

Relatório

REDE PORTUGUESA DE MUSEUS



2023

Relatório

REDE PORTUGUESA DE MUSEUS



Os Museus constituem uma prioridade anunciada da política cultural. A consolidação da Rede Portuguesa de Museus assume, por isso, natural importância neste contexto.

Em 2000 foi criada, junto do então Instituto Português de Museus, a Estrutura de Projeto para a Rede Portuguesa de Museus, com o objetivo claro de conceber um modelo para a RPM, com a publicação dos seus princípios fundadores e das suas linhas de ação, tendo como eixos programáticos a Informação, a Formação e a Qualificação.

Em 2004, a Lei-Quadro dos Museus, aprovada pela Lei nº 47/2004, de 19 de agosto, consagrou a RPM como *um sistema organizado, baseado na adesão voluntária, configurado de forma progressiva e que visa a descentralização, a mediação, a qualificação e a cooperação entre museus.*

Desde então, a estrutura da RPM passou por várias fases, viu as suas competências serem integradas em departamentos do Instituto dos Museus e da Conservação e, desde 2012, serem integradas numa estrutura flexível da Direção-Geral do Património Cultural.

Em 2013, por ocasião do último Encontro da RPM, na altura com 137 museus credenciados, referimos: *é essencial reconhecer que foi percorrido um caminho partilhado, que permitiu a construção de um fortíssimo conjunto de adquiridos, quer no plano normativo, quer no plano da requalificação efetiva dos museus.*

De facto, este período permanecerá um marco no desenvolvimento de normas e padrões de qualidade, na correção de assimetrias, na formação e especialização de profissionais de museus, representando uma notável evolução do panorama museológico nacional, globalmente considerado, que importa valorizar e potenciar.

Hoje, decorridos 22 anos desde a criação da RPM, agora constituída por 165 museus, importa repensar o posicionamento estratégico da RPM no contexto atual da Política Museológica Nacional, valorizando os adquiridos, mas dando-lhe um novo fôlego, conceito, programa e perspetivas de futuro, em estreita articulação com as dinâmicas locais e regionais, que ao longo dos últimos anos conheceram, em muitos casos, uma evolução significativa.

Nesta nova conjuntura, o trabalho da RPM, concretizando a vocação de promoção transversal dos padrões de qualidade e de afirmação dos museus que a integram, passará por desenvolver o trabalho em rede. Tal significa dar materialidade e tessitura a uma estrutura em que o conhecimento e a comunicação entre todos os intervenientes constituem fator crítico de sucesso, associados a uma verdadeira participação e envolvimento ativo no processo de evolução que se ambiciona.

É, portanto, essencial recuperar o conhecimento e desenvolver o trabalho entre Museus, no terreno, com redes geográficas e temáticas já existentes ou a criar, mas também com outras redes nacionais de referência – como a rede de bibliotecas, ou a rede de cineteatros –, as novas redes em construção como a rede portuguesa de arte contemporânea e, ainda, desejavelmente, com outros organismos nacionais e internacionais.

É necessário transversalizar, comunicar e participar.

Decisivo será, por isso, o trabalho da RPM, necessariamente cada vez mais um trabalho de proximidade e descentralizado, o que significa envolver novos atores e implica definir novos núcleos, ou nós, de uma rede abrangente e capilar no tecido museológico.

A definição de museus núcleos de apoio, figura prevista na Lei-Quadro dos Museus, bem como a

respetiva implementação e distribuição geográfica, adquirem por isso particular relevância e deverão ser planeadas, porque são determinantes para conferir mais estrutura a uma rede assente em princípios de transversalidade e participação de todos os envolvidos.

A participação mais direta, voluntária e responsável num processo de consolidação e renovação da rede participado por diferentes tutelas e assente numa comunicação regular, constituem fatores essenciais para garantir a coesão e vitalidade da RPM.

Sem perder de vista os critérios de qualidade instituídos na Lei-Quadro dos Museus e que estruturam o processo de credenciação, a RPM deverá continuar a crescer, tendo também em conta a necessária monitorização das diversas realidades, nelas se incluindo também as coleções visitáveis.

A tão necessária plataforma de credenciação, em desenvolvimento pela DGPC no âmbito de um ambicioso plano de transição digital, os termos de candidatura ao Promuseus, o reforço da comunicação e a realização de encontros regulares entre os museus, são prioridades a operacionalizar no imediato.

Inicia-se com este relatório um novo ciclo de trabalho em rede, um novo programa de atuação, com o qual esperamos muitos profissionais e decisores se identifiquem e associem numa lógica voluntária e participativa.

É chegado o momento de consolidação da Rede Portuguesa de Museus provocando, necessariamente, um pensamento e um agir diferentes no posicionamento estratégico dos museus, na valorização dos seus profissionais, na consistência das missões que prosseguem, na ligação aos públicos, comunidades e territórios em que se inscrevem. Será também desse modo que os museus poderão reforçar a sua ativa participação na RPM e dar o seu contributo decisivo não só para o desenvolvimento do tecido museológico nacional, mas também para a valorização do tecido económico e social do país.

Introdução — 9

**Funcionamento e metodologia
adoptados pelo Grupo de Trabalho** — 11

A Rede Portuguesa de Museus — 13

Contributos em Rede — 17

Eixos estratégicos — 20

**Proposta de modelo para
funcionamento da RPM** — 31

Recomendações — 35

**Grupo de Trabalho sobre a
Rede Portuguesa de Museus** — 39

Agradecimentos — 42

Introdução

Mais de duas décadas assinalam um mapa de vontades plurais em torno de uma Rede Portuguesa de Museus, reflexo do empenho de um significativo número de profissionais na área da museologia, mas também de projetos e sinergias várias que conduziram à criação e estruturação da Rede Portuguesa de Museus.

Conscientes do legado a honrar, iniciámos este trabalho, impulsionado por uma visão política estratégica, consubstanciada no Despacho n.º 14658/2022 – *Diário da República*, 2.ª série, de 26 de dezembro de 2022, que criou este Grupo de Trabalho.

Ao Grupo de Trabalho sobre a Rede Portuguesa de Museus (GT/RPM), foi cometida a missão de apresentação de “proposta de novo posicionamento estratégico da RPM, alicerçada nos princípios de transversalização, comunicação e participação, tendo presente o atual contexto nacional de desenvolvimento de redes geográficas e temáticas de museus e das redes nacionais de outros equipamentos culturais, bem como o necessário incremento da articulação com as redes internacionais de museus.”

É definido o “Grupo de Trabalho sobre a Rede Portuguesa de Museus” com a seguinte composição:

- **Rita Jerónimo e Fátima Roque**, respetivamente, Subdiretora-Geral da Direção-Geral do Património Cultural e Diretora do Departamento de Museus, Monumentos e Palácios da Direção-Geral do Património Cultural, que coordenam;
- **Manuel Pizarro**, Diretor Executivo da Associação Hagadá – Tikvá Museu Judaico Lisboa;
- **Álvaro Moreira**, Diretor do Departamento de Cultura e Desenvolvimento Económico da Câmara Municipal de Santo Tirso;
- **Dália Paulo**, Diretora Municipal da Câmara Municipal de Loulé;
- **Isabel Pinto**, Técnica Especialista do Gabinete da Secretária de Estado da Cultura.

Mais do que refundar, entendemos desde o início que importava, acima de tudo, escutar, dialogar, incentivar à participação, acolher o sentir de todos os intervenientes e com isso construir as bases de um futuro alicerçado na partilha, reflexão e debate crítico.

O nosso foco centrou-se desde o primeiro momento em envolvermos nesta reflexão os 165 Museus que, à data, integram a RPM. E, das perguntas iniciais que nos colocámos, surgiu uma primeira hipótese: quais as expectativas dos museus para a RPM e quais os principais desafios que, no seu entender, a RPM enfrenta hoje.

Pareceu-nos óbvio, simples, adequado. Lançámos o repto, cientes de que não seria fácil agilizar respostas quando as solicitávamos para um prazo curto. Surpreenderam-nos as reações. Em pouco mais de 3 semanas, obtivemos respostas de todos os Museus que integram a RPM.

Os contributos recebidos e o Encontro RPM realizado em novembro de 2022, confirmaram aquilo que se vinha a sentir há muito: o contexto em que se insere hoje a RPM é múltiplo, distinto do que existia há mais de duas décadas, alicerçado em mudanças paradigmáticas da sociedade e do mundo. E, mais do que uma confirmação, registou-se uma linha e um propósito comuns, expressos claramente, quer no Encontro RPM, quer nos contributos recebidos: a vontade de um trabalho em rede, a necessidade de um trajeto caracterizado por vias menos formais, mais dialogantes e participativas.

Hoje a RPM é diferente. Mas continua única e constante na missão que a move: a de salvaguardar memórias, de criar conhecimento, de contribuir para uma cidadania ativa, de transmitir uma identidade comum, porque fundada na herança que representam as coleções de cada Museu e, através das quais, os Museus comunicam, partilham, promovem o debate e a reflexão crítica junto dos seus públicos.

Ao longo de três meses, o Grupo de Trabalho refletiu e debateu sobre o futuro da RPM, assumindo a multiplicidade de referenciais de que é hoje composta, desde as diferentes tutelas aos desafios que se colocam ao efetivo trabalho em rede.

É desta reflexão que damos conta, na perspetiva de se lançarem pistas para um trabalho futuro no qual todos os Museus que integram a RPM se revejam enquanto membros ativos e atuantes de uma rede com objetivos e projetos comuns.

Funcionamento e metodologia adotados pelo Grupo de Trabalho

Mediante o Despacho n.º 14658/2022 de 26 de dezembro de 2022, é criado o Grupo de Trabalho sobre a Rede Portuguesa de Museus (GT/RPM), fundamentando-se a sua atividade ao abrigo do disposto no Regime de Organização e Funcionamento do XXIII Governo Constitucional, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 32/2022, de 9 de maio, e da alínea a) do n.º 1 do Despacho n.º 7052/2022, de 2 de junho, com o objetivo de apresentação de “proposta de novo posicionamento estratégico da RPM, alicerçada nos princípios de transversalização, comunicação e participação, tendo presente o atual contexto nacional de desenvolvimento de redes geográficas e temáticas de museus e das redes nacionais de outros equipamentos culturais, bem como o necessário incremento da articulação com as redes internacionais de museus.”

Salienta o Despacho relativo à sua criação que, “O Grupo de trabalho deverá igualmente debruçar-se sobre a necessária operacionalização dos Núcleos de Apoio e de outros mecanismos de materialização descentralizada da RPM, bem como sobre as formas de concretização de outros conceitos presentes na Lei-Quadro dos Museus, abrangendo, entre outras, novas propostas que integrem temas tão distintos como os programas de qualificação dos museus e as coleções visitáveis.”

A metodologia prosseguida determinou, como ponto inicial, o respeito pelo legado do trabalho desenvolvido por anteriores equipas dedicadas à criação da RPM e inerente desenvolvimento de processos em torno da consolidação de métodos e sinergias e, por outro lado, a observação plena dos contributos recebidos por parte dos 165 Museus que integram atualmente a RPM, bem como a participação de Museus integrantes da Rede no Encontro RPM de novembro de 2022 e que constituíram uma das bases para a reflexão que aqui se apresenta.

Ponto basilar desta reflexão foram os eixos e prioridades definidos por parte da Tutela governamental. De facto, torna-se bastante óbvia a seleção dos mesmos, mormente após o *Relatório Final do Grupo de Projeto Museus no Futuro*, publicado *online* de forma cabal em janeiro de 2021¹ e, sobretudo, após o encontro da Rede Portuguesa de Museus de 21 de novembro de 2022, com o tema “A Rede Portuguesa de Museus – perspetivas de futuro”. Apesar de abordar especificamente a realidade dos Museus, Palácios e Monumentos Nacionais, o *Relatório Final do Grupo de Projeto Museus no Futuro* inscreve-os na realidade da RPM, evidenciando as oportunidades de pertença a essa estrutura, e propondo soluções concretas inspiradoras para as fragilidades detetadas. No que respeita ao encontro de final do passado ano², que contou com comunicações de Sua Exa. a Secretária de Estado da Cultura, Isabel Cordeiro, e de Clara Frayão Camacho, José Gameiro e Manuel Morais Sarmiento Pizarro, enquanto oradores convidados, cabe referir que mais se evidenciou que estes eram os principais constrangimentos a que cumpre dar resposta no momento presente da Rede Portuguesa de Museus.

¹ <http://www.iberMuseos.org/wp-content/uploads/2021/02/relatoriomuseusnofuturo.pdf>

² O Encontro contou com a presença de cerca de 180 profissionais oriundos de 70 museus da Rede Portuguesa de Museus. Teve como objetivo promover uma reflexão em torno das perspetivas de futuro e ambições da RPM, no que respeita à afirmação e promoção transversal dos padrões de qualidade dos museus portugueses, através do trabalho em rede, da comunicação e da participação na consolidação do tecido museológico nacional. O diálogo promovido neste Encontro e os contributos acolhidos no âmbito do trabalho que hoje se divulga, constituíram as bases principais da reflexão efetuada pelo Grupo de Trabalho.

A Rede Portuguesa de Museus

A Rede Portuguesa de Museus é um sistema organizado, baseado na adesão voluntária, configurado de forma progressiva e que visa a descentralização, a mediação, a qualificação e a cooperação entre museus.

(Lei-Quadro dos Museus Portugueses – Lei n.º 47/2004, de 19 de agosto)

A Lei-Quadro dos Museus Portugueses (LQMP) define que são objetivos da Rede Portuguesa de Museus (RPM):

- A valorização e a qualificação da realidade museológica nacional, a cooperação institucional e a articulação entre museus;
- A descentralização de recursos;
- O planeamento e a racionalização dos investimentos públicos em museus;
- A difusão da informação relativa aos museus;
- A promoção do rigor e do profissionalismo das práticas museológicas e das técnicas museográficas;
- O fomento da articulação entre museus.

Sendo hoje reconhecido que a LQMP é o documento legal estruturante e incontornável que rege e alicerça a atividade das entidades museológicas portuguesas, a sua promulgação, em 2004, representou um marco histórico determinante, que continua nos dias de hoje a ser atual e a necessitar de concretização, nomeadamente na questão dos Núcleos de Apoio, matéria que mereceu reflexão aprofundada por parte do Grupo de Trabalho e cujas propostas se encontram vertidas no Capítulo V deste Relatório.

Rede Portuguesa de Museus (RPM): Uma Rede com História

Das dinâmicas dos primeiros anos, do pioneirismo e visão de futuro, do trabalho desenvolvido por várias equipas de profissionais empenhados, depois dos anos de resiliência técnica e de continuar o trabalho, mesmo que (quase) residual de contacto com os museus, importa deixar neste Relatório uma síntese destas duas décadas que serve de base a toda a proposta aqui apresentada.

Data de 1997 (diploma de reestruturação do Instituto Português de Museus – IPM) a primeira referência oficial à criação da Rede Portuguesa de Museus (RPM).

Em 1998, o IPM promoveu o conhecimento aprofundado da realidade museológica portuguesa através de um inquérito aos museus, realizado em colaboração com o Observatório das Atividades Culturais (OAC).

Com o virar do século, foi criada a Estrutura de Projeto da Rede Portuguesa de Museus, dependente do IPM, com o propósito central de estudar e propor um modelo para a Rede.

Promoveram-se reuniões de discussão do Documento Programático da RPM por todo o país.

Em 2001, foram publicadas as Linhas Programáticas da RPM, cujos princípios se traduziam em articulação, comunicação, cooperação, partilha, flexibilidade, transversalidade, potenciação, inclusão e participação. Foi ainda elaborado o Regulamento de Adesão à RPM. Data deste ano a adesão dos primeiros museus à RPM, bem como o lançamento dos Programas de Apoio à Qualificação de Museus (PAQM) e de Apoio Técnico a Museus.

Foi implementado o primeiro Programa de Formação para profissionais de museus e lançado o 1.º número do Boletim RPM, que viria a revelar-se um importante veículo de comunicação e partilha de experiências entre os Museus da Rede.

Em 2004 é promulgada a Lei-Quadro dos Museus Portugueses - Lei n.º 47/2004, de 19 de agosto.

Em 2006, é lançado o Programa de Apoio a Museus da Rede Portuguesa de Museus e, 4 anos mais tarde, procedeu-se à constituição e funcionamento da Secção Especializada de Museus e da Conservação e Restauro do Conselho Nacional de Cultura (SMUCRI).

A RPM hoje

Aqui chegados, importa dar conta do contexto museológico em que se integra a atual Rede Portuguesa de Museus. Foi, aliás, com essa consciência que, durante o ano de 2021, a DGPC implementou o Inquérito “Redes de Museus em Portugal”.

A aplicação deste inquérito partiu da necessidade de se conhecerem melhor estas redes, perceber o que motivou a sua constituição e até que ponto foram cumpridos os seus objetivos iniciais.

Em janeiro de 2023, foi concluída a versão preliminar do Relatório do Inquérito, concluindo-se que o fenómeno da criação de redes de museus merece uma pesquisa aprofundada no sentido de programas conjuntos com a RPM.

Hoje, de acordo com o que ouvimos dos Museus e do órgão responsável pela política de Museus, estamos a mudar, ou temos (queremos todos) de mudar o paradigma da RPM, de uma adesão voluntária de museus para um maior compromisso de participação voluntária de museus. Da escuta resultou a necessidade de a RPM ser o resultado de um trabalho de envolvimento ativo de todos os seus membros, desde a fase de credenciação à da conceção de parcerias.

Caracterização da Rede Portuguesa de Museus a fevereiro de 2023

A Rede Portuguesa de Museus é atualmente constituída por 165 museus, com múltiplas especificidades, tal como atestam os gráficos que a seguir se apresentam³.

2012-2022 – Uma década de projetos e ações

O início do ciclo institucional da DGPC imprimiu prioridade à conclusão da instrução de 20 processos de candidatura à credenciação, tendo-se rececionado, entre 2013 e junho de 2022, mais 40 candidaturas de museus.

Entre 2014 e junho de 2022, registam-se 26 novos museus integrantes da RPM. Em consequência, a RPM que, em outubro de 2012, integrava 137 museus, passa para um universo de 165 museus, em finais de 2023.

FORMAÇÃO RPM

A partir de 2014 deu-se continuidade à organização dos Programas Anuais de Formação RPM, dirigidos a profissionais de museus e tendo como prioridade os técnicos dos museus que integram a Rede.

As temáticas corresponderam a áreas nucleares da atividade museológica e tendo sempre em conta as necessidades refletidas pelos Museus – Inventário, Comunicação e Marketing, Atendimento e Acolhimento, Conservação Preventiva, Gestão e organização de Reservas, Serviços Educativos, Acessibilidades e Inclusão, Museografia, Segurança, Património Imaterial, Coleções: disponibilização de conteúdos *online* e desafio digital – e foi tido em consideração

Distribuição geográfica (2023)

LISBOA E VALE DO TEJO



NORTE



CENTRO



ALENTEJO



AÇORES



MADEIRA



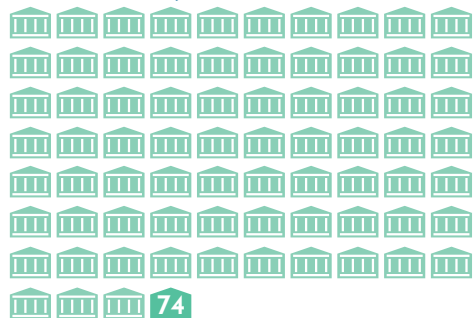
ALGARVE



³

Fonte: Relatório de Balanço da Atividade da RPM 2010/2022, da responsabilidade do Departamento de Museus, Credenciação e Conservação, atual Departamento de Museus, Monumentos e Palácios.

ADMINISTRAÇÃO LOCAL



ADMINISTRAÇÃO CENTRAL



PRIVADA



GOVERNOS REGIONAIS



ARTE



MISTO E PLURIDISCIPLINAR



ARQUEOLOGIA



HISTÓRIA



ESPECIALIZADOS



ETNOGRAFIA E ANTROPOLOGIA



CIÊNCIA E TÉCNICA



TERRITÓRIO



CIÊNCIAS NATURAIS / HISTÓRIA NATURAL



o critério de descentralização geográfica, procurando corresponder às necessidades expressas pelo conjunto dos museus de cada região.

Ao longo do ano de 2023, estão previstas ações de formação presenciais subordinadas aos temas: “Parcerias estratégicas nos Museus RPM “Reservas – organização e funcionamento”; “Desenho e Museografia de Exposições”; 2 ações em formato *webinar* (3 horas cada) dedicadas aos temas: “Circulação de bens culturais móveis” e “Investigação de proveniência”, bem como 2 ações de sensibilização no âmbito da implementação da EPAI – Estratégia de Promoção da Acessibilidade e da Inclusão dos Museus, Monumentos e Palácios (Grupo de Acessibilidades da DGPC).

APOIO FINANCEIRO/PROMUSEUS

A reativação do ProMuseus pelo Despacho Normativo n.º 9/2019 representou o alargamento dos eixos de atuação da RPM ao apoio financeiro, um dos mais valorizados pelos museus e que promove diretamente a qualificação da realidade museológica nacional. O concurso ProMuseus 2019 foi aberto e definiu como áreas preferenciais de apoio: Transformação Digital, Acessibilidade e Inclusão, Internacionalização e Parcerias.

Foram presentes a concurso, em 2019, 46 candidaturas apresentadas por 39 museus.

Em 2021, tendo por enquadramento o Programa “Garantir Cultura” do Ministério da Cultura e uma especial atenção à mitigação dos efeitos da crise pandémica, foi aberto novo concurso ProMuseus 2021, através do Aviso n.º 5275-A/202, com uma dotação global de 1.000.000 euros e definindo como áreas preferenciais a apoiar: Parcerias; Transformação digital; Estudo, investigação e exposições; Divulgação; Mediação e educação.

Nesta edição de 2021 foram apresentadas a concurso 101 candidaturas por 66 museus, tendo o júri deliberado excluir 7 projetos e admitido 94 candidaturas.

À edição do Programa ProMuseus em 2021 concorreram museus de todas as regiões do país, incluindo os que integraram a Rede no próprio ano da abertura do concurso.

Salientam-se as alterações introduzidas ao nível das “Áreas de Apoio”, que refletem também os contributos recebidos por parte dos Museus RPM no âmbito do presente trabalho.

Ao ProMuseus lançado já no presente ano de 2023 (que mantém um montante a atribuir pela DGPC no valor de 1 milhão de euros), foram apresentadas 91 candidaturas, por parte de 71 museus. Em termos genéricos, trata-se de uma participação expressiva do universo elegível de museus RPM (recorde-se que não são elegíveis Museus da DGPC e das DRC da administração central), traduzindo uma evolução positiva face à última edição. Regista-se a “estreia” de vários museus, incluindo os mais recentemente credenciados, bem como a participação de vários museus das Regiões Autónomas, igualmente uma novidade, permitindo fazer o pleno da participação de museus RPM no território nacional.

À data de apresentação deste Relatório, decorrem as reuniões do júri do Programa ProMuseus, pelo que só mais tarde será possível divulgar informação síntese mais rigorosa, incluindo dados sobre o número de projetos por áreas de apoio. Ainda assim, constata-se, mais uma vez, a fraca expressividade de candidaturas para projetos em parceria, nomeadamente ao nível de Museus que integram Redes.

Contributos em Rede

A metodologia posta em prática pelo Grupo de Trabalho incluiu a recolha de contributos junto dos 165 museus que integram a Rede, a partir de uma auscultação aberta, via correio eletrónico.

Importa sublinhar o interesse demonstrado pelos museus, que se traduziu num elevado nível de participação com a partilha de sugestões, reflexões e preocupações. Com efeito, todos os museus RPM responderam à interpelação do Grupo de Trabalho, dos quais 156 (95%) enviaram contributos.

A elevada percentagem de participação constitui sinónimo de uma generalizada vontade de mudança no modo de funcionamento da Rede, no relacionamento entre os seus membros, no seu posicionamento junto da sociedade em geral e na resposta a novos desafios decorrentes das atuais mudanças sociais, ambientais e económicas, com consequências ao nível da programação dos museus, na gestão das equipas e no cumprimento das funções museológicas.

De uma forma geral, as respostas recebidas refletem, igualmente, o posicionamento dos museus no(s) território(s) e nas comunidades onde estão inseridos, bem como a sua postura em relação ao modo como gostariam de desenvolver o seu trabalho, cumprindo as funções museológicas, expressas na LQMP e atendendo à nova definição de Museu do ICOM de 2022.

Os contributos dos museus alicerçam-se, também, na experiência menos positiva do passado no modo de funcionamento da Rede, mas refletem um desejo de potenciar a sua presença no(s) território(s), na requalificação dos seus recursos humanos e na articulação com as redes geográficas e temáticas já existentes, bem como com as redes internacionais.

Ainda que os contributos evidenciem os atuais problemas e desafios que a RPM enfrenta, não deixam de transmitir um sentimento generalizado de orgulho de pertença à Rede, sinónimo de qualidade profissional.

Maior proximidade entre os museus da Rede e a Direção Geral do Património Cultural, maior regularidade nas visitas técnicas aos espaços museológicos por parte da Tutela institucional, de modo a avaliar o cumprimento das funções museológicas, são aspetos igualmente registados nas respostas recebidas.

O ProMuseus é referido como um programa de apoio financeiro relevante, que deverá ter continuidade, dado que favorece o desenvolvimento de ações e projetos dos museus, colmatando, em muitos casos, os constrangimentos financeiros destas instituições.

Por último, salienta-se que a componente “Formação/Qualificação dos recursos humanos”, é amplamente focada pelos museus como sendo também uma das prioridades a ser tida em conta na ação futura da Rede. De uma forma geral, salientam a importância da continuidade do plano de formação da RPM, para as diferentes categorias profissionais, em formato presencial (também de forma descentralizada, em territórios de baixa densidade) e/ou virtual, indicando temas concretos de formação como a captação de financiamento e a preparação de candidaturas a fundos de apoios comunitário. São apontadas dificuldades muito próprias sentidas pela generalidade dos museus dos arquipélagos dos Açores e da Madeira, nomeadamente as que se relacionam com o baixo índice de participação em formações realizadas no Continente. Referem a necessidade de criação de outros meios de assistência e avaliação digital, como forma de integrar os profissionais das Regiões Autónomas.

O que nos disseram os museus?

Tendo por base os contributos recebidos, apresenta-se aqui uma síntese, a partir dos três eixos mencionados no Despacho de criação do Grupo de Trabalho, ainda que nem todos os museus tenham elaborado uma resposta estruturada em torno dos mesmos, dificultando uma análise mais objetiva das respostas. O carácter mais abrangente da auscultação em texto livre poderá ter contribuído para este facto.

Eixo da Transversalidade

Das várias respostas recebidas resulta evidente que o termo é entendido sob diferentes perspetivas. São aqui referidas as questões relacionadas com a orgânica funcional da Rede e dos seus membros, o trabalho em rede e o estabelecimento de parcerias e cooperações entre museus e destes com demais organizações sociais, culturais e educativas. É unanimemente reconhecida a necessidade da criação de

uma diferente estrutura de funcionamento da Rede, assente num princípio de maior horizontalidade, que promova a descentralização de ações e projetos, que favoreça mais o trabalho em rede, apelando a processos mais participativos e potenciando a ligação entre os profissionais dos museus.

Relativamente à orgânica funcional da rede é sugerido o cumprimento do articulado da LQMP⁴ no que diz respeito à constituição dos Núcleos de Apoio, bem como a criação dos “Museus Âncora”, referidos no *Relatório Final do Grupo de Projeto Museus no Futuro*. São apresentadas algumas propostas de modelo de organização da Rede, ainda que não seja indicada a sua forma de operacionalização. Salienta-se que apenas um Museu Nacional afirma a intenção de se constituir como Museu Núcleo de Apoio aos museus da região onde se insere (primordialmente com os seus congéneres em termos temáticos), assim como de apoiar a formação de recursos humanos.

A definição de um regulamento, de uma carta de princípios, de um plano estratégico e de um plano de atividades, são igualmente apontados como base para uma ação mais transversal da própria Rede.

No que diz respeito ao trabalho em rede entre os museus, embora estes reconheçam a virtualidade deste modelo à escala regional, nacional e internacional, evidenciam a necessidade de reconhecimento dessas redes de museus, na sua dimensão e diversidade geográfica, através de novos modelos funcionais, ainda ausentes nas atuais formas de relacionamento e de apoio entre a Rede e as redes regionais e locais. Apontam a necessidade da criação de grupos de trabalho organizados por redes geográficas e ou temáticas de museus que possam atuar mais em colaborações entre si, promovendo a descentralização e a realização de ações e projetos nos diversos territórios e tipologias de museus, independentemente da sua tutela, escala/dimensão, através da criação dos Núcleos de Apoio.

A criação de roteiros entre museus, integrando-os tematicamente, construídos coletiva e colaborativamente, assim como roteiros de ações que respondam a necessidades educativas a nível dos programas escolares, são apontados como instrumentos que favorecem o trabalho em rede no(s) território(s). Também a partilha de coleções, no âmbito da programação e de exposições, é apontada como uma ação que potencia as relações entre os membros da Rede.

Uma outra questão assinalada nos contributos recebidos prende-se com a necessidade sentida por parte dos museus da rede de aprofundarem relações com outras instituições, através de parcerias e coopera-

ções, como forma de transversalizarem a sua missão. Parcerias com instituições de ensino (nomeadamente com as universidades para acolhimento nos museus de estágios integrados); centros de investigação; instituições de solidariedade social; instituições congéneres nacionais e internacionais, são também referenciadas, estas últimas com o objetivo de fomentar, por exemplo, a internacionalização das coleções. O incentivo à colaboração dos museus junto do Plano Nacional das Artes e de outros programas, nomeadamente na área das bibliotecas é igualmente citado.

Importa ainda indicar a referência que é feita à necessidade dos museus da Rede de contemplarem nos seus planos de atividade os ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) da Agenda 2030 para o desenvolvimento Sustentável, nomeadamente no que se refere às questões ambientais, educativas ou de promoção da igualdade de género.

Eixo da Comunicação

Do conjunto de contributos recebidos ressalta a noção de que o conceito de comunicação é entendido a dois níveis: por um lado, a comunicação interna entre os membros da Rede, cabendo aqui os aspetos ligados à partilha e divulgação de ações e projetos e, por outro, a comunicação com e para o exterior, com o sentido de afirmação da Rede junto de uma maior audiência, nacional e internacional.

Relativamente à questão da comunicação interna e, de uma forma geral, o sentimento comum refletido nos contributos recebidos é o de uma deficiente comunicação entre os membros da Rede ao nível da partilha de informação, da divulgação das atividades e dos projetos e da troca de experiências e conhecimento, não favorecendo uma transversalidade eficaz da informação. Neste sentido, são propostos alguns instrumentos para melhorar e fomentar a comunicação entre os membros da Rede, nomeadamente: a criação de uma plataforma que permita aos museus interagirem entre si, compartilharem informação e trabalharem em projetos comuns – exposições, eventos, programas educativos, propostas de investigação e gestão das coleções; a criação de um Observatório dos Museus que lhes permita evidenciar dados estatísticos e matérias relevantes para a sua gestão; o desenvolvimento de uma base de dados com os contatos dos diferentes técnicos dos museus, para circulação em circuito fechado, que facilite o contato direto entre os profissionais, facilitando, deste modo, as relações de entreajuda, colaboração e apoio; a existência de uma *newsletter* com o objetivo de divulgar as atividades de cada museu, assim como as oportunidades de

⁴ Lei n.º 47/2004, de 19 de agosto.

parcerias e de financiamento, ou seja, um instrumento com dupla função de divulgação e de apoio à concretização de projetos; a criação de uma linha de apoio técnico, administrativo ou jurídico.

Promover a revitalização da comunicação informativa e formativa presencial ou *online* entre os museus da Rede, via Boletim, Encontros (regionais e ou nacionais), ações de formação e grupos de trabalho, são apontados também como aspetos relevantes para um maior dinamismo ao nível da comunicação entre os membros da Rede.

No que diz respeito à comunicação com e para o exterior, as respostas recebidas apontam no sentido de um reforço dos seus canais e meios de divulgação. É unânime a necessidade sentida pelos membros na revitalização das ferramentas que atualmente a Rede dispõe para o efeito, como sejam o *website* e as redes sociais. Quanto ao *website*, é referida a pertinência da existência de um *backoffice* que permita aos profissionais inserir diretamente conteúdos relacionados com as atividades e a programação que desenvolvem.

Em matéria de difusão de conteúdos museológicos, os museus assinalam como importante o incremento da divulgação de estudos na área da museologia e da mediação cultural, em formato de biblioteca *online*, assim como a promoção de ações no domínio das novas tecnologias. Importa ainda referir que é, igualmente, assinalada a necessidade da Rede retomar a publicação do Boletim RPM.

Os contributos recebidos refletem também enquanto prioridade o reforço da presença da Rede na comunicação social e em espaços de grande visibilidade pública como os aeroportos.

Eixo da Participação

A partir dos contributos recebidos pelos museus resulta evidente que o eixo estratégico da participação é entendido a dois níveis: um mais interno, de relacionamento e interação entre os próprios membros da Rede e um outro com uma dimensão de ligação à sociedade, através do estabelecimento de parcerias que permitam o desenvolvimento de estratégias de envolvimento/participação das comunidades no cumprimento da missão dos museus. Trata-se, claramente, de um foco colocado sob o prisma da responsabilidade partilhada, fundamental à efetivação de uma verdadeira Rede.

A nível interno, a organização de encontros temáticos periódicos de museus e ou de grupos de trabalho de âmbito regional, local, nacional e internacional, constitui largamente um dos aspetos mais focados nos contributos recebidos, assim como a necessidade

da Rede promover mais *workshops* e ações de formação de forma descentralizada. É muito expressiva a necessidade manifestada pelos membros da Rede por um maior incremento destes espaços de encontro e de partilha.

No que diz respeito à participação e envolvimento das comunidades na atividade dos museus, esta é encarada numa estratégia de transversalidade e de comunicação, como forma de potenciar as relações, através do desenvolvimento de projetos educativos com essas mesmas comunidades, com consciência da multiculturalidade social e das questões de caráter ético, estético e moral que caracterizam a sociedade contemporânea.

Eixos estratégicos

Uma estratégia em Rede

Importa reforçar que a sistematização dos eixos estratégicos para o futuro da Rede Portuguesa de Museus, no presente documento, não pretende de modo algum refundar ou alterar a natureza da Rede, mas antes estes são encarados como os principais desafios a transpor para que a RPM cumpra cabalmente a sua missão no presente e no futuro.

Como já referido, no despacho governamental de constituição do presente grupo de trabalho aparecem mencionados como eixos estratégicos para o futuro da RPM a transversalidade, a comunicação e a participação. O supracitado documento refere também que as propostas têm de ser feitas à luz da nova definição de museu aprovada pelo ICOM Internacional. De facto, na assembleia geral deste organismo, a 24 de agosto de 2022, e após um longo e complexo processo de discussão e votação pelos seus membros, foi adotada uma nova definição de museu, que se segue:

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 conhecimento⁵.

Inserem-se, assim, novos valores na definição, que passam pela acessibilidade, inclusão, diversidade, sustentabilidade e participação da comunidade, que importa se reflitam já na estratégia de futuro da RPM e, de modo direto, orientem a constituição dos seus eixos.

Transversalidade

O termo, pelo que se depreende das várias respostas recebidas dos museus da RPM, não é compreendido por todos de forma unívoca. Pretende-se com esta expressão designar uma realidade oblíqua, eminentemente relacional, que unifica diferentes pontos, perspetivas ou realidades, ainda que não destitua os diferentes elementos da sua identidade ou, mais

simplesmente, desde um ponto de vista jurídico, pretende referir-se a algo colateral a diferentes entidades. A transversalidade numa rede, como é o caso da RPM, é de vital importância enquanto objetivo e estratégia.

Uma das principais críticas que se tem feito à RPM é de que a sua atuação e normativos, desde a sua origem e até ao presente, a levaram a ser mais propriamente um órgão administrativo do Governo Central responsável pela credenciação de museus, oferecendo, para além disso, um plano de formação para profissionais e possibilitando o auxílio financeiro através do programa de Financiamento a Museus. Difere o referido daquilo que se esperaria de uma rede, já que o clausulado legal vigente obsta à possibilidade de uma maior permeabilidade da Rede à iniciativa e cooperação dos seus membros fora da DGPC.

Assim, consideram-se pertinentes dois conjuntos de ações, de carácter interno e externo:

MEDIDAS INTERNAS PARA POTENCIAR A TRANSVERSALIDADE

Resumem-se estas a sugestões no plano administrativo, legal e interno à própria Rede:

a) **Reestruturação da orgânica que permita uma maior permeabilidade à ação dos membros da Rede na sua definição e funcionamento** – esta é uma sugestão já recolhida anteriormente em diversos estudos, tais como o *Relatório Final do Grupo de Projeto Museus no Futuro*⁶ que sugere, entre outras ações, que sejam criadas condições e assegurados os meios para a reestruturação da Rede Portuguesa de Museus, assente em dois núcleos: um, com funções

⁵ <https://icom-portugal.org/recursos/definicoes/> (consulta a 17.3.2023). Nota: manteve-se o realce dos termos constante na página do ICOM Portugal.

⁶ “... será necessária uma refundação, uma mudança de paradigma da RPM, baseada em cinco linhas de ação: conhecer, avaliar, estruturar, unir e programar. A par de uma avaliação criteriosa da presente situação, os próprios museus, membros da RPM, deveriam ser consultados e envolvidos na revivificação desta rede, fazendo uso de mecanismos de governação participativa no espírito da Convenção-Quadro do Conselho da Europa Relativa ao Valor do Património Cultural para a Sociedade, conhecida como Convenção de Faro (2005). A reflexão deveria incidir igualmente sobre o papel do organismo central do Estado, a DGPC, e dos seus Museus Nacionais, bem como dos organismos da administração desconcentrada e dos seus museus...” (p- 69).

Museus da Rede Portuguesa de Museus

Casa Colombo – Museu de Porto Santo

Casa de Camilo

Casa-Museu Abel Salazar

Casa-Museu Dr. Anastácio Gonçalves

Casa-Museu Frederico de Freitas

Casa-Museu Guerra Junqueiro

Casa-Museu Leal da Câmara

Casa-Museu Marta Ortigão Sampaio

Casa-Museu Teixeira Lopes / Galerias Diogo de Macedo

Centro Internacional de Artes José de Guimarães

Consolata Museu | Arte Sacra e Etnologia

Ecomuseu de Barroso

Ecomuseu Municipal do Seixal

MUDAS. Museu de Arte Contemporânea da Madeira

Museu Abade de Baçal e Domus Municipalis

Museu Anjos Teixeira

Museu Arqueológico do Carmo

Museu Arqueológico São Miguel de Odrinhas

Museu Bernardino Machado

Museu Biblioteca da Casa de Bragança / Paço Ducal de Vila Viçosa

Museu Calouste Gulbenkian

Museu Carlos Machado

Museu Convento dos Lóios

Museu da Água

Museu da Aguarela Roque Gameiro

Museu da Carris

Museu da Casa Grande

Museu da Cidade de Aveiro

Museu da Cidade do Porto

Museu da Ciência e da História Natural da Universidade
de Coimbra (Laboratório Chimico)

Museu da Comunidade Concelhia da Batalha

Museu da Fundação Arpad Szenes-Vieira da Silva

Museu da Fundação Cupertino de Miranda

Museu da Fundação Maria Isabel Guerra Junqueiro e
Luís Pinto Mesquita de Carvalho

Museu da Graciosa

Museu da Guarda

Museu da Horta

Museu da Imagem em Movimento

Museu da Indústria da Chapelaria

Museu da Irmandade dos Clérigos
Museu da Luz
Museu da Marioneta
Museu da Misericórdia do Porto
Museu da Música Portuguesa – Casa Verdades de Faria
Museu da Pedra do Município de Cantanhede
Museu da Pólvora Negra
Museu da Quinta das Cruzes
Museu da Quinta de Santiago
Museu da Saúde
Museu da Terra de Miranda
Museu da Villa Romana do Rabaçal
Museu das Comunicações
Museu das Flores
Museu de Alberto Sampaio
Museu de Angra do Heroísmo
Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa
Museu de Arqueologia e Numismática de Vila Real
Museu de Arte Contemporânea de Elvas
Museu de Arte Contemporânea de Serralves
Museu de Arte Pré-Histórica e do Sagrado do Vale do Tejo
Museu de Arte Sacra do Funchal
Museu de Artes Decorativas de Viana do Castelo
Museu de Aveiro / Santa Joana
Museu de Cerâmica
Museu de Cerâmica de Sacavém
Museu de Fotografia da Madeira – Atelier Vicente's
Museu de Francisco Tavares Proença Júnior
Museu de História Natural de Sintra (Coleção Miguel Barbosa)
Museu de José Malhoa
Museu de Lamego
Museu de Lanifícios da Universidade da Beira Interior
Museu de Marinha
Museu de Mértola
Museu de Olaria
Museu de Portimão
Museu de Santa Maria
Museu de Santa Maria de Lamas
Museu de São Roque
Museu de Setúbal – Convento de Jesus
Museu de Vila do Conde
Museu do Ar
Museu do Caramulo

Museu do Carro Elétrico
Museu do Centro Hospitalar do Porto
Museu do Côa
Museu do Douro
Museu do Instituto Superior de Engenharia do Porto
Museu do Mar Rei D. Carlos
Museu do Neo-Realismo
Museu do Papel Moeda
Museu do Papel Terras de Santa Maria
Museu do Pico / Museu dos Baleeiros
Museu do Trabalho Michel Giacometti
Museu do Traje de Viana do Castelo
Museu dos Biscaínhos
Museu dos Terceiros
Museu dos Transportes e Comunicações
Museu Dr. Joaquim Manso
Museu Escolar de Marrazes
Museu Etnográfico da Madeira
Museu Ferreira de Castro
Museu Francisco de Lacerda
Museu Geológico
Museu Marítimo de Ílhavo
Museu Militar de Elvas
Museu Militar de Lisboa
Museu Militar do Porto
Museu Monográfico de Conimbriga – Museu Nacional
Museu Municipal Abade Pedrosa
Museu Municipal Amadeo de Souza-Cardoso
Museu Municipal Carlos Reis
Museu Municipal da Ribeira Grande
Museu Municipal de Alcochete
Museu Municipal de Aljustrel
Museu Municipal de Arqueologia de Albufeira
Museu Municipal de Arqueologia de Silves
Museu Municipal de Benavente – Dr. António Gabriel Ferreira Lourenço
Museu Municipal de Coimbra
Museu Municipal de Coruche
Museu Municipal de Espinho
Museu Municipal de Esposende
Museu Municipal de Estremoz
Museu Municipal de Etnografia e História da Póvoa de Varzim
Museu Municipal de Faro
Museu Municipal de Ferreira do Alentejo

Museu Municipal de Loulé
Museu Municipal de Loures
Museu Municipal de Ourém
Museu Municipal de Penafiel
Museu Municipal de Santarém
Museu Municipal de Santiago do Cacém
Museu Municipal de Sesimbra
Museu Municipal de Tavira
Museu Municipal de Vidigueira
Museu Municipal de Vila Franca de Xira
Museu Municipal Leonel Trindade
Museu Nacional da Imprensa
Museu Nacional da Música
Museu Nacional de Arqueologia
Museu Nacional de Arte Antiga
Museu Nacional de Arte Contemporânea – Museu do Chiado
Museu Nacional de Etnologia
Museu Nacional de História Natural e da Ciência
Museu Nacional de Machado de Castro
Museu Nacional de Soares dos Reis
Museu Nacional do Azulejo
Museu Nacional do Teatro e da Dança
Museu Nacional do Traje
Museu Nacional dos Coches
Museu Nacional Ferroviário Armando Ginestal Machado
Museu Nacional Frei Manuel do Cenáculo – Museu de Évora
Museu Nacional Grão Vasco
Museu Nogueira da Silva
Museu Pio XII
Museu Rainha D. Leonor/Museu Regional de Beja
Museu Regional de Paredes de Coura
Museu Sporting
Museu-Biblioteca Condes de Castro Guimarães
Paço dos Duques de Bragança
Palácio Nacional da Ajuda
Palácio Nacional da Pena
Palácio Nacional de Mafra
Palácio Nacional de Queluz
Palácio Nacional de Sintra
Tesouro-Museu da Catedral de Braga

de credenciação, de regulação, de supervisão, de formação e de apoio técnico e financeiro, baseado nos serviços da Administração Central; outro, com funções de articulação, de estabelecimento de parcerias e de programação de projetos em rede, apoiado por um grupo consultivo, a eleger entre os membros da Rede Portuguesa de Museus⁷. Tendo em conta que existe já um órgão consultivo, no âmbito da SMUCRI do Conselho Nacional de Cultura, não parece fundamental a criação de um grupo formal e com competências de pronunciamento, mas, pelo contrário, parece recomendável que possa existir um Grupo Dinamizador no âmbito da Rede, integrado por representantes das diferentes tutelas de museus de entre os da RPM (nacional, local e privada). Quanto às competências deste grupo dinamizador, estas poderiam ir além das elencadas no relatório supracitado (de articulação, de estabelecimento de parcerias e de programação de projetos em rede), sendo ampliáveis também ao plano formativo e à proposta de prioridades de financiamento via PRoMuseus. O seu funcionamento será mais especificado no capítulo V do presente documento referente ao novo posicionamento estratégico da RPM.

b) Criação de um Regulamento Interno/ Carta de Princípios da RPM – auscultados os membros da RPM, vários foram os que pediram que a Rede, à semelhança com o que acontece com outras redes de museus de âmbito regional em Portugal, tenha uma carta de princípios e/ou regulamento, para além do normativo legal incluso na Lei-Quadro dos Museus Portugueses. Deste documento fariam parte a missão, objetivos, organização, gestão e funcionamento da RPM, bem como o modo de criação do grupo dinamizador, e estabeleceria as linhas gerais de ação e modos de comunicação interna.

c) Agilizar os processos de credenciação e potenciar a monitorização – a transversalidade garante-se pela aplicação similar de critérios de qualidade no desempenho das funções museológicas e de serviço público, bem como pela verificação da manutenção das boas práticas que se pretende seja uma realidade em todos os museus integrantes da RPM. Responsabilidade hoje em dia da Divisão de Museus, Monumentos, Palácios e Credenciação da DGPC, parece ser esta uma unidade orgânica de reduzida capacidade para levar a termo por si só a avaliação de candidaturas e monitorização do cumprimento no tempo desejável. Em ambos os processos deve ser mais tida em conta a já prevista possibilidade de colaboração de outros

museus RPM, possuidores de maior proximidade geográfica e/ou temática com o museu sob análise. Com a criação dos Núcleos de Apoio a museus, como proposto neste relatório, estes devem ser parceiros fundamentais quer para a credenciação quer para a monitorização. No entanto, a decisão de credenciação ou de retirada desse atributo, caso se verifique, em sede de monitorização, que o Museu deixou de implementar boas práticas e de corresponder aos requisitos legalmente previstos para credenciação e integração na RPM, deve manter-se no órgão responsável pela política de museus, por uma questão de equidade.

d) Potenciar a formação e o sistema de apoio técnico – com a colaboração em Rede será possível uma oferta formativa, de partilha de conhecimentos, alargada e adaptada às necessidades dos museus integrantes. De modo destacado tiveram eco no inquérito aos Museus RPM a necessidade formativa no âmbito da gestão, marketing e apoio a candidaturas a financiamento, quer nacional quer internacional. Do mesmo modo, é desejável que existam meios digitais e telefónicos de apoio técnico, que poderão ser centralizados ou localizados em Núcleos de Apoio a museus. Este âmbito será desenvolvido no Subcapítulo, “Comunicação”.

e) Favorecer o acesso a financiamento de projetos de parceria – um dos modos de favorecer a transversalidade e a colaboração entre museus é que haja um reforço na percentagem de financiamento no Programa ProMuseus para projetos que sejam desenvolvidos em parceria entre museus integrantes da RPM.

UMA REDE EM REDE – POTENCIALIDADES DE UMA RELAÇÃO TRANSVERSAL COM OUTRAS REALIDADES

A RPM não se poderá desenvolver, tal como os museus que a constituem, sendo uma realidade estanque e não comunicante, interna e externamente. Sugere-se, em suma, que uma Rede mais autónoma leve a termo relações institucionais com outras entidades, e mesmo com a comunidade. Estas não obstem colidem com aquelas que já são levadas a termo pelos museus de modo particular, quer com instituições museológicas quer científicas, da sua área geográfica ou temática, sejam elas nacionais ou internacionais. Sugere-se assim que a RPM ponha em prática:

a) Oficialização da relação Inter-Redes de Museus – Em paralelo com a diminuição da ação da RPM, Portugal assistiu à constituição de Redes regionais de museus, estabelecidas com maior ou menor grau

⁷ Idem, p. 72.

de formalidade, que têm desempenhado um relevante papel para a qualificação dos mesmos e dos seus serviços, e com reconhecimento pelo público. Neste momento existem também redes temáticas específicas que levam à criação de roteiros e ações conjuntas num determinado âmbito. As redes geográficas e temáticas englobam não apenas museus RPM, detêm um conhecimento aprofundado de áreas geográficas e temáticas que lhes dizem respeito, e também partilham com a RPM algumas das inquietudes próprias de instituições colaborativas. A multiplicidade de ações em parceria estende-se por todos os campos da ação museológica, pelo que não compete enumerar.

b) Estabelecimento de contactos intraministeriais e interministerialmente com outras realidades –

No quadro da orgânica do Ministério da Cultura, existem outras redes estabelecidas, tais como a Rede de Bibliotecas, a de Arquivos, a de Teatros e Cineteatros e a de Arte Contemporânea, bem como o Plano Nacional das Artes (com tutela mista Cultura/Educação), que certamente poderão ser plataformas colaborativas com a RPM pela sua proximidade a um determinado território ou pelas realidades abarcadas. Também com outros ministérios se poderá potenciar a transversalidade de serviços e recursos, nomeadamente com Economia e Turismo, Educação, Ensino Superior e Ciência, entre outros, podendo prever-se ações de formação, financiamento e apoio técnico aos museus membros nesses âmbitos. No caso do Turismo, este pode ser um especial parceiro à hora de criar parcerias de divulgação com rotas e roteiros patrimoniais já existentes.

c) Reforço de contacto institucional com Associações Profissionais de Museus, nomeadamente ICOM Portugal e APOM – compete articular um maior contacto com associações de profissionais de museus, tendo em vista a análise da realidade museológica nacional, a aferição de oportunidades de colaboração e/ou desenvolvimento do previsto e específico de cada entidade.

d) Criar o Cartão RPM – Sem prejuízo do disposto por cada museu integrante da RPM, a criação de um Cartão RPM, simbolizando o interesse de participação, com benefícios associados (descontos de bilheteira para atividades promovidas em Rede, das exposições a roteiros temáticos e/ou geográficos e outras, com o objetivo de potenciar a visibilidade dos Museus da Rede junto do público). Este poderá constituir, aliás, um objetivo específico a desenvolver pelo Grupo Dinamizador⁸

Comunicação

Desde a sua origem a RPM entendeu que o desafio da comunicação constituía o segredo do seu bom funcionamento. Por um lado, as visitas técnicas permitiam os contactos pessoais com a estrutura no terreno, o que deu um rosto e uma voz a cada um dos museus integrantes, e vice-versa; para além destes, os encontros da RPM e as formações levaram ao conhecimento interpares, e mesmo extra-rede no caso das formações, o que acarretou também uma maior consciência das potencialidades de pertença à Rede; de modo destacado, a criação de um Boletim trimestral, desde junho de 2001, fomentou o conhecimento sobre a própria rede, bem como acerca do panorama museológico nacional e internacional, dos profissionais existentes e dos recursos financeiros disponíveis nos diferentes quadros de apoio, para citar algumas das mais destacadas temáticas abordadas⁹. Desde 2008 os boletins passaram a designar-se “Museus em Rede”, e como tal foram publicados até à última edição, a 37^a, em outubro de 2010.

Nos anos seguintes, a escassez de encontros e a suspensão do boletim levaram a que a capacidade de comunicação da RPM, interna e externa, fosse cada vez menos perceptível.

Para um pleno desenvolvimento da Rede em rede, sugerem-se assim algumas iniciativas nos planos da comunicação interna, da comunicação externa e também de criação de oportunidades de audição por parte da RPM dos seus públicos e das instituições congéneres. Destaque-se como necessário o seguinte conjunto de ações:

a) Criação de uma Estratégia de Comunicação – sugere-se que, antes de mais, seja elaborada uma estratégia de comunicação da RPM por profissionais competentes da área da Comunicação Cultural, que possa agrupar em documento as orientações a seguir. A construção desta estratégia poderá ser conseguida através de contratação de serviços profissionais, sujeita a apreciação e aprovação pelos membros da Rede. A implementação e manutenção de uma estratégia de comunicação exige também que, no órgão responsável pela política de Museus, existam recursos humanos capacitados nas áreas da Comunicação e Marketing, bom como de suporte técnico e em exclusividade para a levar a termo e potenciar.

⁸ A expressão utilizada (“Grupo Dinamizador”) será abordada de modo mais profundo em capítulo posterior, utilizando-se aqui esta designação apenas para efeitos de conceptualização.

⁹ Disponíveis online em <https://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/rede-portuguesa/boletim-rpm/boletim-rpm1/>

b) **Reformulação do website e páginas RPM nas redes sociais** – as sugestões recebidas dos museus RPM, em linha com o também evidenciado no *Relatório Final do Grupo de Projeto Museus no Futuro*¹⁰, não deixam margem para dúvidas que é este um dos pontos fundamentais para uma boa comunicação da RPM, seja interna seja externamente. Enquanto a utilização das redes sociais prevê um caráter informativo e bastante imediato, o considerado como apropriado para o sítio da Rede no mundo digital vai muito para além disso, tratando-se de uma verdadeira plataforma informativa e formativa. Assim, é recomendável, a constituição de um *website* autónomo não só pela questão prática de detenção do *backoffice* do mesmo, mas também e sobretudo por uma questão de peso institucional. A inserção da Rede no *website* do órgão responsável pela política de Museus alimenta a sua visão como um organismo da administração central, mais do que uma estrutura que se pretende cada vez mais colaborativa, reticular e participada. Pretende-se um *website* plenamente acessível, mais intuitivo e dirigido não só aos membros como a investigadores e público em geral, e ao mesmo tempo apelativo, que potencie uma visão positiva e aberta da RPM; obviamente tal só será possível existindo a equipa profissional referida no parágrafo anterior, que ficaria responsável pela manutenção e atualização dos campos e subcampos do *website* RPM do qual devem constar, além dos elementos atuais, a carta de princípios/regulamento da RPM; o Calendário/agenda de atividades da Rede e dos seus membros; área de biblioteca digital pesquisável, tendo em conta a quantidade esmagadora de informação e publicações *online* existentes, nacionais e internacionais, na área da museologia; expandir a área de informação relativa a financiamentos, para além do ProMuseus, em articulação com o GEPAC e outras estruturas governamentais, prevendo apoio *online* por parte do órgão responsável pela execução da política museológica nacional, bolsa de voluntários com experiência na área dentro dos museus integrantes, Núcleos de Apoio; disponibilização do inventário online dos museus RPM, com destaque para os elementos de património móvel classificado como tesouro nacional neles existentes; uma área educativa dirigida aos diferentes setores de público, através de uma agenda/calendário das atividades *online* propostas pelos museus RPM, síncronas e assíncronas, de diferentes natureza (Visitas virtuais, Oficinas *online*, *podcasts*, presença televisiva, conferências, etc.); incluir listagem das mais destacadas redes museológicas, nacionais estrangeiras, geográficas e temáticas, bem como das redes/rotas culturais/roteiros turísticos das quais os museus RPM participam, com os seus

links; prever área reservada a membros com base de dados de contactos, bem como fórum de discussão organizado por temas, na qual também seria possível assistir às formações RPM à distância; entre outros campos que se considerem pertinentes.

c) **Retomar a publicação do Boletim “Museus em Rede”** – esta publicação trimestral é referida por grande parte dos museus consultados como desejável. Na verdade, o rigor que a constituiu faz dos seus números recursos ainda hoje fundamentais para a investigação em museologia. Seria relevante, para além da sua retoma e adequação à contemporaneidade, a possibilidade de subscrição pelo público em geral, solicitável no *website*.

d) **Retomar os encontros, descentralizados e em formato híbrido** – os encontros RPM constituem uma enorme mais-valia pela proximidade também física dos profissionais e discussão das temáticas comuns. Importa que os mesmos sejam levados a termo de forma regular e em diferentes geografias do país, pretendendo uma certa rotatividade e sequência, prevendo-se ainda assim a possibilidade de assistência *online*, de modo a fomentar a sustentabilidade, a economia de recursos e democratização da participação.

e) **Promover um encontro anual “Observatório de Museus”** – tratar-se-ia de um momento em que as diferentes redes de museus geográficas e temáticas, bem como as redes culturais de índole nacional (nomeadamente bibliotecas, arquivos, teatros e arte contemporânea), a FCT, instituições académicas e turismo fossem convidados a reflexão conjunta sobre o panorama museológico nacional, identificando carências e oportunidades.

f) **Adaptação às novas tecnologias** – criando suportes gráficos apelativos de divulgação das suas atividades e projetos em documentos, ou outros *media*, mais profissionalizados e com maior densidade do ponto de vista do conhecimento produzido e transmitido.

g) **Assumir a RPM como órgão de escuta** – potenciando que os seus museus, e ela própria, se constituam como “lugares de fala” para todas as comunidades com quem

¹⁰ Entre as suas sugestões pode ler-se «Criar um portal da Rede Portuguesa de Museus e retomar a realização de encontros anuais: a) para partilha de informação, reporte, receção de contributos e divulgação de iniciativas, contemplando “salas de conversação” e fóruns virtuais no âmbito das redes temáticas, grupos de trabalho e áreas de especialização; b) para debate de temas da contemporaneidade museológica, abertos à participação de outras organizações públicas e privadas, nacionais e internacionais, com objetivos de reforço do trabalho em rede e estabelecimento de parcerias». Op. Cit, p. 73.

se relacionam. Para isso é necessário não só coragem como fornecer os meios para que tal suceda, seja permitindo no *website* um fórum aberto ao público quer assumindo o gabinete de Comunicação da RPM um carácter mais responsivo. Seja nos domínios complexos como nos simples, importa potenciar o papel dos museus na construção da sociedade mais justa, democrática e atenta, e para isso é fundamental saber o que pensam os que os visitam relativamente às coleções e narrativas apresentadas, qual o grau de identificação, pertença ou mesmo inquietação, repulsa e/ou desagrado que as mesmas lhe transmitem.

Participação

PRINCÍPIOS GERAIS ESTRATÉGICOS

Tendo como referência a RPM enquanto sistema organizado, baseado na adesão voluntária entre instituições de natureza semelhante, mas de características próprias e diferenciadas, configurada de forma progressiva e sustentada com o objetivo de maximizar recursos, incrementar e qualificar resultados, em face dos desafios e oportunidades contrapostos pelos novos desígnios da contemporaneidade, é hoje imprescindível o aprofundamento de uma cultura de partilha de informação, conhecimentos e recursos, consolidada na definição de novas competências e responsabilidades partilhadas, necessariamente assumidas pelos diferentes agentes da rede, com o desígnio maior de qualificar os equipamentos e elevar os padrões de atuação dos museus.

Neste sentido, o primeiro princípio a observar passará pela valorização e integração efetiva de contributos externos à entidade de tutela, uma vez identificado como imprescindível para o bom resultado da implementação da nova estratégia da RPM a auscultação das sensibilidades da sociedade civil e a colaboração com os agentes culturais, consolidando a sua legitimação e credibilização junto da comunidade, de forma a promover uma real democratização do acesso aos bens culturais, em linha com os princípios constantes da Carta do Porto Santo.¹¹

Neste âmbito, refletindo uma mudança de paradigma, especialmente orientada para a consolidação de uma plataforma colaborativa de mútuo benefício e responsabilidade partilhada, respeitadora das características contextuais particulares dos seus membros, reconhece o GT/RPM duas áreas nucleares no âmbito do eixo da Participação:

1 – Governação participativa

2 – Implementação de projetos em rede

1 – Governação participativa

Propõe um modelo que envolve a colaboração e a participação ativa dos diversos atores no processo de direção e construção da estratégia de atuação, procurando incorporar uma perspetiva mais ampla, inclusiva e descentralizada na tomada de decisões, levando em consideração as necessidades e interesses dos diferentes museus, procurando construir consensos em torno de questões complexas com o propósito de promover a transparência, a responsabilização e a eficácia na ação, bem como fortalecer a participação cidadã e a legitimidade das entidades intervenientes.

Atento aos contributos recebidos por parte dos Museus que integram a RPM, entende o GT/RPM que deve ser promovida:

- a) A implementação de mecanismos participativos de consulta e auscultação concretizados através da realização de Encontros e Fóruns de reflexão e debate dedicados a questões processuais, operativas, regulamentares e financeiras;
- b) Incorporação do conceito de trabalho colaborativo com instituições de âmbito social, designadamente, Associações Culturais, IPSS, Entidades Corporativas, Associações Profissionais, entre outras, procurando o envolvimento das comunidades no cumprimento da sua missão;
- c) A ponderação de critérios de revisão do processo de acreditação e definição de mecanismos funcionais de “Bolsas de Colaboradores Informais” de áreas disciplinares e técnicas específicas, potencialmente geradoras de estímulos ao desenvolvimento de projetos partilhados;
- d) A identificação de normas e competências de grupos eventuais de trabalho dedicados a temas diversos, nomeadamente à análise de novos contextos legislativos, incorporação de novas tipologias de equipamentos “museológicos” como, por exemplo, centros interpretativos, coleções de arte pública visitáveis, entre outros.

2 – Implementação de projetos em rede

O desenvolvimento de projetos em rede implica uma abordagem de envolvimento e colaboração, numa dinâmica de partilha de recursos, conhecimentos e experiências, com vista ao cumprimento de desígnios mais amplos e abrangentes.

¹¹ Documento em que quer o conteúdo quer o processo formal de construção concretizam o princípio da democracia cultural. Disponível em: <https://www.culturaportugal.gov.pt/media/9190/pt-carta-do-porto-santo.pdf>.

A área de investigação vinculada à museologia potencia iniciativas colaborativas entre profissionais de diversas instituições e áreas de conhecimento, permitindo a análise de questões complexas a partir da conciliação de diferentes princípios teóricos e metodológicos com o propósito de alcançar resultados mais robustos, oferecendo vantagens significativas, nomeadamente no alcance de novos públicos, assim como na interação com a comunidade científica. Esta aproximação pressupõe a ampliação do conceito tradicional do museu enquanto espaço de conservação, exposição, valorização e divulgação de coleções para uma realidade mais abrangente e diversificada vinculada à produção de conhecimento e criação de novos patrimónios, entendendo o GT/RPM que deve ser estimulada, nomeadamente através da:

- a) Promoção de parcerias com a Fundação para a Ciência e a Tecnologia, Universidades, Politécnicos e Ensino Profissional e Artístico;
- b) Estabelecimento de redes colaborativas com entidades privadas, fundações e organizações profissionais;
- c) Estímulo ao desenvolvimento de projetos com recurso à “Bolsa de Colaboradores informais”;
- d) Impulso ao desenvolvimento de projetos de investigação de abrangência territorial alargada, âmbitos temáticos ou tipologias específicas, vinculados a contextos locais e/ou de relevância estratégica para o desenvolvimento sustentado da geografia de inserção dos promotores.

As iniciativas colaborativas orientadas para a concretização de projetos expositivos e otimização do funcionamento dos espaços museológicos constituem também uma área de especial relevância na sedimentação de práticas vinculadas ao eixo da Participação, nomeadamente quando direcionadas para a realização de projetos de maior envolvimento e escala, podendo convocar diferentes áreas disciplinares. Entende o GT/RPM que esta abordagem se ajusta em particular à realização de exposições de âmbito territorial alargado, itinerâncias, programas no domínio do conceito de “coleção visitável”, ou iniciativas de dimensão supranacional, nomeadamente relacionadas com a:

- a) Internacionalização dos ativos museológicos potenciando a articulação interinstitucional, congregando a Cultura e Turismo no propósito da salvaguarda e divulgação do património nacional;
- b) Implementação de projetos expositivos e curatoriais em parceria com instituições estrangeiras congéneres;
- c) Residências de profissionais promovendo o intercâmbio de técnicos entre os membros da Rede;
- d) A adoção de princípios que promovam a inclusão e o respeito pela diversidade, cumprindo os sete princípios básicos do *desenho universal*, assim como perfis linguísticos e culturais diversos.

Dar a conhecer as atividades da RPM e, individualmente, as ações dos seus membros, permite potenciar e fomentar o sentimento de pertença e participação institucional, favorecendo a coesão e o alinhamento de propósitos e objetivos. À construção de plataformas comuns de divulgação de acervos, exposições e atividades que configuram o universo atuante dos museus, já consensualizadas e parcialmente implementadas, entende o GT/RPM que deverão acrescer a estas, ações de maior amplitude e alcance que extravasem o âmbito nacional e acompanhem os principais eventos e certames culturais e turísticos no plano internacional, nomeadamente através de:

— Estímulo à circulação de informação pelo espaço internacional através de entidades congéneres formalmente configuradas (ex. UNWTO, INTERCOM, ICOM, ICOMOS, ICTOP), incluindo ações temporárias que contribuam para esse fim, que podem desenhar estruturas informais, participativas e/ou especialmente dedicadas para ações específicas.

— Reforço do trabalho em parceria já desenvolvido pelos Serviços Centrais do Estado junto de organizações internacionais, como o Ibermuseus, NEMO, EMYA, entre outros, alargando o raio de ação para programas da Rede, estruturados e dinamizados de modo partilhado.

Proposta de modelo para funcionamento da RPM

Como tem sido referido neste relatório, o contributo de 95% dos museus credenciados permitiu ao Grupo de Trabalho ter uma visão transversal dos anseios e necessidades dos museus. Esta informação reunida e tratada contribuiu de forma decisiva para a proposta de um novo modelo de funcionamento para a Rede Portuguesa de Museus.

Neste novo modelo as responsabilidades são partilhadas entre os vários nós da rede, permitindo uma maior eficiência e eficácia no dia-a-dia da vida da Rede Portuguesa de Museus e um aumento significativo no impacto das equipas dos museus, quer ao nível da qualificação, quer ao nível das parcerias. Consequentemente, este novo modelo permitirá uma comunicação mais abrangente, potenciando o impacto social das instituições museológicas, bem como a criação de parcerias nacionais e internacionais com outras áreas da cultura e de outras áreas sectoriais.

Do seminário realizado a 21 de novembro de 2022 no Centro Cultural de Belém, que envolveu mais de duas centenas de profissionais, à auscultação dos museus RPM para a realização do presente relatório, foi possível perceber uma quase unanimidade de opiniões, para que a RPM tivesse um novo desenho orgânico: um institucional, para a credenciação/formação/financiamento e comunicação e um de geometria variável dinamizado por museus da RPM que se centraria nas questões da cooperação, qualificação, participação e otimização de recursos.

Assim, vem o GT/RPM propor o novo modelo de gestão para a RPM:

- a) Órgão responsável pela execução da política museológica nacional – credenciação, formação, financiamento, comunicação, apoio técnico e monitorização;
- b) Grupo Dinamizador da RPM – cooperação, qualificação, participação e otimização de recursos;
- c) Núcleos de Apoio – regionais e temáticos – funções museológicas.

Rede Portuguesa de Museus – Credenciação, Formação, Financiamento e Apoio Técnico

A nova proposta organizativa assenta num primeiro eixo para o seu funcionamento na estratégia definida pelo órgão responsável pela execução da política museológica nacional, que ficará com as responsabilidades ao nível da credenciação de museus, do financiamento, de regulação, da comunicação, da formação e do apoio técnico. Estes dois últimos – formação e apoio técnico – partilhados com os membros da rede em moldes a estruturar, e seguindo boas práticas informais que a Rede Portuguesa de Museus ao longo das duas décadas de existência foi praticando.

Assim, propõe-se que o órgão atrás referido reforce e dedique uma equipa à Rede Portuguesa de Museus, que ficará responsável pelas áreas acima referidas, permitindo um maior impacto da sua atividade no quotidiano dos museus credenciados.

Deste modo, o órgão responsável pela execução da política museológica nacional teria como responsabilidade a análise dos processos de credenciação de museus e um reforço da monitorização dos museus credenciados, algo que está legislado, mas que por falta de meios humanos não tem sido possível concretizar com regularidade.¹² A monitorização é fundamental para garantir o compromisso continuado das tutelas e das equipas, bem como o impacto social dos museus na sociedade contemporânea. Esta monitorização deve ser entendida como um estímulo ao reforço da capacidade técnica das equipas, assim como da oferta cultural e patrimonial que os museus credenciados dispõem para os seus públicos e no trabalho com as comunidades. Uma monitorização, sobretudo, de sensibilização e de reforço da excelência do trabalho museológico e não de punição, esta apenas em casos extremos.

Por outro lado, ao órgão responsável pela execução da política museológica nacional caberá, nesta nova proposta organizativa, o financiamento aos museus, quer através do ProMuseus, quer de outros instrumentos financeiros que venham a ser criados, nomeadamente para a constituição dos Núcleos de Apoio.

¹²

O 1.º Inquérito de Monitorização aos Museus que integram a RPM foi implementado no corrente ano de 2023, encontrando-se em fase de análise de respostas.

Ainda, em sede de financiamento, caberá ao órgão responsável pela execução da política museológica nacional dar o parecer às Comissões de Coordenação Regional para projetos financiados de museus credenciados.

A formação, área chave como vimos da auscultação aos museus, deve ser reforçada no plano anual, através da parceria com universidades e com os museus credenciados. Após alguns anos em que a formação foi residual e mesmo inexistente, as equipas técnicas dos museus necessitam de formação e de capacitação para melhor servir as suas comunidades. De referir, também, que as exigências atuais levam a que as equipas necessitem de novas ferramentas, em áreas como a comunicação, as acessibilidades, o digital, a sustentabilidade, entre outras.

O apoio técnico que a Rede Portuguesa de Museus desde o primeiro momento deu aos museus credenciados deve ser mantido na esfera do órgão responsável pela execução da política museológica nacional, mas nesta nova proposta, o mesmo deve ser realizado em parceria com os Núcleos de Apoio a museus. Aqui propõe-se um claro reforço da transversalidade, da participação e do sentido de pertença a uma rede.

Assim, a proposta para o órgão responsável pela execução da política museológica nacional é a de criar uma unidade orgânica (ao nível de direção intermédia de 1.º ou 2.º grau), com recursos técnicos e financeiros que permita a concretização da ambição de ter uma Rede Portuguesa de Museus forte, estruturada e de suporte à política cultural e à ação museológica nacional.

Rede Portuguesa de Museus – Grupo Dinamizador

A proposta de criação de um Grupo Dinamizador da Rede Portuguesa de Museus prende-se com a necessidade de haver uma maior colaboração e partilha nas tarefas e compromissos de ser Rede Portuguesa de Museus por parte dos seus membros. Uma maior transversalidade na ação e na partilha de decisões (quase) diárias da Rede Portuguesa de Museus, proporcionando a criação de projetos em parceria, uma maior dinâmica colaborativa e de comunicação entre pares e para o exterior.

Propõe-se para o Grupo Dinamizador da Rede Portuguesa de Museus (GDRPM) uma composição que surge através de uma eleição entre pares: 3 museus de diferentes tutelas – administração central, administração local, fundações e outras entidades privadas – com um mandato de três anos e que não podem coincidir com os museus que sejam Núcleos de Apoio.

A eleição seria realizada entre todos os museus credenciados, com regulamento a definir em conjunto pelos membros da Rede e validado na Secção dos Museus, da Conservação e Restauro e do Património Imaterial do Conselho Nacional de Cultura.

A esse GDRPM caberia a articulação com o órgão responsável pela execução da política museológica nacional, nas áreas da comunicação, da formação, de financiamento, de projetos colaborativos e de parceria, pareceres sobre matérias de interesse para a museologia nacional. E, por outro lado, a articulação entre todos os membros da Rede Portuguesa de Museus para a elaboração de um plano de atividades anual que permitiria uma articulação mais rápida entre os membros, assim como a criação de um maior impacto dos museus na sociedade.

Rede Portuguesa de Museus – Núcleos de Apoio

Desde a publicação da Lei-Quadro de Museus (Lei 47/2004, de 19 de agosto), em 2004, que os profissionais de museus vêm debatendo e dando nota da importância e necessidade da criação dos Núcleos de Apoio, como previa o artigo 107.º:

“1 — Os núcleos de apoio a museus constituem uma forma de desconcentração da coordenação da actividade dos museus da Rede Portuguesa de Museus no âmbito das funções museológicas.

2 — Os núcleos de apoio a museus serão instalados em museus nacionais e em outros museus da Rede Portuguesa de Museus que se destaquem pela qualidade dos serviços prestados em determinadas áreas disciplinares e temáticas.

3 — A instalação de núcleos de apoio será feita de forma a promover a qualificação dos museus municipais.

4 — Serão constituídos núcleos de apoio a museus em todas as áreas geográficas de actuação das comissões de coordenação regional.

5 — O Conselho de Museus pronuncia-se sobre os critérios que presidem à instalação de núcleos de apoio.”

Contudo, por vicissitudes várias, até ao momento ainda não foi possível dar resposta a esta reivindicação dos profissionais, que aliás está plasmada nos princípios da LQMP, nomeadamente no princípio da transversalidade que prevê “a utilização integrada de recursos nacionais, regionais e locais, de forma a corresponder e abranger a diversidade administrativa, geográfica e temática da realidade museológica portuguesa”; (artigo 2.º princípios da política museológica,

alínea e), Lei Quadro de Museus Portugueses, n.º 47/2004, de 19 de agosto).

É precisamente a utilização integrada de recursos – nacionais, regionais e locais – que esta proposta prevê para a criação dos Núcleos de Apoio, reforçando a necessidade de partilha de esforço na sua implementação, alinhando com o princípio da subsidiariedade da LQMP, assim como na capacidade de colaboração para uma melhor articulação de recursos, de modo a que o impacto social se torne mais efetivo. Igualmente a necessidade de materialização da Rede assente nos Núcleos de Apoio no sentido de uma maior assertividade, transversalidade e participação.

O GT/RPM teve como ponto de partida quer a auscultação aos Museu da RPM, quer a LQMP, que define as funções dos Núcleos de Apoio no artigo 108.º:

“a) Apoiar tecnicamente os museus da área disciplinar e temática ou geográfica que com ele estejam relacionados;

b) Promover a cooperação e a articulação entre os museus da área disciplinar e temática, nomeadamente de museus municipais, que com ele estejam relacionados;

c) Contribuir para a vitalidade e o dinamismo cultural dos locais onde os museus estão instalados;

d) Dar pareceres e elaborar relatórios sobre questões relativas à museologia no contexto da área disciplinar, temática ou geográfica que lhe esteja adstrita;

e) Colaborar com o Instituto Português de Museus na apreciação das candidaturas à Rede Portuguesa de Museus, na promoção de programas e de actividades e no controlo da respectiva execução.”

CRITÉRIOS PARA A CONSTITUIÇÃO DOS NÚCLEOS DE APOIO

Tendo como base o número 4 do artigo 107.º da Lei n.º 47/2004, de 19 de agosto, que prevê que *“Serão constituídos núcleos de apoio a museus em todas as áreas geográficas de actuação das comissões de coordenação regional.”*, assim como a criação de Núcleos de Apoio de duas ordens: temáticos e geográficos.

O GT/RPM, indo para além do que está na LQMP, como referido no parágrafo anterior, propõe que existam 11 Núcleos de Apoio de âmbito regional, em todo o território continental e ilhas. Esta proposta assenta essencialmente em dois pressupostos: um técnico e de eficiência, eficácia e qualidade – a proximidade das equipas do Núcleo de Apoio aos museus, com maior conhecimento da região e das necessidades específicas desses museus e, por outro lado, um social – uma maior sustentabilidade ambiental, com a redução da emissão

de carbono, contribuindo para as metas de redução das emissões de carbono que Portugal se comprometeu para 2050 (= Portugal Carbono ZERO 2050).

Para os Núcleos de Apoio de âmbito temático não se propõe qualquer número limite, deve o mesmo ficar condicionado à abertura das candidaturas aos Núcleos de Apoio e ao orçamento do órgão responsável pela execução da política museológica nacional para afetar à sua constituição.

Considerando as últimas décadas e o desinvestimento que os museus sofreram, torna-se necessário nesta nova proposta perceber a realidade concreta da museologia nacional, apesar de nos últimos anos ter havido uma inversão positiva nesta matéria, a realidade ainda está longe do que se pode considerar o mínimo para um trabalho digno na área dos museus.

Assim, partindo da legislação sobre os Núcleos de Apoio e do conhecimento da museologia nacional, propõe-se que numa primeira fase se possa avançar com a criação de cinco Núcleos de Apoio regionais para que, após um período experimental, se possa aferir das fragilidades e das potencialidades destes Núcleos de Apoio há muito sonhados pelos profissionais de museus.

A criação destes Núcleos de Apoio deve ser realizada através de um convite direto aos museus pelo órgão responsável pela execução da política museológica nacional que considere que reúnem os critérios para a sua efetivação. Após esta experiência, e como dito acima, os museus para se tornarem Núcleos de Apoio devem realizar uma candidatura ao citado órgão, a qual deve ser avaliada e validada na SMUCRI – Secção dos Museus, da Conservação e Restauro e do Património Imaterial do Conselho Nacional de Cultura.

Face ao atrás descrito, propõe-se que dos dez critérios a seguir elencados para os museus que se queiram candidatar a Núcleo de Apoio, os mesmos devem cumprir obrigatoriamente 5 e dois deles são o critério número 7 e o critério número 10.

Assim, os critérios que o museu que se candidata a ser núcleo de apoio deve reunir são:

- 1 — Ter uma equipa técnica permanente e multidisciplinar;
- 2 — Ter capacidade de apoiar técnica e logisticamente os museus da área geográfica ou da área disciplinar/temática a que se candidata;
- 3 — Pertencer à Rede Portuguesa de Museus há mais de cinco anos;
- 4 — Ter autonomia de atuação perante a sua tutela, nomeadamente ser uma unidade orgânica com dirigente;

5 — Possuir experiência de trabalho em cooperação e em rede, com a realização/ participação em pelo menos três projetos de cooperação nos últimos cinco anos;

6 — Pertencer a redes temáticas ou geográficas nacionais ou internacionais;

7 — Apoiar os museus em pelo menos cinco das sete funções museológicas, aplica-se apenas aos Núcleos de Apoio de âmbito geográfico;

8 — Desenvolver projetos de investigação na área temática a que se candidata, ter participado ou desenvolvido pelo menos dois nos últimos cinco anos;

9 — Ter capacidade de promover encontros de reflexão museológica e de promoção de projetos conjuntos com os museus que serão apoiados;

10 — Compromisso da tutela, através de declaração, como garantia da disponibilização do capital humano para o apoio aos outros museus.

Após a experiência dos projetos piloto, que deverá durar dois anos, propõe-se que os Núcleos de Apoio funcionem pelo período de três anos, após o qual o museu deve voltar a candidatar-se para continuar a ser núcleo de apoio. Findo o período de três anos deve ser elaborado um relatório final para ser enviado ao órgão responsável pela execução da política museológica nacional por parte do museu que foi Núcleo de Apoio, bem como para os museus que foram apoiados.

O GT/RPM propõe que a candidatura a Núcleo de Apoio deva incluir uma Carta de Compromisso/ Missão, a assinar pelo Diretor do Museu e pela tutela, onde o museu candidato especifica quais as áreas e funções museológicas a que se candidata para dar apoio, assim como os recursos humanos a afetar à função de apoio aos outros museus. Nesse documento deve ainda o museu candidato especificar os recursos financeiros que, eventualmente, pode afetar a esta missão de apoio aos museus da região ou da área temática.

O órgão responsável pela execução da política museológica nacional deve criar um programa de apoio financeiro para os Núcleos de Apoio ou abrir uma nova área no ProMuseus especificamente para Núcleos de Apoio, com uma dotação que permita aos museus candidatos alocar os recursos humanos e logísticos necessários ao apoio aos museus.

Recomendações

Recomendações

EIXO DA TRANSVERSALIDADE

1 – Num contexto de mudança face à orgânica da DGPC, apontam-se:
– Duas unidades: uma, com funções de credenciação, de regulação, de supervisão, de formação e de apoio técnico e financeiro, baseado nos serviços da Administração Central; outra, com funções de articulação, de estabelecimento de parcerias e de programação de projetos em rede, apoiado por um Grupo Dinamizador a eleger entre os membros da Rede Portuguesa de Museus (v. também “Novo Modelo de Funcionamento”).

2 – Criação de um Regulamento Interno/Carta de Princípios da RPM.
– Missão, objetivos, organização, gestão e funcionamento da RPM.
– Modo de nomeação do grupo dinamizador.
– Linhas gerais de ação e modos de comunicação interna.

3 – Maior envolvimento da SMUCRI.
– Processos de credenciação.
– Áreas preferenciais do ProMuseus.
– Formação.

4 – Agilizar os processos de credenciação e potenciar a monitorização.
– Para além da ação da DGPC, colaboração de outros museus RPM, possuidores de maior proximidade geográfica e/ou temática.
– Participação dos Núcleos de Apoio.

5 – Uma rede em rede Sinergias e ações comuns entre a RPM e outras redes (temáticas, geográficas).

6 – Potenciar a articulação com outras áreas ministeriais que possibilitem fortalecer o posicionamento dos Museus no desenvolvimento do País.

7 – Reforço de contacto institucional com Associações Profissionais de Museus, nomeadamente ICOM Portugal e APOM.

8 – Criar o Cartão RPM

EIXO DA COMUNICAÇÃO

9 – Criação e implementação de uma Estratégia de Comunicação.

10 – Reformulação do *website* e das páginas da RPM nas redes sociais, Integrando:
– Carta de princípios/regulamento da RPM;
– Calendário/agenda de atividades da Rede e dos seus membros;
– Área de biblioteca digital pesquisável;
– Área de informação relativa a financiamentos, para além do ProMuseus, em articulação com o GEPAC e outras estruturas governamentais, prevendo apoio *online* por parte dos serviços centrais ou bolsa de voluntários com experiência na área dentro dos museus integrantes;
– Disponibilização do inventário *online* dos museus RPM, com destaque para os elementos de património móvel classificado como tesouro nacional neles existentes;
– Área educativa dirigida aos diferentes setores de público, através de uma agenda/calendário das atividades *online* propostas pelos museus RPM;
– Listagem das mais destacadas redes museológicas, nacionais estrangeiras, geográficas e temáticas, bem como das redes/rotas culturais/roteiros turísticos das quais os museus RPM participam, com os seus links;
– Área reservada a membros com base de dados de contactos;
– Fórum de discussão organizado por temas;
– Possibilidade de assistir às formações RPM à distância.

11 – Retomar a publicação do Boletim “Museus em Rede”: Em formato digital e acessível no Site RPM.

12 – Retomar os encontros, descentralizados e em formato híbrido.

13 – Encontro anual “Observatório de Museus”.
– Reflexão conjunta sobre o panorama museológico nacional, identificando carências e oportunidades.
– Participação de Museus RPM e de Museus e entidades integrantes de outras redes.
– Convite a representantes de outros Ministérios, Associações, etc., envolvidos em projetos comuns.

14 – Gabinete de Comunicação RPM.

EIXO DA PARTICIPAÇÃO

15 – Estratégia integrada sustentável e inclusiva.
– Ação de longo prazo e consubstanciada nas medidas anteriores, tendo por principal objetivo fomentar o espírito crítico e interventivo dos públicos.

16 – Programação e investigação museológica em rede.

17 – Residências em Rede.
– Intercâmbio e partilha de conhecimentos entre técnicos de museus da Rede.
– Programas em Rede no âmbito do conceito de “Coleções Visitáveis”.

18 – Parcerias.
a) Programação em parceria.
Exs.: Visitas em Rede / Conversas em Rede / Roteiros em Rede / Coleções em Rede / Exposições em Rede / Curadorias em Rede.
b) Com a Fundação para a Ciência e a Tecnologia, Universidades, Politécnicos e Ensino Profissional e Artístico, IPSS, Instituições congéneres nacionais e internacionais, colaboração com o Plano Nacional das Artes.

19 – Estabelecimento de redes colaborativas com entidades privadas, empresas e áreas profissionais específicas.

20 – Bolsas de Colaboradores Informais.

21 – Criação de estrutura de apoio à captação de financiamentos nacionais e internacionais, públicos e privados, mecenato, identificação de parceiros, instrução e gestão de processos.

NOVO MODELO DE FUNCIONAMENTO

22 – Nova orgânica, consubstanciada em 2 eixos:
– Institucional, para a credenciação/formação/financiamento e comunicação.
– De geometria variável, dinamizado por museus da RPM, que se centraria nas questões da cooperação, qualificação, participação e otimização de recursos.

23 – Novo modelo de gestão para a RPM.
– Órgão responsável pela execução da política museológica nacional: credenciação, formação, financiamento, comunicação, apoio técnico e monitorização; equipa dedicada em exclusivo à RPM.
– Grupo Dinamizador da RPM: cooperação, qualificação, participação e otimização de recursos.
– Núcleos de Apoio: regionais e temáticos – funções museológicas.

24 – Criação, composição e competências do Grupo Dinamizador:
– Através de uma eleição entre pares: 3 museus de diferentes tutelas – administração central, administração local, fundações e outras entidades privadas, com um mandato de três anos e que não podem coincidir com os museus que sejam Núcleos de Apoio;
– Articulação com o órgão responsável pela execução da política museológica nacional, nas áreas da comunicação, da formação, de financiamento, de projetos colaborativos e de parceria, pareceres sobre matérias de interesse para a museologia nacional. E, por outro lado, a articulação entre todos os membros da Rede Portuguesa de Museus para a elaboração de um plano de atividades anual;
– Apoio à organização de redes temáticas e definição das bases para a concretização de Núcleos de Apoio a Museus conforme estabelecido na Lei-Quadro dos Museus Portugueses. Mandato de 3 anos.

- 26 – Criação e implementação dos Núcleos de Apoio (temáticos e regionais).
 – Temáticos – sem número limite.
 – Regionais.
 – Piloto – cinco (5).
-
- 27 – Alinhar a Estratégia em torno da RPM com os ODS's, tendo em conta, por exemplo, as questões ambientais, educativas ou de promoção da igualdade de género.
-
- 28 – Alterar o atual modelo verticalizado para um modelo de interação horizontal.
-
- 29 – Instituir o Prémio Boas Práticas RPM.
-
- 30 – Criação do “Observatório de Museus”.
-
- 31 – Articulação com as redes internacionais de museus, nomeadamente com aquelas onde a DGPC desenvolve trabalho enquanto representante nacional. Ex.: Ibermuseus, NEMO.

Nota final

Cumprir referir que a implementação das estratégias e do novo modelo que se elenca só será possível se houver, para além de vontade política, um real e efetivo compromisso de participação de todas as entidades que integram a RPM, independentemente dos recursos que possam ser alocados a programas específicos (o caso do atual ProMuseus), ou de novos instrumentos para a constituição de Núcleos de Apoio, entre outros. Esse compromisso, expresso em responsabilidade e participação ativa dos elementos que integram a RPM, será indispensável para conferir à RPM uma efetiva transversalidade e participação partilhada, sem prejuízo da ação impulsionadora, que caberá à DGPC, ou a qualquer outra estrutura orgânica do Estado que a venha a suceder, no quadro da execução da política museológica nacional que lhe está atribuída.

É assim desejável que os museus integrantes da rede e de diferentes tutelas apresentem um caráter mais colaborativo e participativo também neste particular. Pretender uma Rede mais dinâmica, transversal, comunicante e participada acarreta consigo, ou mesmo exige, uma maior responsabilização dos seus membros e consequente disponibilidade de colaboração.

Com efeito, se num primeiro momento, a liderança centralizada constituiu pedra basilar para o desenvolvimento de um projeto, à data inovador

e catalisador de sinergias, nomeadamente em termos de rigor e exigência no domínio das boas práticas museológicas e, do mesmo modo, ao nível da qualificação de recursos humanos ao serviço dos museus integrantes, o passo que falta dar é o que se traduz numa efetiva partilha de responsabilidades entre os membros da Rede Portuguesa de Museus, que pode e deve passar pelo envolvimento dos recursos territoriais em projetos de traço comum.

Porque a pertença à RPM testemunha a existência de elevados valores de qualidade e profissionalismo por parte dos seus membros, esta traz como consequência natural a partilha da responsabilidade de todos os museus integrantes no que concerne à sua promoção junto dos públicos e comunidades, para além de parecer ser a melhor resposta face aos desafios atuais do setor e possibilidade de criar novas sinergias com instituições congéneres com as quais partilham proximidade geográfica e/ou temática, no âmbito local, regional, nacional e mesmo internacional.

Grupo de Trabalho sobre a Rede Portuguesa de Museus



© Sofia Fernandes (DGPC)

Álvaro Moreira
Rita Jerónimo
Isabel Pinto
Dália Paulo
Fátima Roque
Manuel Pizarro

ÁLVARO BRITO MOREIRA (N.1965)

Licenciado em Ciências Históricas e doutorado em Geografia e História, especialidade de Arqueologia, pela Universidade de Santiago de Compostela. É membro da FCT e do CITCEM_UP. Desenvolve investigação na área da Arqueologia, História Antiga e Arte Contemporânea, em particular no domínio da prática transdisciplinar de arte/arqueologia. Exerce a sua prática profissional centrada na área da Gestão Cultural, Arqueologia e Museologia na CMST, onde concretizou vários projetos museológicos e realiza a curadoria de exposições temporárias, encontros científicos e a coordenação editorial de atas, catálogos e monografias. No âmbito das funções de Diretor do Departamento de Desenvolvimento Económico e Cultura da Câmara Municipal de Santo Tirso dirige os equipamentos museológicos do município.

DÁLIA PAULO (N.1975)

Diretora Municipal de Administração, Planeamento e Modernização Administrativa da Câmara Municipal de Loulé (dez 2017). Licenciada em História Variante de Arqueologia e Pós-graduada em Arqueologia Romana pela Universidade de Coimbra. Mestre em História da Arte Portuguesa pela Universidade do Algarve. Foi diretora Regional de Cultura do Algarve de 2009 a 2013. Mentora e Diretora da Revista MUSEAL de 2006 a 2009. Foi uma das ideólogas e fundadoras da Rede de Museus do Algarve (2007) e da Rede AZUL, de Teatros do Algarve (2016). Assistente convidada da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade do Algarve.

FÁTIMA ROQUE (N. 1964)

Diretora do Departamento de Museus, Monumentos e Palácios da Direção-Geral do Património Cultural. Licenciada em Comunicação Social pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas/Universidade Nova de Lisboa, Pós-graduada em Cultura Portuguesa Contemporânea pelo Instituto Camões e Doutorada em Estudos Portugueses/Literatura, pela Faculdade de Ciências Sociais e Humanas/Universidade Nova de Lisboa.

Foi Diretora do Museu Municipal de Vila Franca de Xira e Diretora Executiva do Museu do Neo-Realismo. Foi Assessora da Direção para a área de Museus, na Direção-Geral do Património Cultural. Exerceu funções de Assessoria à Coleção de Arte Contemporânea do Estado (2020 e 2022).

ISABEL PINTO (N.1970)

Licenciada em História, variante de Arqueologia, pela Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa; Mestre em Museologia, pela Universidade de Évora; Pós-graduada em Património Cultural Imaterial, pela Universidade Lusófona; Pós-graduada em Estudos Avançados em Recuperação do Património Histórico e Regeneração Urbana e Económica, pelo Instituto Politécnico de Portalegre; Pós-graduada em Museus e Educação, pela Universidade de Évora. É Técnica Superior da Câmara Municipal de Elvas desde 2001, tendo exercido funções de coordenação técnica no Museu de Arte Contemporânea de Elvas e no Museu de Arqueologia e Etnografia de Elvas António Tomás. Atualmente, desempenha funções de Técnica Especialista no Gabinete da Secretária de Estado da Cultura (XXIII Governo Constitucional).

MANUEL MORAIS SARMENTO PIZARRO
(PORTO, 1979)

Licenciado em História, Variante História da Arte (FLUP), frequentou a licenciatura de Filosofia (U. Navarra, Espanha) Mestre em Museologia (FCSH-Universidade Nova de Lisboa). Após trabalhar como formador, avaliador e catalogador de obras de arte e em produção e curadoria de exposições, integrou pelouro da Cultura da Câmara Municipal de Lisboa como Assessor de museologia e património, tendo sido membro do Grupo de Trabalho para a criação da Rede Municipal de Museus. Foi também investigador e formador do projeto MUSA Sector Alliance, pelo ICOM Portugal. Desde novembro de 2021 é Diretor Executivo da Associação Hagadá – Tikvá Museu Judaico Lisboa, e membro do Concelho Municipal de Cultura da Câmara Municipal do Porto.

RITA JERÓNIMO (N.1971)

Licenciada em Antropologia Social, mestre em Antropologia na especialidade “Patrimónios e Identidades”. Concluiu a parte letiva do Doutoramento em Antropologia: Políticas e Imagens da Cultura e Museologia. Integrou a área do Património Cultural da Câmara Municipal de Odivelas. Esteve destacada na Direção Regional de Cultura de Lisboa e Vale do Tejo. Integrou o gabinete da Ministra da Cultura como Técnica Especialista na área dos Museus e Património Cultural. É autora de artigos científicos nas áreas da antropologia e património cultural imaterial. É, atualmente, Subdiretora Geral do Património Cultural para a área dos Museus, Monumentos e Palácios.

Siglas

- APOM** — Associação Portuguesa de Museologia
DGPC — Direção Geral do Património Cultural
EMYA — European Museum of the Year Award
FCT — Fundação para a Ciência e a Tecnologia
GEPAC — Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais
GT/RPM — Grupo de Trabalho sobre a Rede Portuguesa de Museus
ICOM — *International Council of Museums*
ICOMOS — *International Council on Monuments and Sites*
ICTOP — *International Committiee for the Training Of Personnel*
INTERCOM — *International Committee for Museum Management*
IPSS — Instituições Particulares de Solidariedade Social
LQMP — Lei-Quadro dos Museus Portugueses
NEMO — *Network of European Museums Organisations*
ODS — Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
RPM — Rede Portuguesa de Museus
SMUCRI — Secção dos Museus, da Conservação e Restauro e do Património Imaterial
UNWTO — United Nations World Tourism Organization

Agradecimentos

O Grupo de Trabalho expressa o seu agradecimento a todos os Museus da Rede Portuguesa de Museus, pelos contributos enviados.

À Divisão de Museus, Monumentos, Palácios e Credenciação pela disponibilização de relatórios e de dados de diagnóstico e caracterização em matéria de Rede Portuguesa de Museus, aos elementos do GT/RPM, sempre que se revelou pertinente.
À Dra. Rosa Fragoso, do Departamento de Museus, Monumentos e Palácios, pelo apoio prestado ao nível de contactos com os Museus da Rede, recolha e estruturação de contributos recebidos.

Título

Relatório do Grupo de Trabalho
sobre a Rede Portuguesa de Museus

Autores

Álvaro Moreira
Dália Paulo
Fátima Roque
Isabel Pinto
Manuel Pizarro
Rita Jerónimo
Grupo de Trabalho nomeado
pelo Despacho n.º 14658/2022,
de 26 de dezembro

Desenho gráfico

Atelier Pedro Falcão

Imagem da capa e página 1

Mosaico, canto nordeste do perístilo
da Casa dos Repuxos, 2.º quartel do
século III. Museu Monográfico de
Conímbriga – Museu Nacional.
©DGPC/ADF

Impressão

Maiadouro

Edição

Ministério da Cultura – Lisboa

Créditos Fotográficos

DGPC/ADF

Tiragem

300 exemplares

ISBN

978-972-9315-11-4

Junho de 2023

Grupo de Trabalho sobre a Rede Portuguesa de Museus

Álvaro Moreira
Dália Paulo
Fátima Roque
Isabel Pinto
Manuel Pizarro
Rita Jerónimo