à plataforma continental antes do “profundo”, a zona a partir da qual o fundo oceânico atinge rapidamente grandes profundidades. Foram entrevistadas dezenas de pessoas cujas vidas relacionadas com as artes da pesca e o mar permitiram captar memórias que dão vida a cada um dos lugares assinalados naquele mapa. Interessa-nos contribuir para a *literacia do mar*: recensear lugares, identificar uma micro-toponímia, registar vivências associadas, na superfície aparentemente uniforme do mar, é transformá-la numa paisagem reconhecida e familiar, e simultaneamente contribuir para o conhecimento da costa, acrescentando a *história oral* a aproximações científicas de diferentes disciplinas.

A criação de um subdomínio associado à coleção. A coleção “Matosinhos”<sup>24</sup> constitui um subdomínio, um *site* exclusivamente dedicado a Matosinhos no interior do *site* geral do Arquivo de Memória. Neste *site* apenas é pesquisável a informação relativa ao concelho, ainda que a informação se mantenha associada ao conjunto das entrevistas de outras proveniências na base de dados.

<sup>21</sup> Trabalho encomendado pela empresa Sala 4.

<sup>22</sup> <https://arquivodememoria.pt/lugares.aspx?lang=PO&taM=0>

<sup>23</sup> [https://arquivodememoria.pt/pessoas\\_ficha.aspx?lang=PO&ide=2719&ida=4383&taM=0](https://arquivodememoria.pt/pessoas_ficha.aspx?lang=PO&ide=2719&ida=4383&taM=0).

Informação patente no MuMMA, <https://www.cm-matosinhos.pt/servicos-municipais/cultura/equipamentos/museu-da-memoria-de-matosinhos>

<sup>24</sup> A equipa habitual do Arquivo de Memória, destacamos em Matosinhos, para além de de Maria Sottomayor, Paulo Dordio Gomes, Eduardo Franco Rodrigues e Susana Mendes de Andrade. Ainda o fotógrafo André Rolo. <https://www.arquivodememoria.pt/matosinhos/> <https://www.arquivodememoria.pt/matosinhos/>

## 9. O Arquivo de Memória num contexto de pandemia

Em março de 2020, a pandemia ceifava vidas nos lares. A notícia da morte de Adriano Augusto Lobão, que tinha sido participante no projeto-piloto do Arquivo de Memória em Vila Nova de Foz Coa, ditou a primeira publicação no Facebook em homenagem aos que havíamos entrevistado nos lares da região e onde o vírus ia seguindo a sua caminhada funesta<sup>25</sup>.

Na sequência dessa publicação, o jornalista Abel Coentrão publicou um artigo no Público “O que faremos aos nossos velhos quando isto acabar?” Dizia no seu jornal: *“Mas entre as várias histórias arrepiantes que vou lendo, a que me trouxe a esta reflexão foi a desgraça que se abateu sobre a lar da Misericórdia de Foz Côa, por ali ter andado gente que, de outra forma, cuidou daquela gente que agora morre ou se arrisca a morrer. Há uma década, a Acôa - Associação de Amigos do Parque e Museu do Côa, iniciou, naquele lar, o projecto Arquivo de Memória, que passei a acompanhar desde que o PÚBLICO lhe dedicou duas páginas, em 2015, por partilhar os seus propósitos. Ao longo destes anos, eles vieram Douro abaixo, até ao mar, como barca salvando pessoas, e as suas histórias, de uma outra morte. A do apagamento a que, com o nosso desinteresse, as vamos condenando.”*<sup>26</sup>

Fomos publicando, enquanto a pandemia grassava pelos concelhos vizinhos - Figueira de Castelo Rodrigo, Torre de Moncorvo - excertos e links dos testemunhos que gravámos ou registámos nos lares, uma forma de lembrança, homenagem e solidariedade. No dia 10 de junho, e na sequência do discurso de D. José Tolentino de Mendonça, entendemos escrever-lhe uma carta e aos mais altos dignitários do país, carta que terminava nestes termos: *“O projeto [Arquivo de Memória] teve origem na consciência que tomámos, aguda e insuportável, que a vida dos idosos institucionalizados é, muitas vezes, desprovida de sentido, vazia, sem dignidade, sem mais propósito do que suspender a própria vida, num instante de vácuo, pesado e triste, até que se extinga. A experiência de 10 anos deu-nos conta de situações melhores, dos cuidados e esforços de entidades e profissionais cuidadores, mas também nos revelou um panorama alargado de fragilidade e desânimo que nos constrange, nos perturba e nos compele a agir.*

*Sentimos assim o dever de deixar este testemunho, como singela ilustração do discurso de 10 de junho de 2020, e juntar mais uma voz, mesmo que ténue, ao sério alerta que hoje ouvimos, para uma realidade que é, no entanto, de todos ou quase todos conhecida: a velhice institucionalizada constitui uma questão humanitária grave no país.*

*As memórias dos mais velhos de hoje compõem a história da transição de um mundo marcado pela ruralidade, analfabetismo, emigração, pobreza, guerra colonial, para um país democrático e europeu, carregado de esperança. A velhice não deverá ser, afinal, a descoberta de um mundo encarcerado e penoso.”*

A pandemia impediu a ida aos lares, o Arquivo de Memória teve de prosseguir em diferentes contextos, espaços abertos, junto de pessoas não institucionalizadas. Entre 2020 e 2022 participou num projeto promovido pela Árvore, Cooperativa de Atividades Artísticas C.R.L. para a Câmara Municipal de Arraiolos e de que resultou uma nova coleção de entrevistas dedicada ao Pintor Dordio Gomes. Laura Castro e o neto Paulo Dordio Gomes foram os entrevistadores.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> <https://www.facebook.com/profile/100064393251296/search/?q=adriano%20augusto%20lob%C3%A3o>

<sup>26</sup> [https://www.publico.pt/2020/03/30/impar/cronica/faremos-velhos-acabar-1910165?fbclid=IwAR2syxtfzqbZ2P\\_eBSToTuxcpyKiFH6NynnreA5mxS-5B7GrZR5fVYrs5kU](https://www.publico.pt/2020/03/30/impar/cronica/faremos-velhos-acabar-1910165?fbclid=IwAR2syxtfzqbZ2P_eBSToTuxcpyKiFH6NynnreA5mxS-5B7GrZR5fVYrs5kU)

<sup>27</sup> <https://arquivodememoria.pt/colecoes.aspx?lang=PO&taM=0&idcat=1078>

Entre 2021 e 2023 desenvolveu-se um novo projeto, resultado da aprovação de uma candidatura pela Secretaria Regional da Cultura, da Ciência e Transição Digital - Direção Regional da Cultura dos Açores: “Memórias da Ilha Terceira”. Constituiu-se uma coleção de entrevistas, procurando perceber como se reergue uma cidade, uma comunidade, depois de um terramoto. O trabalho foi desenvolvido no terreno pelos arquitetos Eduardo Franco Rodrigues e Susana Mendes de Andrade que desafiaram a ACOA a promover este projeto através do seu olhar experiente, que já antes havia feito o inventário do património vernacular no Arquipélago.

Aplicaram a metodologia habitual do projeto, ainda que o trabalho não tenha decorrido nos lares, e realizaram mais de duas dezenas de entrevistas, 13 das quais se encontram já *online*<sup>28</sup>. Foram organizadas sessões “Memória em Festa”, envolvendo a comunidade, destinadas à divulgação do projeto e prestação de contas. A sessão final foi realizada no Museu de Angra do Heroísmo, Núcleo de História Militar Manuel Coelho Baptista de Lima.

## 10. A concluir

Relativamente às realidades com as quais nos defrontámos nestes 13 anos, deixaremos aqui algumas linhas de reflexão:

- desde logo o isolamento que representa, em grande parte dos casos, a vida nos lares;
- o papel central que os museus desempenham, mesmo em territórios de baixa densidade, como centros de ligação às comunidades e das comunidades à sua história, património, ao seu presente e futuro;
- a importância das plataformas de acesso aberto, como é o caso do [arquivodememoria.pt](http://arquivodememoria.pt). Nos territórios despovoados, a ligação aos familiares emigrados tem aqui um poderoso veículo<sup>29</sup>;
- o efeito dos tipos de apoio, no contexto dos diversos Quadros Comunitários, aos agentes locais ligados à Cultura: a diferença entre enquadramentos anteriores, facilitadores, e os mais recentes, restritivos, é significativa;
- os efeitos relacionados com as frequentes alterações das políticas públicas para o setor, que se traduzem na inflexão e paralisação de projetos e linhas de atuação;
- importa também referir que a transformação da natureza dos serviços da Administração Pública, seja no modelo fundação, empresa pública, sociedade anónima... parece ter reflexos no tipo de serviço público que poderão prestar, ou com o qual poderão colaborar. Quando se torna mais significativa, necessária e prioritária a orientação para os resultados financeiros, a ligação a comunidades mais envelhecidas, a realização de ações que representam despesa para a entidade, ainda que sejam investimento na perspetiva global do Estado, mais dificilmente poderá ter enquadramento.

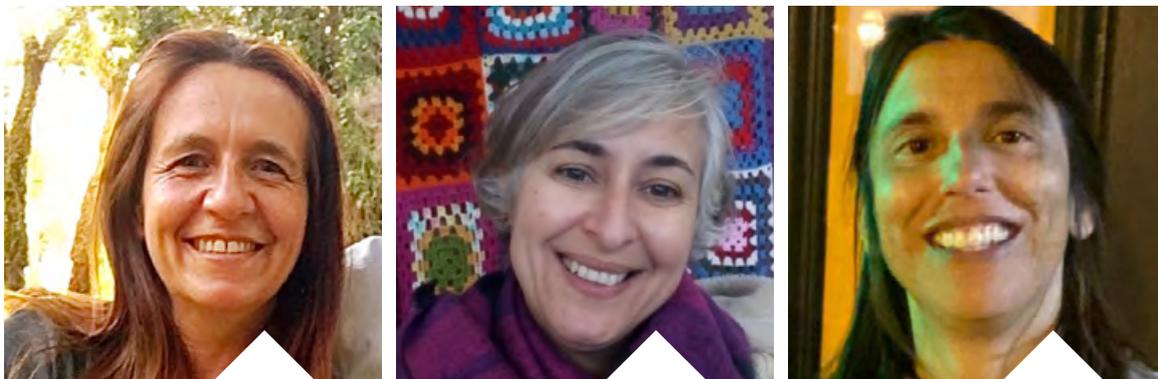
Prosseguiremos neste caminho que nos entusiasma a cada nova história de vida que registamos, em cada momento que vemos entusiasmo no olhar de quem entrevistamos ou nos familiares que os ouvem, ou que percebemos, nas palavras e na voz de quem transmite o seu testemunho, que se transportou para tempos gratos de memórias juvenis. Procuraremos continuar a levar os mais velhos, que são públicos novos, aos museus. Continuaremos a contar a história recente de realidades distantes... ◆

<sup>28</sup> <https://arquivodememoria.pt/colecoes.aspx?lang=PO&taM=0&idcat=1079>

<sup>29</sup> Complementado pelas redes sociais (particularmente o Facebook, no caso das gerações mais velhas)

# Estratégias para uma aproximação do Património à Comunidade Local

## Experiências do CIIPC em Cacela (Concelho de Vila Real de Santo António)



*Catarina Oliveira, Patrícia Dores e Susana Araújo  
Centro de Investigação e Informação do Património de Cacela  
Câmara Municipal de Vila Real de Santo António*

---

*Located in the hamlet of Santa Rita, CIIPC (Research and Information Centre on Cacela's Heritage) has been developing its activity around some key axes: identification and research; information, interpretation and usufruct; heritage education; and involvement of the local community in communal projects.*

*It has been part of the Algarve Museums Network since 2008, working in widespread partnership with other museums of Algarve.*

*Alongside with an effort to expand and diversify audiences by bringing them closer to the region's heritage, the involvement of the local community where it is sited has been paramount to the work developed. An intervention rooted in the community, with their active participation which has promoted a sense of belonging and relevant and lasting relationships.*

---

Foi em 2005 que, na antiga escola primária de Santa Rita (Freguesia de Vila Nova de Cacela), abriu portas ao público o Centro de Investigação e Informação do Património de Cacela, um núcleo da Divisão de Cultura e Educação da Câmara Municipal de Vila Real de Santo António orientado para o estudo do património cultural e paisagístico de Cacela, com vista à sua interpretação, valorização e fruição. Não sendo um museu, assume a maior parte das funções museológicas, pertencendo desde 2008 à Rede de Museus do Algarve, uma estrutura informal de adesão voluntária constituída por museus integrados na Rede Portuguesa de Museus, outros museus municipais, entidades culturais / museológicas públicas e privadas,

cuja forma de organização privilegia a cooperação e a partilha entre os seus pares e cria escala nas actividades programadas em conjunto. Uma rede horizontal, com características flexíveis que tem como missão dinamizar o património cultural e a actividade museológica da região.

O território de Cacela, hoje inserido na freguesia de Vila Nova de Cacela, concelho de Vila Real de Santo António, caracteriza-se pela riqueza e diversidade dos seus valores patrimoniais e unidades de paisagem.

No litoral, Cacela Velha (Imóvel de Interesse Público - Decreto n.º 2/96 de 6 de Março em 1996), localizada sobre uma arribas, encontra-se frente à Ria Formosa, um ecossistema valioso, com uma extensa área de ilhas barreira interpostas entre a ria e o oceano. A estrutura urbana, os elementos distintivos na arquitectura, os materiais arqueológicos exumados e a localização privilegiada atestam a sua histórica vocação para a actividade marítima e defesa costeira e forte identificação com o mundo mediterrânico, desde o período romano e islâmico.

O barrocal com antigas quintas e fazendas envolvidas por hortas, laranjais, campos de oliveiras, alfarrobeiras, amendoeiras e figueiras, já assim descrito pelos geógrafos árabes, testemunha uma paisagem cultural sucessivamente modelada pelo homem, pelo menos desde o período romano, com a introdução de tecnologia hidráulica (barragens e elementos de elevação de água) para a irrigação das suas férteis *villae*, posteriormente desenvolvida e difundida no período islâmico.

A aldeia de Santa Rita marca a fronteira entre as terras do barrocal e a serra. É uma povoação antiga, conhecida pela produção de cal, tradições oleiras e pelas “curas de Santa Rita”, com as casas em torno de ermida setecentista dedicada à Santa das “causas impossíveis”. Em torno da aldeia, conhecem-se importantes testemunhos megalíticos, os primeiros estudados pelo arqueólogo Estácio da Veiga, nos finais do séc. XIX. O túmulo pré-histórico de Santa Rita, recentemente identificado, representa um dos últimos testemunhos megalíticos melhor conservados da região.

A norte, nos montes e alcarias da serra, o casario e dependências associadas (eiras, palheiros, fornos de pão, poços, muros...) testemunham uma arquitectura rural marcada pelo relevo, clima, tradições culturais e matérias-primas oferecidas pelo meio.

O Centro de Investigação e Informação do Património de Cacela / CMVRSa tem procurado partir das características diferenciadoras do território de Cacela, dos seus usos antigos, dos valores naturais e culturais que o distinguem, para a concepção de actividades consistentes, capazes de desencadear dinâmicas de aprendizagem, fruição e intervenção criativa, sempre em estreita ligação com a comunidade local e visitantes.

São objectivos da sua intervenção: promover o levantamento e investigação do património natural e humano, material e imaterial; partilhar com a comunidade local a identificação e valorização do seu património; interpretar o território e os valores patrimoniais com vista ao seu usufruto por diferentes públicos (população local, visitantes, investigadores, crianças e jovens).

O CIIPC desenvolve a sua actividade em torno de alguns eixos orientadores: identificar e investigar; informar, interpretar e usufruir; e educar para o património. Procura ainda qualificar e diversificar a oferta cultural em Cacela Velha e envolver a comunidade local em projectos comuns.

## **Identificar e investigar**

A arqueologia começou por ser a matriz do trabalho no CIIPC. Foram as colecções de materiais arqueológicos de Cacela Velha, resultado de escavações entre os finais da década de 90 do séc. XX e inícios de 2000 que começaram por justificar, entre 2002 e 2004, a reabilitação da antiga escola primária de Santa Rita para Centro de Investigação e Informação do Património de Cacela, no âmbito do Programa de Revitalização das Aldeias do Algarve. A investigação arqueológica orientada para a Cacela medieval e, mais tarde, para a pré-história em Santa Rita, na sequência da identificação e escavação de um túmulo megalítico, continuam a ser estruturantes do seu trabalho.

O Património rural vernáculo da freguesia de Vila Nova de Cacela tem-se também assumido como um dos eixos de investigação do CIIPC. Arquitectura popular com destaque para as chaminés e platibandas, elementos identificadores da arquitectura no Algarve, fornos de cal, património hidráulico (fontes, poços, noras, tanques, aquedutos, cisternas,...), eiras para debulha de cereais, moinhos de água e fornos de pão têm sido alguns dos elementos patrimoniais sobre os quais nos temos debruçado.

A identificação e a salvaguarda do Património Cultural Imaterial do concelho têm sido outra prioridade, especialmente na área das festividades cíclicas, património oral e saberes-fazer tradicionais.

## **Comunicação, interpretação e valorização do património e da paisagem**

Na nossa área de intervenção encontramos um património muito rico e diverso ainda em bom estado de conservação e vivo, no caso das manifestações imateriais. Um património que urge ser registado, estudado e dado a conhecer, porque como se costuma dizer: “Só se preserva aquilo que se ama e só se ama aquilo que se conhece.” Só assim, através de um trabalho sério na área da investigação e divulgação, podemos pensar e construir planos de salvaguarda para o património. Daí que a par da investigação, o CIIPC tenha apostado na comunicação em torno destes valores patrimoniais tornando-os acessíveis a diversos públicos, através de visitas orientadas, exposições, percursos temáticos, oficinas regulares e edições.

## **Educar para o património**

De forma complementar à investigação, interpretação e valorização do património, o trabalho de educação patrimonial tem-se afirmado como um eixo de intervenção estruturante. Nesta área temos dinamizado, em estreita articulação com a comunidade educativa do concelho, projectos temáticos sobre o património, oficinas de tempos livres e concebido materiais educativos (livros, jogos) sobre património e história local.

O património que identifica a nossa área de intervenção (formas de povoamento, monumentos históricos, arquitectura vernácula, património hidráulico, testemunhos arqueológicos de diversos períodos, usos antigos dos recursos naturais, saberes-fazer, tradições festivas e religiosas, património oral, ...), tem sido o ponto de partida para os projectos educativos regulares que o CIIPC dinamiza desde 2006 com escolas do concelho.

Mais recentemente temos enriquecido a oferta educativa concelhia com actividades em áreas tão diversas como a arqueologia, pomar tradicional de sequeiro, cal e platibandas, plantas e seus usos, abrigos para insectos, brinquedos populares, água, adivinhas, entre outras.

## LINHAS DE ACTUAÇÃO COM VISTA AO ENVOLVIMENTO DA COMUNIDADE LOCAL

A par de um esforço cada vez maior para alargar e diversificar os públicos aproximando-os dos patrimónios da região, o envolvimento da comunidade local da aldeia de Santa Rita, onde está localizado o Centro de Investigação e Informação do Património de Cacela, tem sido, há mais de uma década, um propósito central do trabalho desenvolvido. Uma intervenção enraizada na comunidade, com o seu envolvimento activo, que tem promovido sentido de pertença e relações relevantes e duradouras.

A aldeia histórica de Santa Rita situa-se a cerca de 5 kms a Norte de Cacela Velha, entre o barrocal e a serra, na transição entre uma zona de hortas e pomares, cujo desenho muito deve à herança de romanos e árabes, e a serra com as suas especificidades nas formas de construir, habitar e explorar o território. A povoação é referida já em fontes do séc. XVII, mas o povoamento do local é certamente mais antigo. Na envolvente da aldeia destacam-se a Norte antigos fornos de cal, um deles recuperado e, a Nascente, antiga fonte/santuário de Santa Rita, onde conta a lenda que a imagem da Santa terá aparecido pela primeira vez. O túmulo pré-histórico de Santa Rita, a cerca de 1 km a Nascente da aldeia, próximo da antiga barragem romana da Ribeira das Hortinhas, representa um dos últimos testemunhos megalíticos melhor conservados da região, com cerca de 5 mil anos de história.

Como muitos outros núcleos rurais espalhados pelo país, é uma aldeia que tem vindo a perder população, contando com cerca de 25 famílias num total de 85 habitantes (só o núcleo da aldeia). Na sua maior parte são pessoas ligadas ao território, que até há pouco tempo, viviam da agricultura, pastorícia, pequeno comércio, venda de lenha, artesanato. Hoje vivem sobretudo das reformas e a geração que está no activo exerce actividades profissionais ligadas à hotelaria e comércio. Com uma população envelhecida, muitos continuam a manter horta ou árvores do pomar tradicional de sequeiro, colhendo ainda figos, alfarrobas e azeitonas, sobretudo para consumo familiar. Vivências que nos tem permitido estabelecer relações muito ricas ao nível da partilha de saberes-fazer.

Desde há 18 anos que, na sua antiga escola primária, entretanto reabilitada, abriu portas o Centro de Investigação e Informação do Património de Cacela, onde os habitantes locais e visitantes podem contar com um programa regular de exposições, percursos temáticos, oficinas artísticas e didácticas, entre outras actividades culturais. A verdade é que a abertura do CIIPC gerou uma série de novas dinâmicas na aldeia. Não é raro que apareçam grupos de crianças a entrevistar antigos profissionais (o barbeiro, a costureira, o pastor, o agricultor, o antigo mestre caleiro) querendo conhecer os seus saberes-fazer; grupos de passeantes em busca dos seus fornos de cal, das fontes, poços e noras, olhando as suas chaminés, em percursos sobre a arquitectura vernácula; equipas de filmagens registando o empalhamento de cadeiras, o amassar e cozer do pão, o pastoreio de cabras; ou famílias divertindo-se em peddypapers de descoberta do património em torno da aldeia,...

Pretende-se aqui dar enfoque a 4 linhas de actuação que configuram estratégias de envolvimento da comunidade local:

### **1. Participação activa de elementos da comunidade em acções de valorização e divulgação do património**

## Passos Contados. Percursos pedestres de interpretação da paisagem

Uma proposta inovadora do CIIPC, ligada à interpretação do património, foram os “Passos Contados” - percursos pedestres temáticos de interpretação da paisagem, um dos nossos projectos mais participados pelo público, já com 16 edições. A ideia surgiu de uma necessidade de inovar nas formas de comunicação, interpretação e valorização dos valores patrimoniais e da paisagem. Tornar o património inteligível, questionar, tecer ligações, abri-lo a diferentes leituras, estabelecer uma mediação entre os vestígios materiais e a curiosidade e expectativas no presente, são desafios que se colocam hoje à interpretação do património e que estiveram na origem do projecto.

Realizam-se anualmente, de Abril a Outubro/Novembro, ao ritmo de um por mês, e são, no fundo, uma experiência participada de descodificação das paisagens e dos seus elementos patrimoniais (património hidráulico, testemunhos megalíticos, vestígios arqueológicos, romanos e islâmicos, arquitectura tradicional, património geológico, fauna e flora,...). Uma interpretação que se faz em movimento, ao longo dos caminhos, mediada por orientadores com reconhecido mérito académico nas áreas da arqueologia, história, geologia, astronomia, botânica, e por mestres nos seus saberes-fazeres (artesãos, ervanários, agricultores, pastores, pescadores e mariscadores,...). Ao longo dos anos, muitos dos percursos têm sido orientados por elementos da população local partilhando com os participantes conhecimentos ligados a tradições de pesca e mariscagem na Ria Formosa; cal na arquitectura vernácula; biodiversidade nas hortas; tradições ligadas ao pastoreio; matérias vegetais e seus usos; olival, azeitona e azeite; olaria...



Imagem 1. Percorso Passos Contados sobre pesca e mariscagem na Ria Formosa

## Oficinas orientadas por artesãos da comunidade próxima

O CIIPC tem uma oferta regular de oficinas dirigidas ao público em geral, a famílias, idosos, públicos com necessidades educativas especiais ou a crianças em período de férias. Muitas delas têm sido orientadas ou contado com a colaboração de elementos da população local, numa desafiante partilha inter-geracional e interacção entre públicos de diferentes origens

geográficas. Destacam-se os seguintes temas: brinquedos populares; papagaios de papel; cestaria, empreita; pão artesanal; figos cheios, estrelas de figo e bombons de figo; entre outras.

## Exposições

Nas exposições, temos procurado envolver a população local na fase de recolha de informação e de investigação, mas também na concepção do discurso museográfico, seleccionando objectos, e nas fases de valorização, participando em conversas ou oficinas que integram a componente educativa e de comunicação com os públicos. Casos das exposições “*Olaria em Santa Rita. Objectos, usos e memórias*” (2016) que reuniu peças produzidas nas olarias de Santa Rita (cedidas pelos habitantes), seus usos, tipo de fabrico e memórias; “*A Arte das Alegrias. Exposição de bonecas de trapo*” (2016) onde se reuniram mais de uma centena de bonecas criadas pelas muitas pessoas que aceitaram o desafio; ou a mais recente “*Profissões antigas de Cacela*” (2018) que regista histórias de vida, memórias e objectos de uma dezena de profissões: agricultor, barbeiro, mestre caleiro, cesteiro, costureira, empalhador de cadeiras, merceira, pastor, mariscador, pescador e calafate. Profissões que revelam uma profunda ligação ao território. Homens e mulheres que detêm memórias e antigos saberes-fazeres que conjugam um conhecimento profundo do meio natural, matérias e recursos disponíveis, dos ciclos astrais (influenciando sementeiras, colheitas, idas ao mar) com as necessidades dos seus habitantes.



Imagem 2. Exposição Profissões Antigas de Cacela

## Projectos e actividades educativas

O património rico e diverso que identifica a nossa área de intervenção tem sido o ponto de partida para os projectos educativos regulares que o CIIPC dinamiza desde 2006 com escolas do concelho. Através destes projectos temáticos orientados para 1º e 2º ciclo do Ensino Básico, vimos garantindo, a partir das crianças e jovens, o envolvimento de toda a comunidade no conhecimento, preservação e valorização do seu património.

Nestes projectos, verifica-se um envolvimento de toda a comunidade e uma estreita ligação e partilha de saberes entre os mais velhos, detentores de antigos saberes, e os mais novos (crianças e jovens). A comunidade tem sido efectivamente convidada a envolver-se em grande parte destas dinâmicas. Por exemplo, em “Velhos Saberes, Novos Fazeres. Actividades Profissionais no Litoral, Barrocal e Serra Algarvia” crianças de todo o concelho pesquisaram sobre as antigas profissões, recebendo na escola pescadores, conserveiros, faroleiros, cesteiros, hortelãos e entrevistando em Santa Rita o barbeiro, a costureira, a merceira, o pastor e vários artesãos. No projecto educativo “O que comiam os nossos avós? A alimentação no Sotavento Algarvio” recolheram receitas antigas; contactaram em visitas de estudo com ciclos alimentares da região (o pão, o azeite, a sardinha, o atum e a sua conserva, o figo, o leite e o queijo...); em Vila Real de Santo António participaram no mini-curso de cozinha dos avós para pais e filhos e, em Santa Rita, em oficinas orientadas pela população local (ensinando a fazer papas de milho com conquilhas, sopas de tomate, carapaus alimados, folares, pão, caracóis,...).

A metodologia dos projectos passa pela motivação de alunos e professores com diaporama sobre o tema; concepção e entrega de materiais pedagógicos (guiões de entrevista e fichas de levantamento) com vista ao trabalho de pesquisa que as crianças fazem junto dos seus familiares e vizinhos; saídas campo, oficinas artísticas e temáticas. Ao longo do processo as crianças transformam-se em pequenos investigadores, perguntando e registando. Desta forma, reforça-se nos mais novos, a consciência de uma cultura material e de uma identidade que nos diferencia e distingue num mundo cada vez mais uniformizado.

## 2. Celebrações festivas

Partindo de uma festividade cíclica com forte expressão no Algarve, revive-se desde 2017 a tradição dos Maios na aldeia de Santa Rita.

No Algarve, em muitos lugares, é tradição no primeiro dia de Maio, criarem-se os Maios ou Maias, enfeitá-los e colocá-los na rua. Estamos a falar de bonecos e bonecas representando pessoas, em tamanho natural, cheios com palha, trapos, jornais amachucados e vestidos com roupa usada. São feitos pelas populações com simplicidade e improvisação, comumente acompanhados de reproduções de animais, objetos de uso comum, encenando actividades quotidianas, com dizeres a propósito em prosa ou verso. Trata-se de reminiscências de costumes arcaicos ligados ao fim do Inverno e ao eclodir da Primavera. Assinalavam a renovação da natureza e simbolizavam o poder fecundante da vegetação que desabrocha.

Em Santa Rita - onde a tradição teve expressão pelo menos nas décadas de 80 e 90, e fazia o baile da Maia desde os anos 50 do séc. XX - revive-se este importante momento do ciclo festivo em estreita colaboração com os habitantes da aldeia. Os Maios que saem à rua são elaborados pelas muitas pessoas, de todas as idades, que se envolvem na iniciativa: população local, EB2,3 de Vila Nova de Cacela, utentes da Asmal, Casas do Avô de Monte Gordo e Vila Real de Santo António e crianças no âmbito de Oficinas organizadas no CIIPC.

Este envolvimento concretiza-se em todo o processo, desde a escolha dos provérbios e quadras populares, recolha de roupas, sapatos e acessórios, bem como jornais para o enchimento, elaboração dos Maios e montagem no espaço público durante os dias de exposição na rua.

Em 2019 lançou-se à comunidade o desafio de criar uma grande manta de rosetas de crochet para, no primeiro dia de Maio, adornar a Maia. Ao longo de 3 meses, reuniram-se no CIIPC todas as quintas-feiras à tarde, mais de 2 dezenas de pessoas a fazer rosetas em crochet, num processo de reforço das relações de vizinhança e convivialidade.

Durante os Maios dinamizaram-se ainda concursos de fotografia e um concurso de quadras onde participaram elementos da população local e de outras localidades.

Outras festividades cíclicas motivaram o desenvolvimento de projectos conjuntos com a população local. Caso das tradições associadas aos Santos e Finados (1 e 2 de Novembro), em que as crianças iam, com bolsas de retalhos, de porta em porta pedir pelos santos, pelas almas ou pelos defuntos, dizendo expressões como: *Pão por Deus ou Bolinho, bolinho, pela alma do defuntinho*. Recebiam no saco: bolinhos, figos secos, amêndoas, nozes,... No CIIPC, com o intuito de manter vivas estas tradições associadas ao Pão por Deus e assinalar este importante período do ciclo festivo dedicado ao culto dos antepassados, desafiou-se a comunidade local para a criação de bolsas de retalhos. Os talegos criados pelas cerca de duas dezenas de pessoas que semanalmente se juntaram no CIIPC para os costurar, juntaram-se numa exposição de rua na aldeia nos anos de 2019 e 2020. Distribuíram-se pelas portas da aldeia para assinalar as festividades associadas ao Dia de Todos os Santos e dos Finados.

Também desde há alguns anos que a população da aldeia se junta no CIIPC para montar o Presépio Algarvio. Revive-se assim a antiga tradição de em Dezembro se armar o presépio e o “altarinho” de cariz popular. Nas casas, em cima da cómoda, elevado ao centro em degraus, colocava-se o menino Jesus, cercado de searinhas, laranjas e outros frutos, votos de pão e de prosperidade para a família. As searinhas são semeadas por tradição no dia 8 de Dezembro, dia de N. Sra da Conceição, na continuidade dos antigos cultos da fertilidade, numa altura em que nos campos se fazem as sementeiras. São oferecidas ao menino Jesus com o pedido de boas colheitas.

Todo este processo tem reforçado a identidade local, a auto-estima, as relações de vizinhança, a convivialidade entre participantes. Tem servido também, para os mais velhos reviverem as suas memórias e para dar a conhecer as antigas tradições festivas aos mais novos.

### 3. Um jornal com e para a comunidade local – O Tomilho

Nos últimos 7 anos destacamos uma intensificação da relação com os habitantes Santa Rita e Cacela. Através da edição regular de “O Tomilho”, boletim com edição bimensal, divulgamos as nossas actividades, mas damos também voz à população publicando fotografias antigas, registando memórias, saberes-fazer, tradições festivas, receitas e objectos. “O Tomilho” nasce no início de 2016, de uma necessidade e vontade de fortalecer os laços com a população da aldeia de Santa Rita. Por um lado, pretende-se aproximar a comunidade do seu património e do trabalho que o CIIPC desenvolve, desconstruindo conceitos e temáticas ligadas ao património em linguagem mais acessível, nomeadamente na rubrica *Arqueologia e História* com artigos como: *Resultados da campanha arqueológica em Cacela Velha, as sortes de S. João, Culto dos mortos na Pré e Proto-História*, entre muitos outros. Por outro lado, convida-se a comunidade a partilhar as suas memórias e saberes a partir de objectos e fotografias antigas, que facilitam e estimulam o acto de recordar e a narração de memórias. Com este objectivo, “O Tomilho” tem uma rubrica dedicada a um *Objecto com História* e uma outra rubrica de *Memórias e Saberes* com artigos ligados a uma tradição, festividade, ofício, a partir de uma fotografia antiga. Em qualquer dos casos, o objecto (cadeira de tabúia; carro da água, balanças; bolsa de retalhos; mó manual; palangre; mala do barbeiro,...) ou a fotografia (recordações da vida no campo; recordações do Carnaval; matança do porco; S. João da Degola,...) pertencem à pessoa que os recorda. Existe também um espaço onde as pessoas partilham receitas antigas. Em algumas edições “O Tomilho” publicou ainda poemas, reportagens e memórias redigidas por pessoas da comunidade e passatempos a partir de desenhos feitos por crianças.

Todas estas memórias e saberes são partilhados com os leitores, enriquecendo a memória colectiva, o sentimento de pertença e reforçando a identidade social da comunidade o que, em última instância, contribui para aumentar a auto-estima e consolidar uma consciência colectiva, fundamentais para o seu efectivo envolvimento e participação.

“O Tomilho” já criou hábitos de leitura regulares na aldeia, no concelho e também fora de fronteiras desde que partilhamos *on-line*, no nosso *site*, a sua versão PDF.



Imagem 3. Boletim “O Tomilho”

#### 4. “Património apanhado na rede”. Património local amplificado na rede

Em tempos de confinamento e na impossibilidade de realizar actividades com os nossos públicos, o CIIPC criou em Março de 2021 uma rubrica no facebook intitulada “Património apanhado na rede” com o objectivo de dar a conhecer elementos do património de Cacela e Vila Real de Santo António: sítios arqueológicos e patrimoniais; objectos arqueológicos e etnográficos; manifestações do património imaterial; tradições orais; fotografias antigas; e património natural.

Desde então manteve-se a publicação regular e conquistaram-se e fidelizaram-se seguidores ao longo de muitas dezenas de publicações.

Tem-se contribuído desta forma para o conhecimento e valorização do nosso património junto de um público amplo e diversificado e também para a participação dos próprios leitores/seguidores que contribuem com as suas memórias e conhecimentos.

#### REFLEXÕES FINAIS

O território de Cacela, os seus usos antigos, os valores naturais, culturais e patrimoniais que o distinguem têm sido ponto de partida para dinâmicas de interpretação aprendizagem, fruição e intervenção criativa em estreita ligação com a comunidade local e visitantes.

---

Acreditamos que conhecer e vivenciar o nosso património é fundamental para nos tornarmos conscientes do que nos identifica e diferencia – tradições, monumentos, arquitectura vernácula, paisagens culturais –, e valorizarmos o que é nosso, resistindo a culturas e modelos importados que empobrecem a nossa diversidade cultural.

Desde sempre o CIIPC entendeu que as suas “coleções” se estendem no território envolvente que lhes confere sentido, e que são elas o ponto partida para o trabalho na área da interpretação do património e mediação com os públicos. Assistimos hoje, porém, a uma destruição acelerada das nossas paisagens culturais, seja em meio urbano ou em meio rural. Ao longo dos séculos o homem foi agindo sobre a paisagem, modificando-a, utilizando os seus recursos e adaptando-a às suas necessidades, segundo os seus conhecimentos e experiência transmitida de geração em geração, mas sabendo sempre manter o seu equilíbrio ecológico, a sua integridade e sustentabilidade. Agora, em poucos anos, deparamo-nos com a desvalorização e conseqüente destruição das arquitecturas vernáculas, nos núcleos povoados, e das paisagens rurais envolventes. Ou seja, estamos a perder e/ou a assistir à descaracterização das “nossas coleções”.

Neste contexto, a interpretação do património e da paisagem, que identifica o trabalho do CIIPC há quase duas décadas, deve ser também um processo de activação da cidadania com vista à sustentabilidade dos territórios, uma ferramenta para questionarmos o presente e pensarmos o futuro e desta forma contribuímos para a valorização e salvaguarda do património e das paisagens culturais. Acreditamos que os antigos saberes e a sabedoria ancestral ligada aos recursos naturais serão úteis para o despertar de uma consciência ecológica e um renovado sentido ético nas relações sociais das pessoas com os recursos naturais (água, terra, plantas, animais...).

Um dos desafios actuais é o de assumirmos o papel, que se defende hoje para os museus, de entidade viva, atenta, interveniente, questionante na relação com os públicos.

Importa sempre lembrar: porque fazemos o que fazemos? Porque acreditamos que o conhecimento dos usos antigos do território é fundamental para nos diferenciarmos positivamente no contexto de um mundo cada vez mais globalizado onde impera a lógica do crescimento infinito num mundo de recursos finitos. O que queremos transformar? Queremos que o património assuma o seu lugar na construção de identidades e seja ponto de partida para usos criativos e sustentáveis do território e seus valores culturais.

Em suma, o nosso propósito é o de envolver toda a comunidade, no reconhecimento mais profundo do que é o património, do que nos identifica, de quem somos e do que queremos vir a ser. ◆

# *Publicações*



## • Biblioteca Digital Academia das Ciências de Lisboa

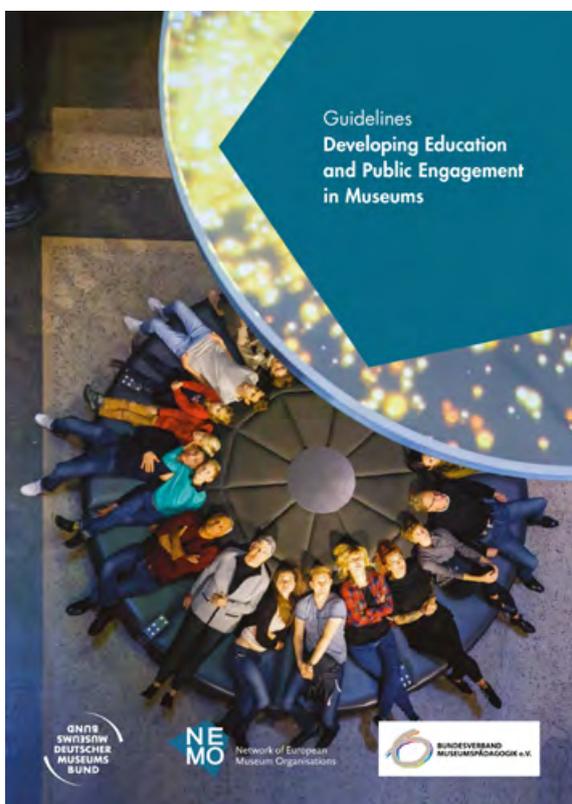
O Serviço de Publicações, em colaboração com a Biblioteca, tem vindo a implementar um novo sistema de publicações eletrónicas com vista a disponibilizar todas as atuais e futuras publicações da Academia em acesso livre na sua Biblioteca Digital, no novo portal da Academia das Ciências de Lisboa.

Cerca de 185 publicações recentes da Academia, entre Comunicações e Memórias da Classe de Ciências e de Letras, Elogios Históricos e Conferências e Seminários, já se encontra disponível no RCAAP (Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal): <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/44012>

Entretanto, apesar de a página da Biblioteca Digital da Academia, atualmente em construção, não dispor ainda de todas as funcionalidades operacionais, as primeiras seis Comunicações do Tomo XLIX (2023) das Memórias da Classe de Ciências acabam de ser publicadas e já se encontram acessíveis em: <https://www.acad-ciencias.pt/publicacoes/biblioteca-digital/>



ACADEMIA DAS CIÊNCIAS  
LISBOA



## • Guidelines - Developing Education and Public Engagement in Museums

Publicado por: NEMO - Network of European Museum Organisations, German Museums Association e German Association for Museum Education

Ano de Edição: 2023

ISBN: 978-3-9825110-0-9

Disponível em: <https://www.ne-mo.org/news/article/nemo/nemo-publishes-guidelines-on-education-and-public-engagement-in-museums.html>



## • O impacto ambiental de uma exposição

Avaliação de ciclo de vida de *Europa Oxalá*

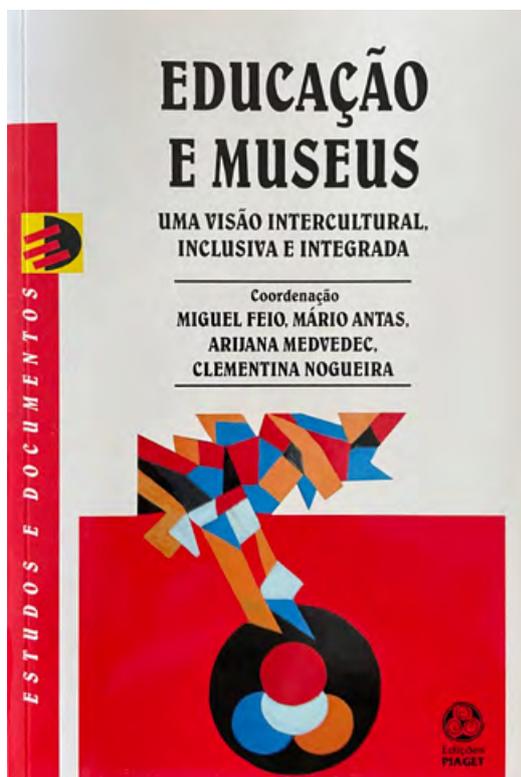
Publicado por: Fundação Calouste Gulbenkian

Coordenação: Maria do Rosário Palha, Patrícia Fernandes e Sara Pais.

Publicação elaborada a partir da tese de mestrado de Ana Luna Riks de Lacerda.

Ano de Edição: 2023

Disponível em: [https://cdn.gulbenkian.pt/wp-content/uploads/2023/06/GS\\_Relatorio\\_EuropaOxala\\_PT\\_AF2.pdf](https://cdn.gulbenkian.pt/wp-content/uploads/2023/06/GS_Relatorio_EuropaOxala_PT_AF2.pdf)



## • Educação e Museus:

**Uma visão intercultural, inclusiva e integrada**

Coordenação: Miguel Feio, Mário Antas, Clementina Nogueira e Arijana Medvedec

Ano de Edição: 2023

ISBN: 978-989-759-220-1





# 10+1

**Acesso, participação e democracia cultural: visões e experiências**



Acesso Cultura, Associação Cultural

- **10+1 Acesso, participação e democracia cultural: visões e experiências**

Publicado por: Acesso Cultura

Coordenação: Hugo Sousa e Mónica Guerreiro.

Ano de Edição: 2023

Disponível em: <https://accessocultura.org/2023/06/20/101-acesso-participacao-e-democracia-cultural-visoes-e-experiencias/>



- **Museus de Comunidade: Manual de apoio à Gestão**

Autores: Luís Mota Figueira e Dina Ramos

Ano de Edição: 2019

ISBN: 978-972-789-598-4

Disponível em: <https://ria.ua.pt/handle/10773/26225>





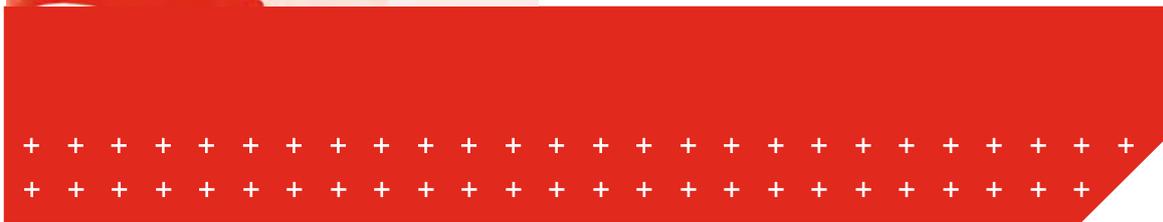
- **International Journal of Intangible Heritage**

Publicado por: National Folk Museum of Korea

Editora-chefe: Roslyn Russell

ISSN: 1975-3586

Disponível em: <https://www.ijih.org/volumes/18/ENG>



- **Cadernos de Sociomuseologia: Interculturalidade Crítica e Sociomuseologia (v. 65 n. 21 - 2023)**

Publicado por: Departamento de Museologia, Universidade Lusófona

Editado por: Mário Moutinho

ISSN: 1646-3714

Disponível em: <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/issue/archive>



• **ICOFOM STUDY SERIES:  
Spaces for global  
museology**  
(VOL. 50, ISSUE 2 - 2023)

Publicado por: International Journal  
of the ICOM International Committee  
for Museology (ICOFOM)

Editora: Elizabeth Weiser

ISBN: 978-92-9012-446-7

Disponível em: <https://icofom.mini.icom.museum/icofom-study-series-spaces-for-global-museology-vol-50-issue-2-2023/>

ICOFOM Study Series

**Spaces for  
Global Museology**

ICOFOM  
Vol. 50.2 — 2023

• **O museu e Eu.  
Nós e os museus.**

Publicado por: ICOM Portugal

Conceito e idealização: Maria de Jesus  
Monge

Editora: Sofia Marçal

Ano de Edição: 2023

ISBN: 978-989-98396-1-8

*O museu e Eu.  
Nós e os museus.*

ICOM  
International  
Committee  
of Museums  
Portugal

# *Bolsas*



## Fundo de Bolsas ICOM Portugal 2023

### Bolsas Cláudio Torres

O ICOM Portugal organiza anualmente o Fundo de Bolsas ICOM Portugal, que destina-se a estimular a participação dos seus membros associados em conferências, cursos, estágios ou intercâmbios, relacionados com as diversas funções museológicas, a fim de “promover a formação profissional dos seus membros”.

Em novembro de 2022, por ocasião da homenagem prestada ao arqueólogo Cláudio Torres, o ICOM Portugal decidiu atribuir às Bolsas do ICOM Portugal 2023, a título excecional, o seu nome.

Desta forma, em julho 2023, o ICOM Portugal abriu as candidaturas ao seu ao Fundo de Bolsas para apoiar a participação dos seus membros em conferências, cursos, estágios ou intercâmbios, presenciais ou online, relacionados com as seguintes áreas: 1 – Arqueologia e trabalho arqueológico em Portugal, de preferência nas áreas de Arqueologia Pré e Proto-Histórica, Arqueologia Clássica, História Antiga e Arqueologia Medieval; 2 – Conservação, valorização e divulgação da herança e do património cultural islâmico em Portugal; e 3 – Museologia social e museus de iniciativa comunitária e local em Portugal.

Para esta edição, o júri foi composto por: Lígia Rafael, Museóloga, Museu de Mértola – Cláudio Torres e Secretária da Mesa da Assembleia-geral do ICOM Portugal; Luís Raposo, Arqueólogo, Membro do Conselho Executivo do ICOM; Maria José Santos, Arqueóloga, Museu Municipal de Penafiel e Tesoureira do ICOM Portugal; e Vítor Dias, Arqueólogo, Museu Monográfico de Conimbriga-Museu Nacional.

Na ausência de candidaturas e de propostas, a Direção do ICOM Portugal, juntamente com os membros do júri, decidiu não atribuir nenhuma bolsa em 2023. O valor estipulado em 2023 transitará e será revertido no concurso das Bolsas ICOM Portugal em 2024.

Todo o processo e regulamento podem ser consultados em:

<https://icom-portugal.org/2023/06/20/bolsas-icom-portugal-2023-bolsas-claudio-torres/> ◆

## Chamada para Artigos – Boletim ICOM Portugal

Em vias de promover o espaço democrático de voz e participação no ICOM Portugal, os membros associados a esta Comissão poderão apresentar propostas de comunicação que passam a integrar as próximas edições do seu Boletim.

Estas chamadas são um movimento para que os membros possam dar-se a conhecer e para que possamos todos ter acesso a ações e investigações diversas e plurais, que cheguem até nós.

Serão selecionados para publicação dois textos por número do Boletim. Todos os artigos seguem o processo de arbitragem pelos vários membros dos Órgãos Sociais do ICOM e sob anonimato.

O formato de submissão de propostas deve considerar:

- Título;
- Nome do/a autor/a;
- Resumo (mínimo 350 palavras e máx 500 palavras);
- Palavras-chave (máximo 05);
- Nota/s biográfica/s.

A publicação aceita artigos originais em português, inglês, francês e espanhol.

Envio de propostas até 01 de outubro de 2023, através do email: [boletim.icom.pt@gmail.com](mailto:boletim.icom.pt@gmail.com).

As propostas selecionadas terão o prazo de dois meses para envio do texto completo.

Para mais informações e acesso às normas para publicação, aceda:

<https://icom-portugal.org/2023/08/19/chamada-para-artigos-boletim-icom-portugal/> ◆

Tales Frey (Catanduva - São Paulo, 1982) é artista transdisciplinar, que sendo cidadão português e brasileiro, vive e trabalha entre os dois países.

Pós-doutorando pelo Centro de Estudos Humanísticos da Universidade do Minho, onde é professor e Investigador Auxiliar através do Concurso de Estímulo ao Emprego Científico – Institucional (Contrato-Programa celebrado entre a FCT e a Universidade do Minho), é também Doutor em Estudos Teatrais e Performativos pela Universidade de Coimbra.

Apresentou criações autorais no The Kitchen e Judson Memorial Church em Nova York, Musée des Abattoirs em Toulouse, L'angle - Espace D'art Contemporain Du Pays em La Roche-Sur-Foron na França, Athens Museum of Queer Arts (AMOQA) em Atenas, MACRO – Museo d'Arte Contemporanea di Roma, Centro Municipal de Arte Helio Oiticica, CCVM – Centro Cultural Vale do Maranhão, BienalSur em Buenos Aires, Akureyri Art Museum na Islândia, TSB Bank Wallace Arts Centre em Auckland, The Performance Arcade e MEANWHILE Gallery em Wellington na Nova Zelândia, Galeria Labirynt na Polónia, Defibrillator Gallery em Chicago, Galleria Moitre em Turim, Kuala Lumpur 7th Triennial – Barricade na Malásia, The Biennial 6th Bangkok Experimental Film Festival na Tailândia, Museo de Arte Contemporáneo de Alicante na Espanha, Museu Julio Dinis em Ovar, Museu do Aljube em Lisboa, Teatro Municipal do Porto – Rivoli e Campo Alegre, Cinema Batalha no Porto em Portugal, Teatro Académico de Gil Vicente - TAGV em Coimbra, Arte Macau: Bienal Internacional de Arte de Macau, entre outros.

Tem obras em acervos públicos e privados, dentre eles: Museu de Arte Contemporânea de Serralves, Museu Bienal de Cerveira, MUNTREF em Buenos Aires, Pinacoteca João Nasser, Museu de Arte Contemporânea de Niterói, Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro, Museu de Arte Contemporânea da Universidade de São Paulo. E é hoje representado pela Galeria Verve de São Paulo e pela Shame Gallery de Bruxelas.

Recebeu Prêmio Aquisição na XIX Bienal Internacional de Arte de Cerveira 2017, Menção Honrosa no 17º Salão Nacional de Arte Contemporânea de Guarulhos em 2021, Menção Honrosa na II Bienal Internacional de Arte Gaia 2017, Melhor Figurinista no Aldeia FIT 2006.



**BOLETIM ICOM PORTUGAL**

*Museus, Sustentabilidade e Bem-Estar*

*Série III Julho 2023 N.º 20*

