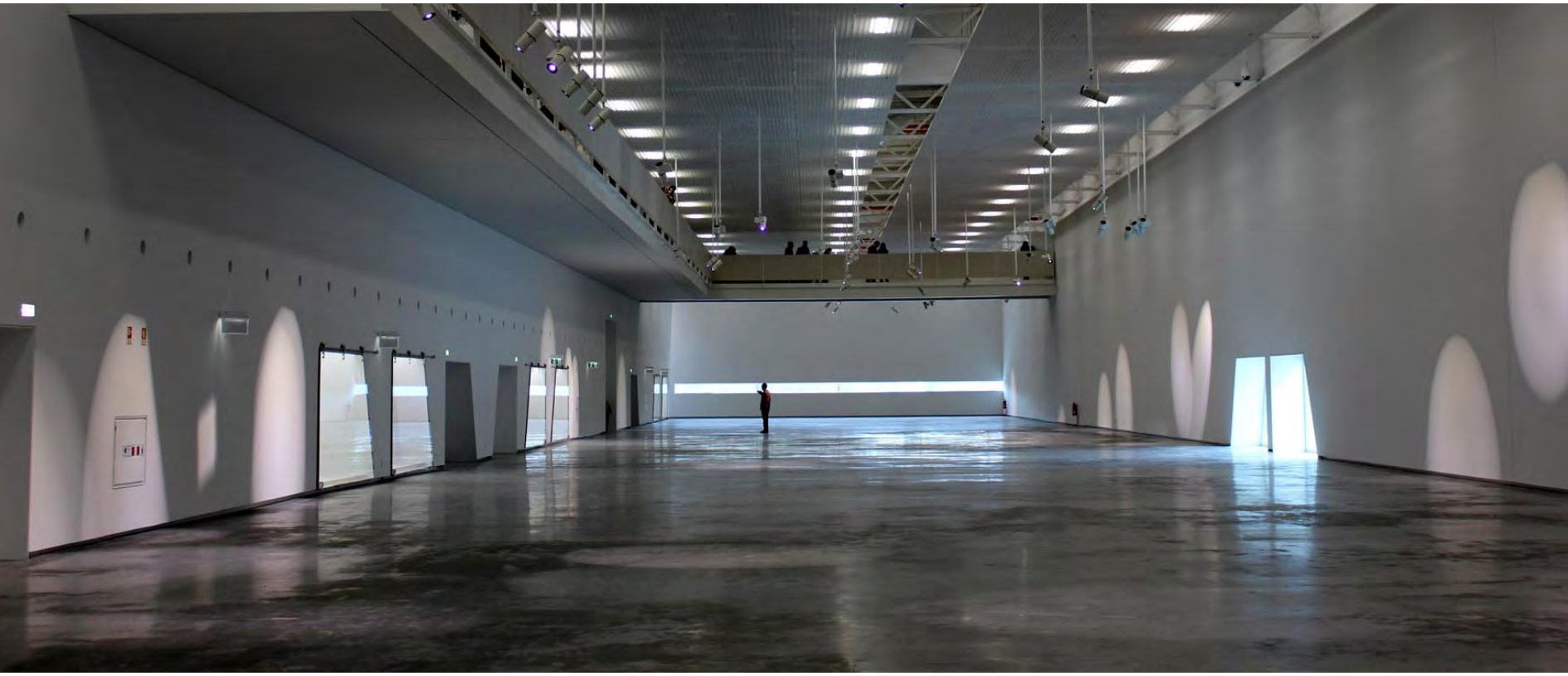
PATRIMÓNIO CULTURAL

Direção-Geral do Património Cultural



Grupo de Projeto Museus no Futuro

Relatório Final

Composição do Grupo de Projeto Museus no Futuro

Núcleo da Cultura

Clara Frayão Camacho, Técnica Superior da Direção-Geral do Património Cultural (Coordenadora)
Ana Carvalho, Investigadora da Universidade de Évora
Emília Ferreira, Diretora do Museu Nacional de Arte Contemporânea – Museu do Chiado
Isabel Fernandes, Diretora do Museu de Alberto Sampaio, Castelo de Guimarães e Paço dos Duques
José Varejão, Diretor da Faculdade de Economia da Universidade do Porto
Raquel Henriques da Silva, Docente da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa
Rita Jerónimo, Técnica Especialista do Gabinete da Ministra da Cultura
Sara Barriga Brighenti, Subcomissária do Plano Nacional das Artes
Colaboração de **Inês Ferro**, Conservadora do Palácio Nacional da Ajuda

Representantes de outras áreas governamentais e da Presidência da República*

Bruno Julião, Adjunto do Gabinete do Ministro dos Negócios Estrangeiros, Representante do Ministério dos Negócios Estrangeiros
Elsa Alípio, Museu da Presidência da República, Representante da Presidência da República
Leonel Moura, Artista e curador, Representante do Ministério da Defesa
Rosalia Vargas, Presidente da Ciência Viva e Diretora do Pavilhão do Conhecimento, Representante do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
Teresa Ferreira, Diretora de Departamento no Turismo de Portugal, Representante do Ministério da Economia

Colaboração de **José Soares Neves**, **Jorge Santos** e **Maria João Lima** (Observatório Português das Atividades Culturais)

* O representante do Ministério da Educação, João Brigola, integrou o Grupo de Projeto Museus no Futuro de maio a outubro de 2019.

Índice

4 **INTRODUÇÃO**

11 I | **DA SOCIEDADE PARA O PATRIMÓNIO: TENDÊNCIAS DE FUTURO E FATORES DE MUDANÇA**

13 I.1 | Confiança e bem-estar
15 I.2 | Mutações demográficas
17 I.3 | Turismo
19 I.4 | Tecnologias digitais
21 I.5 | Participação
22 I.6 | Sustentabilidade

24 **II | MUSEUS, PALÁCIOS E MONUMENTOS: INDICADORES DE CARACTERIZAÇÃO**

25 II.1 | Caracterização espacial, temporal e patrimonial
29 II.2 | Visitantes
36 II.3 | Recursos humanos
40 II.4 | Despesas e receitas

47 **III | LINHAS DE AÇÃO E RECOMENDAÇÕES**

48 III.1 | Gestão de Museus, Palácios e Monumentos
68 III.2 | Redes e parcerias
74 III.3 | Transformação digital
79 III.4 | Gestão de coleções
86 III.5 | Públicos e mediação

94 **CONCLUSÃO**
101 **BIBLIOGRAFIA REFERENCIAL**
103 **SIGLAS E ACRÓNIMOS**
104 **ADENDA**
107 **ANEXOS**
117 **FICHA TÉCNICA**

INTRODUÇÃO

Quando o Grupo de Projeto Museus no Futuro (GPMF) iniciou o seu mandato, em maio de 2019, seria apelidada de ficcional qualquer visão do ano subsequente que incluísse a imposição de uso de máscaras aos visitantes de Museus, Palácios e Monumentos (MPM), a delimitação de distâncias de segurança, as limitações ao acolhimento de grupos escolares, a criação de sentidos únicos de visita, ou, entre outras regras, as restrições no manuseio de equipamentos interativos. No entanto, é neste contexto que o presente relatório é produzido, numa primeira fase, após dois meses de encerramento destas entidades museológicas e patrimoniais, e, na etapa final da redação, depois da sua reabertura ao público, com os cuidados sanitários requeridos pelo contexto da crise pandémica que se vive à escala mundial. Trata-se de um cenário tão implausível que não é contemplado em nenhum dos estudos de perspetivação do futuro, consultados por este grupo no decurso dos seus trabalhos. Esta circunstância particular impôs uma revisão da reflexão produzida ao longo dos primeiros dez meses de mandato do Grupo de Projeto, num momento em que são muitas as incertezas face às repercussões multidimensionais da pandemia covid-19 em Portugal e no mundo.

Impõem-se, pois, duas perguntas iniciais. Face ao atual momento em que se acumulam dúvidas e interrogações, vale a pena perspetivar o futuro de museus e de monumentos? Quando as entidades patrimoniais navegam num ambiente de incerteza relativamente ao impacto real da crise que agora desponta, submergidas em informação e reinventando quotidianamente novas formas de atuação, será que a análise crítica e a reflexão agora apresentadas poderão ter utilidade? Com este relatório espera-se responder positivamente a ambas as questões.

Em primeiro lugar, toma-se como premissa que as entidades museológicas e patrimoniais não são instituições estáticas nem fixas. No tempo longo que é o tempo dos museus e do património, assinala-se uma notável capacidade de adaptação destas instituições à mudança e a momentos de crise. Neste prisma, equipar os decisores políticos e as lideranças destas instituições com dados, informação e reflexão propositiva poderá contribuir para melhor enfrentar os desafios que se avizinham. Em segundo lugar, esta perspetiva conjuga-se com a convicção de que o futuro se vai construindo e não resulta de uma espera passiva pelo que está por vir. Tal construção implica todos: os decisores políticos, as lideranças dos organismos da tutela, os diretores dos Museus, Palácios e Monumentos, os seus profissionais, os públicos, os amigos dos museus, os mecenas, as comunidades, a sociedade.

Criado pela Resolução do Conselho de Ministros nº 35/2019, de 18 de fevereiro, o Grupo de Projeto Museus no Futuro surge num contexto legislativo de mudança para as entidades museológicas e patrimoniais da tutela da Cultura, em coincidência temporal com o estabelecimento do novo regime jurídico de autonomia de gestão dos Museus, Palácios e Monumentos (MPM) dependentes da Direção-Geral do Património Cultural (DGPC) e das Direções Regionais de Cultura (DRC), pelo Decreto-Lei n.º 78/2019, de 5 de junho. Assinala-se ainda o avanço da descentralização, mediante a transferência para os municípios da gestão de um conjunto de museus afetos às Direções Regionais de Cultura (Decreto-Lei nº 22/2019, de 30 de janeiro). Por seu turno, a criação do Plano Nacional das Artes pelos Ministérios da Cultura e da Educação, também no início de 2019, veio trazer possibilidades novas de articulação estratégica e de potenciação de sinergias.

O âmbito do projeto radica num critério de base tutelar: o universo de entidades museológicas e patrimoniais na dependência da área da Cultura, seja da Direção-Geral do Património Cultural, seja das Direcções Regionais de Cultura. De acordo com a mencionada Resolução de Conselho de Ministros, o projeto incidiria apenas sobre os museus, passando a estender-se, por orientação da Ministra da Cultura, ao conjunto de Museus, Palácios e Monumentos constantes no diploma do regime de autonomia, num total de 37 unidades museológicas e patrimoniais em análise, quando consideradas desagregadamente, correspondendo a 25 de tutela da DGPC e 12 das DRC. Ao debruçar-se sobre este universo patrimonial, o Grupo de Projeto assume como ponto de partida que os objetivos, as missões, as formas de comunicação com os públicos e as técnicas de conservação aproximam estes Museus, Palácios e Monumentos, independentemente das suas tipologias. Esta proximidade confere aos MPM um sentido comum de instituições às quais a sociedade confia a preservação e a transmissão do património de todos.

Importa assinalar que a criação deste Grupo de Projeto corresponde a uma iniciativa governamental inédita nas políticas públicas do património e dos museus em Portugal, sendo necessário recuar até ao ano 2000 para encontrar um contexto de reflexão estratégica sobre o sector museológico nacional, correspondente à criação da Estrutura de Projeto da Rede Portuguesa de Museus (RPM). É certo que o presente projeto é circunscrito aos Museus, Palácios e Monumentos dependentes das entidades tutelares da área governamental da Cultura, não possui os meios associados à implementação da Rede Portuguesa de Museus e tem um viés dominantemente orientado para as questões da gestão. Ainda assim, propicia um retrato da situação, uma sinalização de problemas e de desafios, uma ponderação de possíveis cenários e uma perspetivação de medidas com impacto na evolução destas realidades museológicas e patrimoniais.

Tendo em conta o caráter *pro bono* do grupo e os meios existentes, não se intenta a realização de um *Livro Branco* nem um aprofundamento idêntico de todas as matérias constantes do seu documento fundador, mas uma visão geral para estes Museus, Palácios e Monumentos, no contexto prospetivo de tendências contemporâneas. Em concreto, pretende-se apresentar propostas e recomendações viáveis que possam ser vertidas em medidas de política pública para os Museus, Palácios e Monumentos da Direção-Geral do Património Cultural e das Direções Regionais de Cultura no plano mais imediato e no horizonte temporal até 2030.

Como principal objetivo atribuído ao Grupo de Projeto, salienta-se a responsabilidade de "conceber e propor os instrumentos necessários à implementação de modelos de gestão" (alínea a) do nº 2 da RCM nº 35/2019), o que moldou todo o projeto e a interação entre os cinco eixos em que se baseou a pesquisa e a reflexão:

Gestão de Museus, Palácios e Monumentos;

Redes e Parcerias;

Transformação Digital;

Gestão de Coleções;

Públicos e Mediação.

A configuração destas linhas estruturantes desenvolve-se em torno de um eixo aglutinador (a Gestão), dois eixos transversais (Redes e Parcerias; Transformação Digital) e outros dois em que avulta o caráter técnico mais especializado, comum às entidades museológicas e patrimoniais (Gestão de Coleções; Públicos e Mediação). Desta forma, o eixo da Gestão de Museus, Palácios e Monumentos visa responder à primeira e prioritária competência do Grupo de Projeto, atribuída pela Resolução de Conselho de Ministros nº 35/2019: a conceção e a proposta de modelos de gestão e a identificação dos respetivos meios, recursos e agentes. As Redes e Parcerias constituem um eixo temático transversal que abarca as competências de articulação com os museus da Rede Portuguesa de Museus e a proposta de medidas de trabalho em rede, de reforço de parcerias e de colaboração com outras entidades. Também a Transformação Digital é entendida como um eixo que atravessa todas as atividades, englobando a atenção à capacitação dos profissionais, a sua especialização face à transição digital e a conceção de propostas de modelos inovadores de mediação cultural com recurso à tecnologia. No âmbito do eixo da Gestão de Coleções integram-se as propostas de políticas de preservação de acervos e da sua gestão e circulação, bem como a apresentação de medidas para uma maior eficácia do funcionamento das reservas. Finalmente, a linha de trabalho dos Públicos acolhe as relações com os visitantes, a educação, a comunicação, o reforço da visibilidade das entidades patrimoniais e da sua programação, concedendo uma especial relevância à participação dos diversos públicos.

Tem-se presente que os modelos de gestão deverão ser desenhados de modo a viabilizar tão eficazmente quanto possível o trabalho que se pretende que os MPM venham a desenvolver, uma vez que, depois de definidos os modelos, a atividade realizada nos diversos domínios ficará necessariamente condicionada pelas opções tomadas. O âmbito do projeto apresenta a singularidade de permitir olhar como "um todo" para o conjunto dos MPM da tutela da Cultura, divididos pela dependência de cinco distintos organismos, um da Administração Central – uma Direção-Geral – e quatro Serviços Periféricos da Administração desconcentrada – as Direções Regionais. Uma vez que não se dispôs de informação harmonizada para o conjunto dos organismos do MC, esta repartição introduziu algumas dificuldades de obtenção de

dados que, associadas à prioridade concedida ao "modelo de gestão", levaram a um maior aprofundamento do panorama museológico e patrimonial da DGPC face ao das DRC.

A metodologia posta em prática é dominantemente qualitativa, participativa, mas inclui também métodos quantitativos, e desdobra-se em diversas vertentes, articuladas entre si, que incluem: levantamento e análise de bibliografia e de documentos institucionais internacionais para identificação de boas práticas, bem como, num segundo momento, sobre os impactos da covid-19; análise secundária de dados sobre os públicos dos Museus Nacionais para identificar opiniões e sugestões decorrentes da experiência de visita; levantamento de fontes estatísticas administrativas, organização da informação em base de dados e construção de indicadores financeiros e físicos na caracterização do universo dos MPM; realização de entrevistas individuais com responsáveis da DGPC, das DRC e dos MPM, com profissionais e com especialistas para levantamento de questões de diagnóstico e perspetivas no campo da gestão; visitas a Museus, Palácios e Monumentos para conhecimento das condições concretas do seu funcionamento; reuniões com dirigentes de organizações profissionais, nacionais e internacionais, para auscultação e recolha de contributos; realização de inquérito por questionário às coleções em reserva nos MPM para a sua quantificação e caraterização.

Como em qualquer projeto, o Grupo começou por construir uma bibliografia referencial no plano internacional, assente em reflexões de diversos autores, e em documentos e estudos prospetivos, quer sobre o futuro dos museus e monumentos, quer sobre políticas públicas governamentais. No caso dos estudos prospetivos, foram especialmente inspiradoras as publicações da *American Alliance of Museums* (Center for the Future of Museums, 2020), da *Museums Association* (2019), do Reino Unido, e da *Association Générale des Conservateurs des Collections Publiques de France* (2011). No contexto governamental, o plano estratégico do *Arts Council* do Reino Unido (2019), a política museológica do Ministério da Educação e da Cultura da Finlândia (Mattila, 2018), o Livro Branco da política cultural norueguesa (*Norwegian Ministry of Culture*, 2019) e a Missão Museus Século 21, promovida pelo Ministério da Cultura de França (Eidelman, 2017) constituíram, entre outros, os principais referentes europeus. No âmbito da bibliografia específica, de reflexão autoral, foram particularmente relevantes os contributos de Fleming (2019), Lord (2019), Sandahl (2019), Mairesse (2016), Negri (2013) e Macdonald (2020). Uma última palavra é devida aos estudos e relatórios sobre o impacto da covid-19 em museus e monumentos, até à data disponíveis, nos planos internacional e nacional, em particular, e na área da Cultura em geral, com especial destaque às publicações da NEMO (2020), ICOM e UNESCO (2020), OCDE (2020), Ibermuseus (2020) e Neves *et al.,* (2020.a).

A pesquisa documental no plano internacional foi também complementada com a recolha de informação, realizada pelos postos da rede externa do Ministério dos Negócios Estrangeiros, sobre formas de organização, modelos de gestão e mecenato cultural, tendo sido ilustrada com exemplos práticos de políticas culturais seguidas em países de todos os continentes.

Da bibliografia sobre a realidade portuguesa com cruzamentos com as temáticas do presente relatório avultam os contributos para as políticas museológicas nacionais dos organismos profissionais (ICOM Portugal, 2017; ICOM Portugal, ICOMOS Portugal e AAP, 2017), os debates em torno dos modelos de gestão (MNAA, 2018), análises e visões prospetivas (Filipe e Camacho, 2018), alguns estudos antecedentes na

órbita da DGPC, como o Plano Estratégico (Camacho, 2015) e o Estudo de Públicos dos Museus Nacionais (DGPC e CIES-IUL, 2016), sem esquecer as estatísticas da Cultura (INE, 2019), estudos de participação cultural (Eurobarómetro, 2017) e de perceção da Cultura (Barómetro Gerador, 2019) e o estudo sobre os Monumentos Nacionais e a Abertura ao Público (Neves *et al.,* 2020.b).

Os destaques documentais e bibliográficos antecedentes apenas pretendem situar as principais influências e contextos que moldaram o projeto, não deixando de referir que o desenho de cada eixo foi também sustentado em bibliografia específica e que, num documento com as características práticas do presente relatório, se dispensam as referências de base das áreas da Museologia e do Património Cultural.

No tocante à caracterização quantitativa do universo abrangido o projeto contou com a colaboração de uma equipa do Observatório Português das Atividades Culturais (OPAC), que realizou, também numa vertente quantitativa, o já mencionado inquérito inédito às coleções em reserva nos MPM (com uma taxa de resposta de 100%) (Neves e Santos, 2020).

No plano qualitativo, o Estudo de Públicos dos Museus Nacionais, aplicado em 2015 pelo OPAC, merece um especial comentário para sublinhar a sua rentabilização para o presente relatório. Refira-se, por exemplo, a sua importância designadamente quanto à identificação das opiniões e sugestões, dos públicos de cada um dos 14 Museus Nacionais participantes no Estudo, sobre as linhas em que incidem as atribuições do GPMF (Neves e Lima, 2019).

Sublinha-se a importância das mais de 30 entrevistas realizadas aos diretores dos MPM e a personalidades do meio museológico e patrimonial. Estas entrevistas presenciais e as visitas aos MPM sustentaram a construção de uma visão global, apoiada no conhecimento do terreno e nas particularidades de cada caso (Anexo 1).

Por seu turno, o ter-se, no arranque do projeto, reunido com as organizações profissionais nacionais do sector, aplicando-lhes um inquérito por questionário e, na fase final, pedindo-lhes pareceres sobre a versão preliminar do relatório, permitiu ir alimentando um profícuo e colaborante diálogo (Anexo 2).

Assinala-se ainda a realização de reuniões com representantes de organismos governamentais e associativos internacionais (Subdireção Geral de Museus Estatais, de Espanha, *Réunion des Musées Nationaux*, de França, Agência Finlandesa de Património e Associação dos Museus Noruegueses) (Anexo 2).

As circunstâncias específicas introduzidas pela crise pandémica obstaculizaram a realização de duas outras abordagens inicialmente previstas – os fóruns temáticos e um inquérito aos cidadãos. A primeira, pela declaração do estado de emergência, confinamento e urgência de resposta sanitária; a segunda, porque não seria entendível inquirir os cidadãos sobre contextos passados, ou futuros, num quadro de pandemia global com impactos tão profundos no imediato como imprevisíveis a prazo.

Em termos cronológicos, a versão preliminar do presente relatório foi apresentado à Ministra da Cultura em 19 de junho de 2020, tendo sido posteriormente remetida às Direções da DGPC e das DRC e aos diretores dos MPM abrangidos pelo projeto. Em 6 de julho de 2020 realizou-se uma reunião do Conselho Geral de Museus, Monumentos e Palácios, em que foi apresentado e debatido o documento, a que se se-

guiu um período de debate público até ao dia 31 de julho de 2020. Nesse âmbito foram recebidos pareceres do ICOM Portugal, ICOMOS Portugal, APOM, Acesso Cultura e Turismo de Portugal, a par de comentários individuais de profissionais do setor, tendo o relatório sido ainda objeto de divulgação e análise em dois artigos (Alarcão, 2020; Raposo, 2020). Nesta versão final foram incorporados contributos resultantes da apreciação pública, apresentando-se numa Adenda a súmula das principais questões abordadas nos vários eixos. Finalmente, importa mencionar que, ao longo das várias fases de desenvolvimento do projeto, este foi objeto de apresentações em encontros profissionais e de abordagens em artigos (Ver Anexo 3).

Ciente dos constrangimentos inerentes à duração do projeto (um ano), à inexistência de uma equipa a tempo inteiro (apenas a coordenadora, enquanto técnica da DGPC[1]), à composição voluntária (por convite a personalidades e por representação ministerial e da Presidência da República) e à amplitude das competências atribuídas (14 competências abarcando praticamente todas as funções e atividades dos MPM), o Grupo de Projeto privilegiou a vertente operacional nos conteúdos e na organização deste relatório.

1 - Na primeira fase, de maio a outubro de 2019, o projeto teve a colaboração de Fátima Roque; a partir de julho de 2019, foi apoiado por Inês Ferro, especialmente no eixo da Gestão de Coleções.

Optou-se, deste modo, por uma estrutura simples e operativa, constituída por três partes:

Estado da arte, em que se apontam as principais tendências da sociedade, com potencial impacto nos Museus, Palácios e Monumentos;

Caracterização do universo museológico e patrimonial em análise;

Apresentação e enquadramento das linhas de ação e das recomendações propostas, ordenadas de acordo com os cinco eixos temáticos, em torno dos quais foi organizada a reflexão.

Por forma a facilitar a consulta, um sumário executivo dá nota do enquadramento, do âmbito, da missão, dos objetivos, dos resultados pretendidos, da metodologia e das ações desenvolvidas pelo Grupo de Projeto. O sumário enuncia as grandes linhas do presente documento e as recomendações apresentadas, umas dirigidas às tutelas (Ministério da Cultura, Direção-Geral do Património Cultural e Direcções Regionais de Cultura) e outras aos próprios Museus, Palácios e Monumentos.

O Grupo de Projeto está consciente das expectativas geradas no meio museológico e patrimonial afeto à tutela da Cultura e da emergência de algumas situações, as quais são de molde a exigir medidas imediatas, a par de soluções estruturais. Deste modo, tem-se presente que, se algumas recomendações se prestam à tomada de medidas no curto prazo, outras exigem meios e planeamento que as encaminham para uma temporalidade mais dilatada, até 2030, tendo-se procurado, sempre que possível, distinguir os dois planos. O Grupo de Projeto procura responder à missão, aos objetivos, ao âmbito e às competências que lhe foram atribuídos pela Resolução do Conselho de Ministros que está na sua génese (RCM nº 35/2019, de 18 de fevereiro). Em consequência, o presente relatório espelha a reflexão e as propostas relativas ao objeto pré-determinado, sem prejuízo de pretender igualmente contribuir para a definição e a implementação de uma estratégia global para o setor dos museus e do património cultural em Portugal.

I

DA SOCIEDADE PARA O PATRIMÓNIO: TENDÊNCIAS DE FUTURO E FATORES DE MUDANÇA

O futuro das entidades museológicas e patrimoniais é um tema que, nos últimos anos, tem sido objeto de pesquisa, tanto no campo académico, como a nível autoral, associativo e governamental em diferentes países, constituindo uma base de reflexão para o desenho de políticas públicas. Na pesquisa bibliográfica, mapearam-se tendências e visões prospetivas, em que se alicerçou a identificação de alguns fatores de mudança que poderão ter impacto nos Museus, Palácios e Monumentos em Portugal, no horizonte da próxima década[2].

No momento presente, é notório que a ocorrência da pandemia covid-19 e a subsequente crise global que lhe está associada motivam a emergência de debates, de inquéritos e de reflexões individuais e coletivas relativas ao futuro dos museus e demais entidades patrimoniais. À data da redação deste relatório (junho de 2020) e da sua revisão e conclusão (outubro de 2020), muita desta documentação, produzida no atual contexto volátil em que toda a sociedade se encontra, carece de consolidação e de sedimentação. Acresce o facto de não existir o necessário distanciamento que permita, a longo e médio prazo, quer a avaliação dos impactos nos museus e monumentos quer a determinação de tendências. Não obstante, tentou-se tomar em linha de conta os principais elementos disruptivos e com consequências impactantes, em particular nos anos mais próximos.

O que se propõe é um olhar que se posiciona de fora para dentro, ao invés de centrar a observação no interior das instituições museológicas e patrimoniais, uma outra metodologia possível. Olhar a sociedade no sentido prospetivo leva-nos a sinalizar as seguintes tendências, com previsível impacto no devir dos museus e monumentos, ou seja, trata-se de cenários e de ambientes em que estas entidades previsivelmente irão atuar:

Confiança e bem-estar

Mutações demográficas

Turismo

Tecnologias digitais

Participação

Sustentabilidade

2 - A estrutura deste capítulo teve como ponto de partida a primeira parte do artigo de Filipe e Camacho (2018), "Que futuro queremos dar ao(s) museu(s)?", aumentada e enriquecida com atualização bibliográfica e contributos dos membros do GPMF.

Confiança e bem-estar

I.1

A confiança e a segurança são características reconhecidas pelos públicos dos museus e dos monumentos, motivo de visita repetida e aspetos valorizados socialmente, hoje e no futuro. Os cuidados de higiene e de segurança sanitária, suscitados pela covid-19, exigem novas medidas no acolhimento dos públicos, determinados pelas autoridades de saúde, as quais se encontram já implementadas. A adaptação dos espaços físicos e a implementação das medidas mencionadas podem influenciar a arquitetura dos museus e dos monumentos no futuro, em particular no que toca às áreas atribuídas aos espaços de acolhimento de visitantes, à utilização dos espaços de ar livre, à consideração do distanciamento social nas lojas e ao design das exposições. No longo prazo, a preparação de planos de emergência, bem como a implementação de uma cultura de resposta a crises e a riscos assumirão um papel mais relevante nas linhas de atuação e nos métodos de trabalho de museus e monumentos, com vista ao reforço da sua resiliência a futuras crises.

É tendencial a constatação do impacto dos museus e dos monumentos na qualidade de vida, na melhoria da saúde física e mental, na promoção da autoconfiança e do empoderamento, no reforço do sentimento de pertença, na participação cidadã e na inspiração da criatividade e da curiosidade. A compatibilização de temas emergentes, como o bem-estar, a felicidade e a justiça social, com as áreas de *hardware* dos museus e dos monumentos, como as reservas, a renovação dos edifícios e as exposições permanentes, vão requerer flexibilidade e uma eventual mudança de foco prioritário.

Por outro lado, a confiança, o confronto com a autenticidade e a experiência única e singular são características específicas das entidades museológicas e patrimoniais que se tornaram ainda mais relevantes no contexto global da desinformação e *pós-verdade*, em que os museus e os monumentos podem contribuir para a distinção entre ficção e realidade, afirmando-se como espaços de emoção, reconciliação e transformação.

I.1

Num ambiente participativo e colaborativo, em que crescentemente os museus e os monumentos trabalham "com a sociedade" e não "para a sociedade", estas instituições são agenciadoras de mudanças de atitudes e reconhecem que algumas pessoas não querem apenas ver ou contemplar, mas também fazer e interagir, tomando as coleções como pontos de partida para fruições múltiplas e enriquecedoras. O bem-estar está intrinsecamente relacionado com as noções de acesso, de pertença, de inclusão e de liberdade de expressão. Sob outro ângulo, importa assinalar que os museus, e em particular os museus de arte, continuam a constituir para muitos um lugar de contemplação e de reflexão em contraponto à velocidade da vida quotidiana na senda dos movimentos *slow* ou *detox digital*. Para outros, em particular os nativos digitais, a fruição poderá estar permanentemente associada ao uso da tecnologia e à exploração das suas múltiplas possibilidades de mediação.

Mutações demográficas

1.2

As transformações demográficas que o mundo atravessa têm expressão no crescimento da população a nível mundial e na concentração residencial nas cidades e áreas metropolitanas. A concentração urbana tem impacto no ordenamento dos museus e monumentos, de acordo com a sua localização, o que se verifica também em Portugal, em termos da maior atratividade das entidades localizadas nas áreas metropolitanas da faixa litoral e nas cidades de média dimensão, o que não impede que vinguem localmente projetos com dinâmicas comunitárias significativas.

Se a população cresce ao nível mundial e aumenta ligeiramente na União Europeia, em Portugal, em contraciclo, as projeções do Instituto Nacional de Estatística apontam para a perda de população residente, dos atuais 10,3 milhões para um declínio para o ano de 2031, com valores abaixo dos 10 milhões de habitantes. Neste cenário, a população jovem (com menos de 15 anos) diminuirá dos 1,5 milhões em 2015 para 1,2 milhões em 2030, enquanto se verificará um aumento da população sénior (mais de 65 anos) que passará de 2,1 milhões em 2015 para 2,5 milhões em 2030. Pelos dados da Organização das Nações Unidas, Portugal será, em 2030, o terceiro país mais envelhecido do mundo.

Para os museus e monumentos, as potencialidades do envelhecimento ativo e o aumento dos níveis de escolaridade dos públicos seniores evidenciam um possível incremento do número e da proporção de públicos idosos em voluntariado e nas associações dos "grupos de amigos" e uma eventual maior participação nas atividades programadas. Os museus e monumentos poderão dar algumas respostas, por exemplo e como já se referiu, na saúde mental da população sénior, enquanto, do ponto de vista das instalações e da comunicação, atenderão a formas de acessibilidade integrada (física, sensorial e cognitiva), adotarão o *design* universal e integrarão zonas de descanso nos percursos expositivos. Com o aumento da esperança média de vida, é expectável que os indivíduos cultivem a formação ao longo da vida, exerçam diferentes profissões que exijam conhecimentos multifacetados

e diversifiquem os seus interesses pessoais, o que constituirá um desafio para os museus e monumentos no contexto da aprendizagem não formal.

Por outro lado, a diminuição da população jovem demandará estratégias engenhosas dos serviços de mediação cultural na captação destes públicos, entre as quais a construção de novas narrativas, a comunicação *online* e a potenciação de parcerias. Não se pode esquecer os grupos socialmente mais desfavorecidos, a infoexclusão, o alheamento cultural e a necessidade de programas à medida dos diferentes segmentos populacionais.

À escala global, os movimentos migratórios e a mobilidade populacional forçada, designadamente as vagas de refugiados na Europa, levantam outros desafios às entidades patrimoniais que desejavelmente não se deverão manter à margem destes fenómenos, constituindo-se como espaços de inclusão e de promoção de diálogo. Em Portugal, reside cerca de meio milhão de cidadãos estrangeiros, destacando-se a nacionalidade brasileira como a principal comunidade residente, seguida pela cabo-verdiana e outras de vários países europeus. Face a estas realidades, os museus e monumentos serão chamados a aprofundar o desenvolvimento das políticas orientadas para a diversificação dos públicos, visando o aumento do acesso e a minoração das desigualdades sociais, não apenas entre a população nacional, mas também a imigrada. Estes aspetos assumirão uma especial relevância num contexto de crise económica e social que previsivelmente sucederá na decorrência da pandemia covid-19.

Turismo I.3

Até sermos confrontados com a pandemia covid-19, o Turismo de Portugal estimava o incremento de 21% da procura turística do país no intervalo de 2018 a 2027. Contudo, a propagação mundial da pandemia está a ter impactos muito significativos na atividade turística em termos globais. As medidas de confinamento e de restrição da mobilidade dos cidadãos resultaram na redução da procura turística com o cancelamento massivo de voos por parte das principais companhias aéreas, calculando a Organização Mundial do Turismo (OMT) uma quebra de 80% nos turistas internacionais em 2020.

As atuais estimativas internacionais indicam que o setor necessitará de dois a três anos para alcançar os níveis de crescimento do período pré-crise. O apelo da OMT a todos os governos e agentes do setor vai no sentido de desenhar os planos de retoma de uma forma responsável e sustentável, com base na proteção do ambiente e na inclusão social.

É neste contexto que Portugal também se encontra, tanto ao nível da mitigação dos efeitos da crise como na preparação da retoma do turismo através da criação de uma perceção de confiança e de segurança no país e de medidas de apoio ao setor.

Em Portugal, o crescimento do número de turistas que se vinha a registar refletiu-se em efeitos diferenciados de ordem territorial nos museus e monumentos, pelo que importa entender e estudar os fatores de diferenciação na captação de públicos turísticos, como a diversidade de coleções, a oferta programática e as diferentes localizações, em que pesa a centralidade dos destinos turísticos e patrimoniais clássicos.

É expectável que no período pós-crise se voltem a alcançar números significativos de visitantes estrangeiros nos MPM, os quais representavam, em 2019, 65% do total de visitantes dos MPM da DGPC e das DRC. Até lá, revela-se particularmente importante o desenvolvimento de estratégias

de captação de públicos nacionais, ganhando o seu interesse e motivação para visitar os Museus, Palácios e Monumentos, enquanto locais seguros de descoberta e de experiências culturais.

Não se deverá desperdiçar esta oportunidade para corrigir ou atenuar disfunções e assimetrias já detetadas, tanto ao nível das situações específicas de gestão da capacidade de carga das instalações, como de diversificação dos fluxos de visitantes no território e de incremento da atratividade de museus e de monumentos localizados fora das centralidades. Este trabalho é tanto mais relevante porquanto se perspetivam mudanças nas atitudes dos turistas. Estes irão previsivelmente privilegiar destinos seguros e sustentáveis, com uma oferta diferenciadora, menos massificada e potencialmente associada à redescoberta de locais menos conhecidos. Preferirão viajar em grupos de menores dimensões, exigirão uma experiência fluída na interação com os destinos e os recursos de interesse turístico (incluindo disponibilização de funções *online* e *contactless* para aquisição de bilhetes, marcação de visitas e acesso a informação) e continuarão a dar importância às redes sociais para a partilha de informação e experiências.

Tecnologias digitais 1.4

A imparável e veloz evolução das tecnologias influencia todas as áreas da sociedade, abrangendo naturalmente os museus e os monumentos. Embora não seja possível prever com precisão a evolução das tecnologias, as potencialidades do seu uso atravessam todas as dimensões. Se a aplicação das tecnologias é já percecionada nos museus e monumentos como uma dimensão que contribui para a realização das suas funções e áreas de atuação, também se observa por parte dos públicos maiores expectativas quanto ao seu uso, incluindo a mediação através das mesmas.

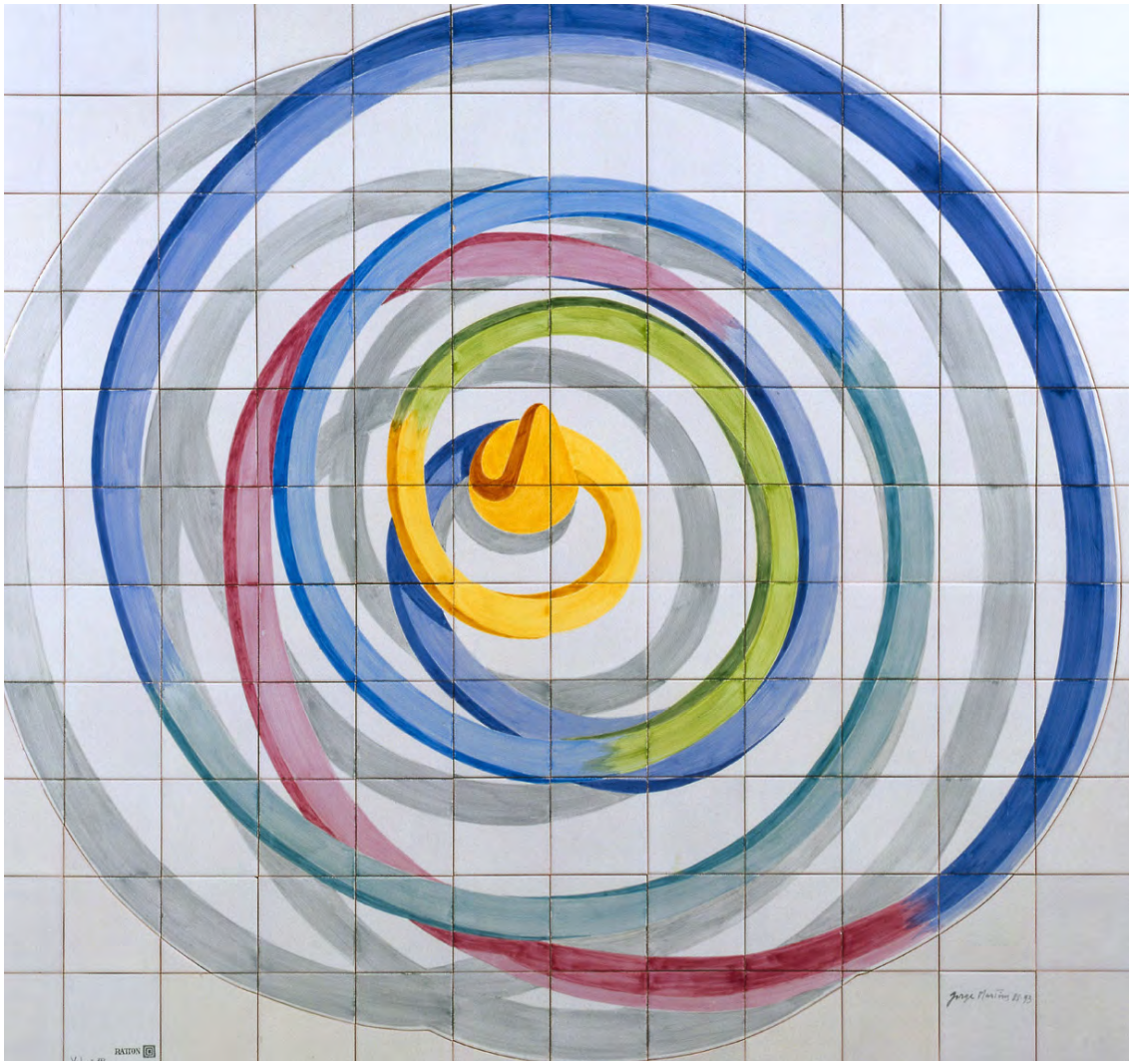
A transformação digital traz novas exigências, pedindo infraestruturas adequadas, *hardware* e *software*, especialização, conhecimentos e recursos (humanos e financeiros) que não existem de forma equitativa nos museus e monumentos, o que exige investimentos avultados e pode ocasionar desigualdades entre instituições na sua capacidade de atuação.

Por outro lado, os MPM abrir-se-ão cada vez mais à utilização de plataformas digitais e de soluções e dispositivos variados de comunicação para potenciar o acesso às coleções e à programação, em contexto físico e digital, e de forma articulada. Este investimento privilegiará a adoção de modelos abertos e mais ágeis. Perspetiva-se a potenciação dos serviços associados aos *smartphones* e a *apps*, e o desenvolvimento de serviços *online*, nomeadamente a aquisição de bilhetes e de produtos das lojas. São ainda tendenciais outros domínios do desenvolvimento tecnológico, como a realidade aumentada, a realidade virtual, a impressão 3D, a robótica, *blockchain* e a inteligência artificial, ainda que o seu rápido avanço levante igualmente questões e incertezas quanto ao rumo da sua evolução e do seu impacto nas funções museológicas.

Reconhecendo a evolução das tecnologias digitais como desafio dos museus e dos monumentos, prefigura-se a reorganização da aquisição de novos conhecimentos, de competências e de uma maior cooperação com outras entidades (como bibliotecas, universidades e empresas do sector

das tecnologias de informação), a par de uma necessária mudança de mentalidades e de lideranças capazes de dar resposta a estes reptos. Entre o acompanhamento da velocidade das tecnologias digitais, frequentemente apenas ao dispor das maiores instituições, e o equacionamento do papel dos museus e monumentos enquanto fontes de informação rigorosas e confiáveis, são múltiplas as possibilidades que se abrem no horizonte da próxima década.

Ainda neste contexto, a digitalização das coleções, enquadradas na promoção do acesso, é outro desafio a enfrentar, exigindo investimento e políticas de acesso aberto mais flexíveis e atentas com vista a potenciar o seu uso e difusão pelos cidadãos.



Participação 1.5

O avanço das tecnologias digitais, a circulação de ideias a nível global e a promoção do acesso caminham de par com a proliferação da informação, a diversificação e o crescimento das formas de interação com as organizações culturais, com repercussões na multiplicação da informação disponível aos visitantes e na diversificação de perspetivas de interpretação. Deste modo, se as alterações das formas de participação estão, em parte, ligadas à sociedade digital, no campo da própria Museologia estão em construção há algumas décadas sob o signo da função social do museu. Certo é que, na decorrência da assimilação de alguns princípios das correntes de pensamento associadas às novas museologias, são tendenciais os projetos colaborativos e as estratégias participativas em que os profissionais surgem crescentemente como facilitadores e mediadores, colocando as pessoas e as comunidades no centro de ação dos museus e monumentos.

Observa-se a multiplicação das práticas que extrapolam os limites físicos do museu, a utilização da rua e de locais públicos para intervenções temporárias e a promoção de experiências. Neste cenário, a mudança da noção de visitante para a de usufrutuário e de coprodutor acarretará a participação crescente em número e em atividades dos públicos, das pessoas e das comunidades, em contexto físico e digital, por exemplo, em diferentes formas de voluntariado, seleção e curadoria de exposições, investigação partilhada, inventários participativos, participação em grupos consultivos, financiamento (e. g. *crowdfunding*) e governança participativa.

Ao mesmo tempo, a atenção às necessidades individuais de cada usufrutuário dos serviços prestados pelos Museus, Palácios e Monumentos preconiza que o serviço público seja crescentemente influenciado pela lógica de prestação de serviços ao consumidor, mediante uma multiplicidade de ofertas programáticas, desenhadas à medida de cada grupo de interesses. Perspetivam-se entidades patrimoniais polimorfas e flexíveis, adaptáveis às demandas sociais, grupais e individuais e capazes de usar as suas coleções e exposições para abordar temas da atualidade.

Sustentabilidade 1.6

A redução dos recursos naturais, o aumento da poluição e a emergência climática afetam o ambiente, as condições de vida e a sociedade a uma escala sem precedentes. O património cultural não pode manter-se à margem das profundas transformações sociais necessárias para reduzir as emissões e limitar o aquecimento global a 1,5 graus até ao final deste século, sendo relevantes as recomendações do Conselho Internacional de Monumentos e Sítios (ICOMOS) no sentido de os países desenvolverem esforços de adaptação e políticas que contribuam para mitigar aqueles efeitos e empoderar as comunidades neste objetivo comum.

Neste campo, o desenvolvimento sustentável do sector museológico e patrimonial suscita um espectro vasto de interrogações. A necessidade de poupança de energia e de redução da pegada ecológica levantam questões de compatibilização com as regras e os requisitos de conservação das coleções, a gestão das reservas, a circulação de bens culturais e a manutenção das instalações numa perspetiva sustentável. As intervenções no património edificado, com atenção à eficiência energética e à redução do consumo de água, redução de resíduos, eliminação do plástico de uso único, ou à promoção de estacionamento de bicicletas no exterior das instalações são alguns exemplos de medidas de sustentabilidade ambiental a desenvolver e a ampliar.

Sem perder de vista uma visão holística da sustentabilidade, englobando as vertentes ambientais, sociais, económicas e culturais, a adoção deste paradigma pelos museus e monumentos incidirá numa gestão responsável, implicando alterações nas práticas e no funcionamento. Os museus e monumentos sustentáveis serão sensíveis ao impacto dos seus visitantes no meio ambiente, farão uma gestão de coleções de modo a valorizá-las para as próximas gerações, contribuirão para a vitalidade social, cultural e económica do território onde se inserem, desenvolverão um planeamento estratégico de longo prazo e colaborarão com outros museus e monumentos e entidades em parcerias, possíveis fusões organizacionais e redes com perspetivas temporais alargadas.

1.6

Sendo consensual o foco no paradigma da sustentabilidade nos museus e monumentos, uma pergunta se impõe – Estaremos a assistir ao declínio de um ciclo de expansão do número de museus ao longo de décadas, tendo em conta uma maior escassez de recursos de toda a ordem? Os dados quantitativos mostram o crescimento exponencial de museus em todo o mundo e também em Portugal. No nosso caso, de 2000 a 2017, mais do que duplicou, passando de 198 para 430.

Em linha com os Objetivos das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, o compromisso dos museus e monumentos com a sustentabilidade ambiental afirmar-se-á por via da aplicação de boas práticas no seu funcionamento, assim como através da promoção de uma maior consciencialização ambiental, contribuindo, junto dos públicos, como mediadores pedagógicos para o desenvolvimento de comportamentos e de atitudes responsáveis. O impacto na comunidade, na ótica do visitante, traduz-se na construção de conhecimento, na alteração de comportamentos, na vivência de momentos singulares ou na aquisição de competências. A sustentabilidade dos museus e monumentos dependerá, cada vez mais, da capacidade de influenciar a qualidade de vida dos seus visitantes e das comunidades onde se inserem.

II

MUSEUS, PALÁCIOS E MONUMENTOS: INDICADORES DE CARACTERIZAÇÃO

Caracterização espacial, temporal e patrimonial

II.1

Os indicadores de caracterização dos MPM da DGPC e das DRC foram construídos com base na recolha, tratamento e análise de dados quantitativos solicitados e disponibilizados pelos respetivos serviços, complementados com pesquisa documental *online* e com contactos específicos para a obtenção de esclarecimentos pontuais por parte da equipa do Observatório Português das Atividades Culturais.

Relativamente ao relatório preliminar foram tidas em conta as sugestões recolhidas na fase de consulta pública e foi alargado o leque de indicadores que abrangem a totalidade do arco temporal em análise, que é de quatro anos (2016 a 2019). Foram solicitados novos dados à DGPC e às DRC de modo a corresponder a esse período. Uma vez que as lógicas de registo e reporte não são uniformes – como ficou de novo demonstrado - isso levou a alterações substanciais em algumas dimensões, mormente nos Recursos Humanos e nas despesas. Foi alargada a comparabilidade entre tutelas pela uniformização do período em análise, mas também há dimensões em que isso se mostrou inviável devido às diferentes lógicas atrás referidas.

As dificuldades de acesso a dados comparáveis, reveladas neste processo, sustentam uma chamada de atenção para as enormes limitações do sistema de informação de apoio à decisão existente na DGPC e nas DRC, quer do ponto de vista conceptual (noções consensualizadas, partilhadas e regularmente verificadas), organizativo (recursos humanos tecnicamente preparados e reconhecidos como interlocutores válidos, a nível central e local) e informático (um sistema que permita a recolha e reporte automatizado, em rede, dos dados relevantes). Esta temática foi abordada em sucessivos estudos desde 2002 (Santos, Neves e Santos, 2002; Santos *et al.*, 2002; Santos, Neves e Santos, 2007; Garcia *et al.*, 2014: 163-184) e foi objeto de uma "recomendação estratégica" para a tutela da cultura a propósito dos "novos instrumentos de conhecimento da realidade e de organização de sistemas de informação" (Garcia *et al.*, 2014; 211-212).

No enquadramento legal aplicável (Decreto-Lei n.º 78/2019, de 5 de junho) o universo dos MPM abrangidos pelo GPMF pode ser visto segundo duas perspetivas: uma agregada, por unidades orgânicas/serviços dependentes e outra desagregada, por MPM. De acordo com esse enquadramento, dois museus transitaram, entretanto, de tutela: o Museu Nacional Frei Manuel do Cenáculo (Évora) da DRC Alentejo para a dependência da DGPC e o Museu Regional Rainha D. Leonor (Beja) da Comunidade Intermunicipal do Baixo Alentejo (CIMBAL) para a DRC Alentejo. A análise tem por base o enquadramento vigente. Ainda duas notas, no subuniverso da DGPC: o Museu Nacional Resistência e Liberdade (situado na Fortaleza de Peniche) está aberto ao público desde 25 de abril de 2019 e por isso integra o universo em análise, mas, como está em instalação, apenas parte dos indicadores se aplica, e o Museu do Tesouro Real (Palácio Nacional da Ajuda, Lisboa) encontra-se em construção, pelo que não integra o universo.

Na análise dos dados adota-se sempre que possível a perspetiva desagregada, a que correspondem 37 MPM (quadro 1 e Anexo 4). Nesta perspetiva 25 MPM são tutelados pela DGPC e 12 pelas quatro DRC, com destaque para a DRC Norte, com oito.

Por tipo de equipamento, nas tutelas com mais do que um MPM, verifica-se que estes se distribuem por vários tipos. E nos museus mantém-se a diversidade de tipos nas várias tutelas. Na DRC Algarve o MPM em análise é um monumento.

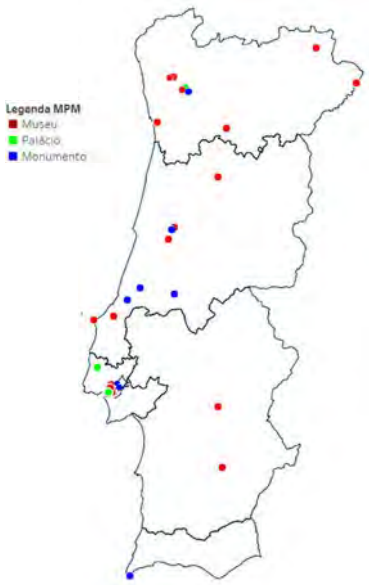
Os Museus Nacionais (MN) são 15, todos da DGPC, e dois deles são unidades orgânicas compósitas (Museu Nacional de Arte Contemporânea-Museu do Chiado e Casa-Museu Dr. Anastácio Gonçalves; Museu Nacional de Etnologia e Museu de Arte Popular). Os referidos 15 MN significam, consoante a perspetiva, 41% do conjunto dos MPM e 60% do subuniverso da DGPC e do tipo de equipamento ´museu`.

Os 37 MPM que constituem o universo em análise distribuem-se por 19 concelhos, com destaque para Lisboa, com 15. Só um dos 16 MPM da Área Metropolitana de Lisboa (AML) se localiza fora da capital, o Palácio Nacional de Mafra. Em Guimarães estão localizados três MPM, em Braga e Coimbra dois e um nos restantes concelhos. O mapa 1 dá uma perspetiva da distribuição dos MPM por tipo de equipamento pelo território do continente. A clivagem norte/sul é evidente, com apenas três MPM situados

Quadro 1
Caracterização do universo por tutela, por região, tipo de equipamento e tipo de museu (2020)
(número)

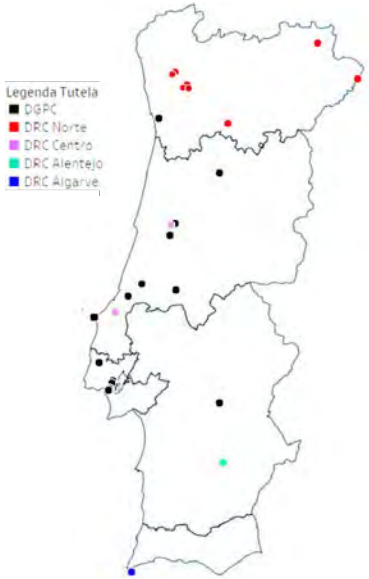
Variáveis	Tutela					Total
	DGPC	DRC Norte	DRC Centro	DRC Alentejo	DRC Algarve	
Total	**25**	**8**	**2**	**1**	**1**	**37**
Região						
Norte	1	8	-	-	-	9
Centro	7	-	2	-	-	9
AML	16	-	-	-	-	16
Alentejo	1	-	-	1	-	2
Algarve	-	-	-	-	1	1
Tipo de equipamento						
Museu	17	6	1	1	-	25
Palácio	2	1	-	-	-	3
Monumento	6	1	1	-	1	9
Tipo de museu (N=27)						
Museu de Arqueologia	2	1	-	-	-	3
Museu de Arte	9	2	1	-	-	12
Museu de Etnografia e Antropologia	2	1	-	-	-	3
Museu de História*	-	1	-	-	-	1
Museu Especializado	3	-	-	-	-	3
Museu Misto e Pluridisciplinar	2	2	-	1	-	5

*- Os Palácios são tipificados como Museus de História, de acordo com a classificação do ICOM.



Mapa 1 - MPM por região e por tipo de equipamento

N=37; MPM georreferenciados pelas coordenadas.



Mapa 2 - MPM por região e por tutela

N=37; MPM georreferenciados pelas coordenadas.

a sul do Tejo, bem como as assimetrias litoral/interior, pontuado este por seis MPM, dois na dependência da DGPC e quatro das DRC.

O mapa 2 mostra que os MPM na dependência das DRC se situam, naturalmente, na região que lhes está afeta, ao passo que os tutelados pela DGPC se localizam em quatro das cinco regiões, excluindo apenas o Algarve.

Perspetiva temporal dos MPM da DGPC e das DRC

Mais de metade dos MPM (65%) foi criada antes de 1970, sendo expressivo (11) o grupo oriundo das políticas patrimoniais da I República (quadro 2). Desde o início dos anos 1990 verifica-se a criação de apenas dois MPM (Museu do Tesouro Real e Museu Nacional Resistência e Liberdade). Por ano de abertura a referida predominância mantém-se, mas baixa cinco pontos percentuais, de 65% para 60%.

Em contraponto, como se pode ver pelo quadro 3, cinco abriram ao público já depois dos anos 1990 (Museu Nacional da Música, Museu D. Diogo de Sousa[3], Castelo de Guimarães, Mosteiro de Santa Clara-a-Velha e Fortaleza de Sagres/Ermida de Nossa Senhora de Guadalupe) e o Museu Nacional Resistência e Liberdade (em instalação na Fortaleza de Peniche), já no século XXI, mais precisamente a 25 de abril de 2019, com a exposição temporária "Por Teu Livre Pensamento".

Quadro 2 – Ano de criação dos MPM da DGPC e das DRC por escalão

Escalão	DGPC		DRC		Total	
	N	%	N	%	N	%
Antes de 1899	3	12,0	2	16,7	5	13,5
1900-1929	7	28,0	4	33,3	11	29,7
1930-1969	5	20,0	3	25,0	8	21,6
1970-1979	1	4,0	-	-	1	2,7
1980-1989	2	8,0	1	8,3	3	8,1
1990-1999	-	-	1	8,3	1	2,7
2000-2009	-	-	-	-	-	-
2010-2019	1	4,0	-	-	1	2,7
Não disponível	6	24,0	1	8,3	7	18,9
Total	**25**	**100,0**	**12**	**100,0**	**37**	**100,0**

Quadro 3 – Ano de abertura dos MPM da DGPC e das DRC por escalão

Escalão	DGPC		DRC		Total	
	N	%	N	%	N	%
Antes de 1899	2	8,0	1	8,3	3	8,1
1900-1929	9	36,0	2	16,7	11	29,7
1930-1969	5	20,0	3	25,0	8	21,6
1970-1979	2	8,0	1	8,3	3	8,1
1980-1989	5	20,0	1	8,3	6	16,2
1990-1999	1	4,0	1	8,3	2	5,4
2000-2009	-	-	2	16,7	2	5,4
2010-2019	1	4,0	1	8,3	2	5,4
Total	**25**	**100,0**	**12**	**100,0**	**37**	**100,0**

3 - No caso do Museu D. Diogo de Sousa, tratou-se da inauguração das novas instalações, uma vez que a criação e a abertura inicial datam de 1918.

Designação como Museu Nacional

Em específico, nos museus, a mais antiga designação como "Nacional" é anterior a 1899. São 15 os Museus Nacionais no universo, todos com tutela da DGPC. Embora uma parte importante tenha essa designação desde antes de 1970, a maioria é posterior, com destaque para o período mais recente, com um terço do total (quadro 4).

Quanto aos Palácios e Monumentos, todos estão classificados como Monumentos Nacionais. Como se sabe, de acordo com a Lei-Quadro dos Museus Portugueses a atribuição da denominação de Museu Nacional "compete ao Ministro da Cultura, ouvido obrigatoriamente o Conselho de Museus" (Lei n.º 47/2004, de 19 de agosto, art.º 94.º, n.º 1), ao passo que a classificação de Monumento Nacional é uma categoria de proteção regulada atualmente pela Lei n.º 107/2001, de 8 de setembro, regulamentada pelo Decreto-Lei n.º 309/2009, de 23 de outubro.

Tipologia e coleções dos museus

De acordo com a tipologia do ICOM, definida a partir das coleções do acervo (Neves *et al.*, 2013: 31), os museus repartem-se por seis tipos (quadro 5). No entanto, a parte mais significativa deste universo é constituída pelos museus de arte (44%).

Do ponto de vista da coleção dominante, estão presentes 12 categorias (quadro 6). Entre estas predominam, em consonância com a distribuição por tipo, os museus com coleções de arte (82%).

Entre as coleções mais presentes nos museus estão ainda a arqueologia, a fotografia e o traje (todas com 37%), para referir apenas aquelas correspondentes a um primeiro patamar delimitado por mais de 30% dos museus.

Um segundo patamar (entre 15% e 22%) reúne os museus com coleções de história, etnografia, ciência e técnica e transportes. Num terceiro patamar situam-se as demais coleções, presentes em 4% (ciências naturais, espécies não vivas, militar e acervo sonoro).

No conjunto dos 27 Museus/Palácios Nacionais estão incorporados 1.538 tesouros nacionais. A distribuição é bastante diferenciada. Só no Museu Nacional de Arqueologia estão 61%. Se somarmos os do Museu Nacional de Arte Antiga concluímos que nestes dois museus estão 83% dos tesouros nacionais. Em dez Museus/Palácios não há qualquer tesouro nacional.

Quadro 4 – Ano de atribuição de Museu Nacional por escalão

Escalão	N	%
Antes de 1899	1	6,7
1900-1929	2	13,3
1930-1969	3	20,0
1970-1979	1	6,7
1980-1989	2	13,3
1990-1999	1	6,7
2000-2009	-	-
2010-2019	5	33,3
Total	**15**	**100,0**

Quadro 5 – Museus por tipo

Tipo	N	%
Museu de Arqueologia	3	11,1
Museu de Arte	12	44,4
Museu de Etnografia e Antropologia	3	11,1
Museu de História	1	3,7
Museu Especializado	3	11,1
Museu Misto e Pluridisciplinar	5	18,5
Total	**27**	**100,0**

Notas: exclui-se o Museu Nacional Resistência e Liberdade.

Quadro 6 – Museus por coleção dominante *(N=27)*

Coleções	N	%
Arte	22	81,5
Arqueologia	10	37,0
Fotografia	10	37,0
Traje	10	37,0
História	6	22,2
Etnografia	6	22,2
Ciência e Técnica	5	18,5
Transportes	4	14,8
Ciências Naturais	1	3,7
Espécies não vivas	1	3,7
Militar	1	3,7
Acervo sonoro	1	3,7

Nota: classificação múltipla.

Visitantes

II.2

Os dados dos visitantes dos MPM da DGPC e das DRC decorrem de solicitação específica para a realização deste estudo. Os ingressos dos visitantes são regulados por despacho das tutelas, DGPC e DRC, embora as regras gerais sejam comuns. No período em análise, a regulação tem duas fases, uma até 30 de junho de 2017 e outra a partir de 1 de julho desse ano.

A DGPC publica anualmente desde há mais de duas décadas os grandes números – o que não acontece com as DRC – e produz com regularidade relatórios detalhados internos sobre os visitantes dos MPM que tutela. Os sistemas de recolha dos dados administrativos dos visitantes são diversos, não existindo um sistema universal. A bilhética não abrange todos os pontos de acesso dos visitantes, havendo MPM que recorrem a apuramentos manuais. Na DGPC, em paralelo com o sistema de bilhética de que dispõe há anos, foram introduzidas em 2018 alterações, incluindo máquinas automáticas em alguns MPM (Museu Nacional de Arqueologia e Mosteiro dos Jerónimos), com previsão de instalação em todos. Do ponto de vista que aqui interessa – as estatísticas de visitantes – as alterações provocaram fortes limitações na recolha e reporte de dados com quebra de série em diversos indicadores e limitações analíticas graves em 2018 e 2019, como se verá adiante.

Em síntese, embora se trate de equipamentos de um único domínio cultural e com tutela da mesma área governativa, não existe um sistema único de recolha, de análise e de divulgação de estatísticas de visitantes, o que torna o acesso à informação e o diagnóstico morosos, dependentes das disponibilidades dos serviços, fragmentados e menos fiáveis do que seria necessário enquanto instrumentos de apoio à gestão. O facto de, no arco temporal em análise, se terem verificado alterações de tutelas (como atrás referido, Museu Nacional Frei Manuel do Cenáculo da DRC Alentejo para a DGPC, e Museu Regional Rainha Dona Leonor da CIMBAL para a DRC Alentejo) evidencia

ainda mais as dificuldades atrás referidas. Por tudo isto, na perspetivação dos próximos dez anos, o desenvolvimento do sistema de informação sobre estatísticas de visitantes dos MPM – nas vertentes conceptual, organizativa e informática – é condição fundamental.

Noutro plano, o das *estatísticas* de visitantes *online* dos MPM, deve ser referido que não existem a nível central. A vertente *online* representa, contudo, uma parte muito importante do trabalho de comunicação dos MPM e das relações com os públicos. Estas estatísticas são, portanto, outro instrumento de gestão que vem ganhando acrescida importância, como ficou evidente com a crise provocada pela pandemia covid-19, com o acréscimo de atividade *online* das instituições culturais e do recurso ao digital pelos públicos.

Na perspetiva do contexto português, o aspeto mais significativo no período em análise é o forte acréscimo de visitantes, no essencial devido aos estrangeiros. Quanto aos museus, de acordo com as estatísticas oficiais (INE) no período para o qual estão disponíveis dados sobre os estrangeiros (a partir de 2007) verifica-se um crescimento contínuo destes até 2019, tanto em números absolutos (sete vezes mais) como em percentagem (de 22% para 52%)[4]. Nesse período o número total de visitantes passou de 6.9 milhões para 19.8 milhões.

Ainda nesta perspetiva, ao contrário do que acontece com os museus, o país não dispõe de estatísticas oficiais sobre visitantes dos monumentos. Essa lacuna foi objeto de uma recomendação do Conselho Superior de Estatística na sequência das conclusões do Grupo de Trabalho sobre Estatísticas da Cultura (SPES, 2010), mas não foi ainda resolvida. Um estudo recente sobre a abertura ao público dos Monumentos Nacionais em Portugal apurou um total de 12.7 milhões de visitantes em 2019, dos quais 71% estrangeiros (Neves *et al*., 2020).

4 - INE, Estatísticas de Museus. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_pesquisa&frm_accao=PESQUISAR&frm_show_page_num=1&frm_modo_pesquisa=PESQUISA_SIMPLES&frm_modo_texto=MODO_TEXTO_ALL&frm_texto=visitantes+museus&frm_imgPesquisar=

Caracterização e evolução dos visitantes dos MPM da DGPC e das DRC

Consideradas globalmente, as entradas de visitantes no conjunto dos MPM situam-se sempre acima dos 5.9 milhões (2016), aproximam-se dos 6.7 milhões em 2017, decrescem sensivelmente no ano seguinte e recuperam para um valor próximo de 2017 no último ano da série, 2019, com 6.6 milhões (quadro 7). Nos dois anos em que é possível apurar a nacionalidade (2016 e 2017) os estrangeiros registam um acréscimo de 477 mil visitantes, mas em termos percentuais o impacto é muito reduzido. Em todo o caso, representam uma maioria expressiva, em torno dos 66%, que sobe a 69% nos MPM da DGPC, sendo de notar o crescimento contínuo dos MPM das DRC, com mais dez pontos percentuais no conjunto dos quatro anos.

Distante dos valores mais elevados registados nos monumentos (e, num patamar mais baixo, nos palácios), situam-se os museus, sendo o Museu Nacional dos Coches o mais destacado, com 6,6% do total da DGPC e 4,8% do conjunto das tutelas consideradas (DGPC e DRC) em 2019. Sabendo-se que a nível internacional os monumentos apresentam valores de visitantes notoriamente

superiores aos dos museus, em Portugal, no caso dos Museus Nacionais, os visitantes dos 15 MN representam quase um quarto do total dos MPM, ou um terço dos MPM da DGPC (entre 1.5 e 1.6 milhões anuais). Por tipo de equipamento, os monumentos representam sempre pelo menos metade dos visitantes. Do ponto de vista da distribuição regional, pouco mais de metade localiza-se na Área Metropolitana de Lisboa (AML), mas essa percentagem decresce perto de seis pontos percentuais nos quatro anos. Quanto à tutela, a DGPC regista um pico de 5 milhões de visitantes em 2017 e representa sempre acima de 73% do total. Os MPM que abriram antes de 1990 agregam a grande maioria dos visitantes, sempre acima de 85%. E, especificamente quanto aos museus, por tipo de coleção, são os de Arte que captam os principais contingentes nos quatro anos em análise (acima de 41%).

A abertura à fruição pública é um importante marcador das políticas do património. O mais recente museu é, como já se referiu, o Museu Nacional Resistência e Liberdade que, criado em 2017 e aberto em 25 de abril de 2019 com a exposição temporária "Por Teu Livre Pensamento", está em instalação e não integra as estatísticas de visitantes. Ainda assim, pode-se dizer que recebeu nesse ano um número estimado em perto de 133 mil visitas, das quais 32% estrangeiros. Noutra perspetiva, o peso dos monumentos com abertura mais antiga permanece determinante na atração de visitantes no conjunto dos MPM que constituem o universo em análise.

Os MPM que abriram mais recentemente (a década de 1980 é importante neste âmbito) registam um impacto relativamente menor quando comparado com aqueles mais significativos do ponto de vista patrimonial.

Em específico quanto aos 15 Museus Nacionais, a quase totalidade dos visitantes (95% em média no conjunto dos anos em análise) reporta-se aos que abriram ao público antes da década de 1980. Os visitantes dos museus de arte representam 42% em média, mas a diminuir (de 43% em 2016 para 40% em 2019). Os visitantes dos museus correspondentes ao escalão anual "Entre 100.000 e 299.999" representam 63% em 2019. Por outro lado, os MN com uma vertente de visitantes estrangeiros, que corresponde ao escalão "Entre 55% a 69,9%", representam, em 2017, 64% do total.

Quadro 7 – Indicadores dos visitantes dos MPM da DGPC e das DRC *(percentagem do total em coluna)*												
Variáveis	DGPC				DRC				Total			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Total	**4 707 558**	**5 095 726**	**4 701 939**	**4 841 382**	**1 256 433**	**1 574 203**	**1 680 647**	**1 726 678**	**5 963 991**	**6 669 929**	**6 382 586**	**6 568 060**
Estrangeiros	*69,4*	*69,1*	*n/d*	*n/d*	*50,6*	*54,7*	*58,8*	*61,0*	*65,5*	*65,7*	*n/d*	*n/d*
Tipo												
Museu	31,9	31,0	33,6	34,5	30,4	26,6	24,6	23,0	31,6	30,0	31,2	31,5
Palácio	8,4	9,9	9,5	9,8	26,3	24,0	25,1	26,8	12,2	13,2	13,6	14,3
Monumento	59,6	59,1	56,9	55,7	43,3	49,5	50,3	50,1	56,2	56,8	55,1	54,2
Região												
Norte	2,1	1,3	1,4	1,2	64,8	67,6	66,9	68,4	15,3	17,0	18,6	18,9
Centro	26,2	27,5	26,8	30,0	5,8	4,8	4,1	3,2	21,9	22,1	20,9	22,9
AML	71,1	70,7	71,2	68,3	-	-	-	-	56,1	54,0	52,5	50,4
Alentejo	0,5	0,5	0,5	0,5	2,1	1,4	1,5	1,7	0,9	0,7	0,8	0,8
Algarve	-	-	-	-	27,3	26,2	27,4	26,7	5,7	6,2	7,2	7,0
Abertura ao público												
Antes de 1899	5,8	5,5	4,7	4,4	2,1	1,4	1,5	1,7	5,0	4,5	3,8	3,7
1900-1929	39,3	40,2	39,6	41,9	4,7	5,0	4,5	4,9	32,0	31,9	30,3	32,1
1930-1969	9,8	12,1	16,3	13,1	35,9	32,3	31,3	32,5	15,3	16,9	20,3	18,2
1970-1979	1,4	1,5	1,2	0,9	2,5	2,7	2,5	2,7	1,6	1,8	1,6	1,4
1980-1989	43,4	40,5	37,9	36,6	6,0	4,6	5,5	3,7	35,5	32,0	29,4	28,0
1990-1999	0,3	0,3	0,3	0,4	27,3	26,2	27,4	26,7	6,0	6,4	7,5	7,3
2000-2009	-	-	-	-	8,9	7,5	6,8	6,0	1,9	1,8	1,8	1,6
2010-2019	-	-	-	2,7	12,6	20,4	20,5	21,7	2,7	4,8	5,4	7,7
Tipologia (museus)												
Total	**1 901 484**	**2 084 081**	**2 028 740**	**2 011 883**	**712 974**	**795 730**	**834 538**	**861 332**	**2 614 458**	**2 879 811**	**2 863 278**	**2 873 215**
Arqueologia	12,6	12,9	14,4	18,1	9,9	9,0	8,9	8,7	11,8	11,8	12,8	15,3
Arte	55,1	57,5	50,8	53,6	21,3	21,8	17,5	16,8	45,9	47,6	41,1	42,6
Etnografia e Antropologia	2,0	3,7	9,3	1,3	10,5	9,1	11,1	7,5	4,3	5,2	9,8	3,2
História	-	-	-	-	46,4	47,4	50,5	53,8	12,7	13,1	14,7	16,1
Especializado	23,2	19,6	18,4	18,3	-	-	-	-	16,9	14,2	13,0	12,8
Misto e Pluridisciplinar	7,1	6,3	7,1	8,6	12,0	12,6	12,0	13,3	8,4	8,1	8,5	10,0

Fontes: DGPC e DRC. Nota: n/d – Não disponível.

Numa perspetiva por MPM (Anexo 5), são visíveis as diferenças em volume e na evolução anual. Em muitos a evolução é de crescimento contínuo (sobretudo os mais internacionais, com maior proporção de visitantes estrangeiros), outros registam oscilações anuais de sentido diferenciado e outros ainda mostram tendência de decréscimo. A Torre de Belém enquadra-se nesta última, sendo mesmo o principal fator explicativo da oscilação para menos do número total de visitantes de 2017 em diante, evolução explicada pela introdução de medidas de controlo de entradas para evitar a sobrelotação e salvaguardar a segurança dos visitantes e a preservação do património: de 2016 para 2018 o número de visitantes desceu de 686 mil para 451 mil.

O Mosteiro dos Jerónimos (tutela da DGPC, em torno dos 17% do total de visitantes do universo dos MPM da DGPC e das DRC em 2019) é o que mais se destaca em volume de visitantes. Noutro patamar situam-se três monumentos emblemáticos, o Paço dos Duques de Bragança (tutela da DRC Norte), a já referida Torre de Belém (tutela da DGPC, parte da unidade compósita Mosteiro dos Jerónimos/Torre de Belém) e a Fortaleza de Sagres/Ermida de Nossa Senhora de Guadalupe (tutela da DRC Algarve), cada um com mais de 7% do total em 2019.

Para além destes MPM, que representam algumas das principais atrações de visitantes e, portanto, têm maior impacto nos números totais e nas oscilações anuais, outra nota de regularidade é a predominância dos MPM com visitantes abaixo de 100 mil/ano, escalão em que se situam cerca de metade, e que, por outro lado, representam 11% do total dos visitantes em 2019 (quadro 8). É importante destacar a disseminação destes MPM pelo território nacional, fora dos grandes centros populacionais e turísticos.

O universo dos MPM é também muito diverso do ponto de vista da captação de visitantes estrangeiros (quadro 9). Por norma estes são mais numerosos nos monumentos, o que se confirma: entre os oito MPM classificados como marcadamente internacionais (acima de 70% de estrangeiros), seis são monumentos. Nos museus importa mencionar o Museu Nacional do Azulejo. Por outro lado, metade dos MPM tem um perfil marcadamente nacional – ou seja, os estrangeiros significam menos de 30% do total –, sendo todos museus, cinco dos quais situados em Lisboa, um no Porto e outro em Coimbra.

Quadro 8 – MPM e visitantes por escalão de visitantes (2019)

Escalão de visitantes	DGPC		DRC		Total	
	MPM (N)	Peso no total de visitantes (%)	MPM (N)	Peso no total de visitantes (%)	MPM (N)	Peso no total de visitantes (%)
Acima de 700.000	1	22,6	-	-	1	16,7
Entre 300.000 e 699.999	5	39,0	3	75,3	8	48,5
Entre 100.000 e 299.999	9	31,7	-	-	9	23,4
Abaixo de 99.999	10	6,6	9	24,7	19	11,4
Total	**25**	**4 841 382**	**12**	**1 726 678**	**37**	**6 568 060**

Fontes: DGPC e DRC.

Quadro 9 – MPM e visitantes por escalão de visitantes estrangeiros (2017)

Escalão de visitantes estrangeiros	DGPC		DRC		Total	
	MPM (N)	Peso no total de visitantes (%)	MPM (N)	Peso no total de visitantes (%)	MPM (N)	Peso no total de visitantes (%)
Abaixo de 30%	7	1,4	6	4,7	13	2,1
Entre 30,1% a 44,9%	4	7,2	1	1,7	5	6,1
Entre 45% a 54,9%	1	0,3	2	4,6	3	1,2
Entre 55% a 69,9%	5	21,1	2	49,0	7	26,6
Acima de 70%	7	69,9	1	40,0	8	64,1
Total	**24**	**3 521 219**	**12**	**860 784**	**36**	**4 382 003**

Fontes: DGPC e DRC.

Visitantes escolares dos MPM da DGPC

Os visitantes integrados em grupos escolares constituem uma parte importante do trabalho dos MPM e correspondem a uma fatia significativa dos visitantes. Nas estatísticas, que seguem as modalidades de ingresso decididas pela DGPC, neste caso as isenções, a modalidade durante muitos anos utilizada é "visita de estudo – professores e alunos de qualquer grau de ensino". Mas desde 2014 que está prevista outra modalidade, "visitas guiadas pelo SE e de estudo da iniciativa de instituições de ensino", com conteúdos que se sobrepõem no tocante a visitas de estudo sem que seja possível apurar qual o peso que estas têm relativamente às visitas guiadas. Verificou-se, além disso, que os processos de registo pelos MPM não são uniformes, ou seja, uns registam as visitas de estudo na primeira, outros na segunda, outros eventualmente até nas duas.

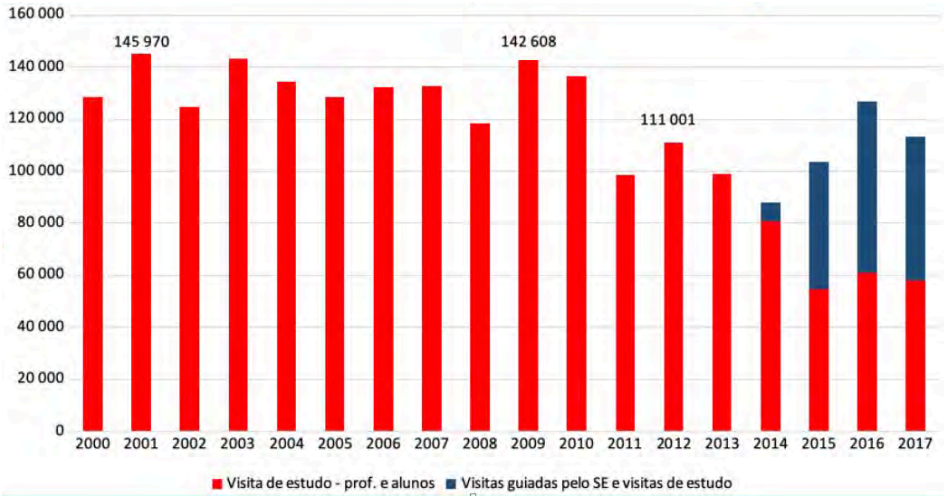
Uma aproximação analítica a este importante segmento de visitantes, tendo em conta as duas modalidades numa perspetiva longa (apenas disponível para os museus, ver gráfico 1), mostra uma queda global a partir de 2011.

Entre 2000 e 2010 a média anual é de 133 mil visitantes, baixando para 105 mil entre 2011 e 2017, mas, se excluirmos a modalidade "visitas guiadas pelo SE e de estudo", a queda é bem mais acentuada, para 80 mil visitantes/ano. Os dois últimos anos registam alguma recuperação para níveis anteriores a 2011, mas ainda distantes da média atrás referida.

No período 2015-2017, e para o conjunto dos MPM da DGPC, verifica-se uma evolução próxima à dos museus: crescimento de 2015 para 2016, ligeiro decréscimo para 2017 (quadro 10). Neste período os Museus Nacionais representam 45% em média.

A repartição pelas duas modalidades pende para as visitas de estudo (em torno de 59%), mas a modalidade ´visitas guiadas` representa ainda assim cerca de 41%. Os museus têm a maior fatia (em torno dos 46%), seguidos dos monumentos (33% em média) e dos palácios (22%), o que de certo modo reflete também o número de equipamentos de cada tipo no universo da DGPC.

Gráfico 1 – Visitas escolares nos museus da DGPC por modalidade de ingresso (2000-2017) *(número)*



Fonte: DGPC

Ainda especificamente quanto aos museus, por tipo, os de arte destacam-se com grande clareza (seis em cada 10), seguindo-se os museus de arqueologia (a crescer) e os especializados (com sentido inverso). Os MPM situados na Área Metropolitana de Lisboa representam, como se esperaria, a parte mais significativa (65% na média dos 3 anos), que tem vindo a crescer. Os visitantes nacionais representam nove em cada dez, proporção que não sofre alterações no período em análise.

Por último (ainda o quadro 10), no conjunto dos três anos destacam-se quatro MPM com percentagens

acima, ou em torno, de 10% do total: Palácio Nacional de Mafra, Mosteiro da Batalha, Mosteiro dos Jerónimos e Museu Nacional dos Coches. Note-se que a soma destes quatro MPM cresce sete pontos percentuais no período em análise e situa-se acima da metade do total em 2017 (mais precisamente 52%), o que evidencia uma significativa concentração destes visitantes face aos demais MPM.

Quadro 10 - Indicadores de visitas escolares dos MPM da DGPC *(percentagem do total em coluna)*

Variáveis	2015	2016	2017
Total	**227 031**	**272 539**	**253 269**
Dos quais MN	*45,5*	*46,5*	*44,6*
Modalidade de ingresso			
Visita de estudo - professores e alunos	60,0	58,6	58,8
Dos quais MN	*40,1*	*38,0*	*38,7*
Visitas guiadas pelo Serviço Educativo e de estudo	40,0	41,4	41,2
Dos quais MN	*53,6*	*58,4*	*53,0*
Tipo			
Museu	45,5	46,5	44,6
Palácio	22,6	20,0	21,9
Monumento	31,9	33,5	33,5
Região			
Norte	2,7	4,8	2,8
Centro	33,1	30,3	30,3
AML	64,2	64,9	66,9
Alentejo	-	-	-
Algarve	-	-	-
Nacionalidade			
Nacionais	88,4	89,9	88,7
Estrangeiros	11,6	10,1	11,3
Tipologia (museus)			
Total	**154 571**	**181 190**	**168 378**
Museu de Arqueologia	15,2	14,7	16,7
Museu de Arte	58,8	59,0	61,6
Museu de Etnografia e Antropologia	1,2	1,8	1,6
Museu de História	-	-	-
Museu Especializado	18,3	20,1	16,7
Museu Misto e Pluridisciplinar	6,5	4,4	3,5
MPM da DGPC acima de 10% do total			
Palácio Nacional de Mafra	20,0	17,0	18,0
Mosteiro da Batalha	9,0	9,0	10,0
Mosteiro dos Jerónimos	8,0	11,0	10,0
Museu Nacional dos Coches	8,0	10,0	10,0
Outros	45,0	47,0	52,0

Fonte: DGPC

Recursos humanos

II.3

A análise dos Recursos Humanos (RH) dos MPM incide em dados também solicitados especificamente à DGPC e a cada DRC para a realização deste estudo. Na DGPC e nas DRC não há mapas de pessoal individualizados por MPM, mas sim quadros únicos com recursos humanos adstritos a unidades orgânicas.

No período em análise verificam-se acréscimos no pessoal ao serviço tanto na DGPC como nas DRC. No total os RH passam de 700 para 787. No perfil social dos RH dos MPM da DGPC e das DRC verifica-se uma sobre feminização, ligeiramente mitigada, uma vez que se regista uma pequena variação percentual negativa (oito décimas) de 2016 para 2019. Os RH do sexo feminino mantêm-se, contudo, na ordem dos 67% do total, ao passo que nas DRC, com 65%, é ligeiramente mais baixa do que na DGPC (quadro 11).

Constata-se um duplo envelhecimento, ou seja, diminui o contingente dos mais novos e aumenta o dos mais velhos. Uma ilustração: o peso dos RH com 55 e mais anos sobe de 39% para 41%. A média de idades passa de 50,9 para 52,3. Nos MPM da DGPC o envelhecimento é mais acentuado: metade dos RH tem 55 e mais anos e a média de idades regista um aumento de 51,2 anos em 2016 para 52,8 em 2019. Esta tendência está presente também no conjunto das DRC, mas mais atenuada: os que têm 55 e mais anos são 41% em 2019, a média das idades regista um ligeiro aumento de 49,9 para 50,4 nos referidos anos.

Quadro 11 – RH dos MPM da DGPC e DRC por sexo, escalão de idades e escolaridade

Variáveis	DGPC				DRC				Total			
	2016		2019		2016		2019		2016		2019	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Sexo												
Feminino	376	68,1	420	67,0	96	64,9	104	65,0	472	67,4	524	66,6
Masculino	176	31,9	207	33,0	52	35,1	56	35,0	228	32,6	263	33,4
Escalão de idades												
25-34 anos	34	6,2	33	5,3	9	6,1	8	5,0	43	6,1	41	5,2
35-44 anos	87	15,8	97	15,5	34	23,0	34	21,3	121	17,3	131	16,6
45-54 anos	182	33,0	185	29,5	49	33,1	53	33,1	231	33,0	238	30,2
55-64 anos	222	40,2	264	42,1	50	33,8	60	37,5	272	38,9	324	41,2
65-69 anos	27	4,9	48	7,7	5	3,4	5	3,1	32	4,6	53	6,7
Não disponível	-	-	-	-	1	0,7	-	-	1	0,1	-	-
Escolaridade												
Até ao 3º CEB	185	33,5	187	29,8	36	24,3	30	18,8	221	31,6	217	27,6
Secundário	144	26,1	180	28,7	58	39,2	64	40,0	202	28,9	244	31,0
Pós-secundário	223	40,4	260	41,5	54	36,5	66	41,3	277	39,6	326	41,4
Total	**552**	**100,0**	**627**	**100,0**	**148**	**100,0**	**160**	**100,0**	**700**	**100,0**	**787**	**100,0**

Fontes: DGPC, DGPC_GPMF_FINAL e DRC.
Nota: os dados reportam-se a 31 de julho de cada ano. O Museu Nacional Frei Manuel do Cenáculo está incluído na DGPC.

O contingente dos que têm níveis de escolaridade pós-secundários é o mais representado e acentua-se ligeiramente de 2016 para 2019 (de 40% para 41%). De um modo geral, é previsível que a composição dos graus de escolaridade pós-secundário se venha a alterar com mais mestres, em particular, e também mais doutorados. Contudo, a informação disponível nas fontes é insuficiente. Será de grande interesse para o conhecimento das qualificações formais que esses dados sejam apurados e atualizados com regularidade, o que permitirá obter outro dado relevante, a área científica principal de formação.

Do ponto de vista dos perfis profissionais, quanto à carreira/categoria, predominam os assistentes técnicos, em torno dos 62% (quadro 12).

É notória a diminuição dos vínculos precários, com um crescimento muito significativo do contrato de trabalho em funções públicas por tempo indeterminado, que passa de 80% para 94%. Em contrapartida, o contrato de trabalho em funções públicas a termo resolutivo incerto cai 14 pontos percentuais para 0%, em consequência do processo de regularização dos precários, conhecido por PREVPAP - Programa de Regularização Extraordinária dos Vínculos Precários na Administração Pública, iniciado em 2017.

Do ponto de vista da desagregação pelos MPM, verifica-se uma pequena variação negativa de dois pontos nos museus, e pequenas variações positivas nos palácios e nos monumentos (quadro 13).

Os RH afetos aos MPM situam-se em torno de 65% do total de pessoal da DGPC e das DRC (quadro 14). De 2016 para 2019 passaram de 1.117 para 1.140, ou seja, mais 23 trabalhadores, o que significa um crescimento de 2%.

Na DGPC, de 2016 para 2019, os recursos humanos totais ao serviço passam de 832 para 836, ou seja, mais 4 trabalhadores. Os RH dos serviços centrais significam menos de um terço do total. Aquele ligeiro aumento do número total situa-se nestes serviços, ao passo que nos MPM se regista mesmo um ligeiro decréscimo.

Quadro 12 – RH dos MPM da DGPC e das DRC por carreira/ categoria e por vínculo

Variáveis	DGPC				DRC				Total			
	2016		2019		2016		2019		2016		2019	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Carreira/categoria												
Dirigente	20	3,6	21	3,3	6	4,1	7	4,4	26	3,7	28	3,6
Técnico Superior	139	25,2	172	27,4	28	18,9	28	17,5	167	23,9	200	25,4
Assistente Técnico	338	61,2	390	62,2	84	56,8	99	61,9	422	60,3	489	62,1
Assistente Operacional	53	9,6	42	6,7	30	20,3	26	16,3	83	11,9	68	8,6
Outras carreiras	2	0,4	2	0,3	-	-	-	-	2	0,3	2	0,3
Vínculo												
Contrato de trabalho em Funções Públicas por tempo indeterminado	451	81,7	587	93,6	110	74,3	154	96,3	561	80,1	741	94,2
Contrato de trabalho em Funções Públicas por tempo indeterminado - Mobilidade	4	0,7	20	3,2	1	0,7	1	0,6	5	0,7	21	2,7
Contrato de trabalho em Funções Públicas a termo resolutivo incerto	78	14,1	-	-	19	12,8	-	-	97	13,9	-	-
Comissão de serviço	18	3,3	12	1,9	5	3,4	5	3,1	23	3,3	17	2,2
Regime de Substituição	1	0,2	8	1,3	-	-	-	-	1	0,1	8	1,0
Não disponível	-	-	--	-	13	8,8	-	-	13	1,9	-	-
Total	**552**	**100,0**	**627**	**100,0**	**148**	**100,0**	**160**	**100,0**	**700**	**100,0**	**787**	**100,0**

Fontes: DGPC, DGPC_GPMF_FINAL e DRC.
Nota: os dados reportam-se a 31 de julho de cada ano. O Museu Nacional Frei Manuel do Cenáculo está incluído na DGPC.

Quadro 13 – RH da DGPC e das DRC por MPM

MPM	DGPC				DRC				Total			
	2016		2019		2016		2019		2016		2019	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Museus	422	72,1	414	71,0	104	70,3	104	65,0	526	71,8	518	69,7
Palácios	71	12,1	73	12,5	19	12,8	29	18,1	90	12,3	102	13,7
Monumentos	92	15,7	96	16,5	25	16,9	27	16,9	117	16,0	123	16,6
Total	**585**	**100,0**	**583**	**100,0**	**148**	**100,0**	**160**	**100,0**	**733**	**100,0**	**743**	**100,0**

Fontes: DGPC, Mapas de reporte da DGPC_DHREA_Recursos e DRC.
Nota: os dados reportam-se a 31 de julho de cada ano. Na DGPC inclui-se o Museu Nacional Frei Manuel do Cenáculo e exclui-se o Forte de Sacavém que não faz parte do universo em análise.

Nas DRC verifica-se um ligeiro crescimento do pessoal ao serviço, de 285 para 304 (mais 19). A repartição por serviços regionais e MPM beneficia sensivelmente estes últimos. Nestes, embora os museus absorvam a maior parte dos RH, registam uma quebra em termos percentuais (70% para 65%), sendo que os palácios (mais precisamente o Paço dos Duques de Bragança) registam um acréscimo significativo (de 13% para 18%).

Quadro 14 – RH da DGPC e das DRC por unidade orgânica

Unidade orgânica	DGPC				DRC				Total			
	2016		2019		2016		2019		2016		2019	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Serviços centrais	247	29,7	253	30,3	137	48,1	144	47,4	384	34,4	397	34,8
MPM	585	70,3	583	69,7	148	51,9	160	52,6	733	65,6	743	65,2
Total	**832**	**100,0**	**836**	**100,0**	**285**	**100,0**	**304**	**100,0**	**1 117**	**100,0**	**1 140**	**100,0**

Fontes: DGPC, Mapas de reporte da DGPC_DHREA_Recursos e DRC.
Nota: os dados reportam-se a 31 de julho de cada ano. Na DGPC incluem-se os valores do Museu Nacional Frei Manuel do Cenáculo e exclui-se o Forte de Sacavém que não faz parte do universo em análise. Das DRC, apenas a DRCN e DRCC disponibilizaram dados sobre os respetivos serviços centrais

Despesas e receitas

II.4

Os dados das despesas e das receitas dos MPM em análise são relevantes para o diagnóstico e a caracterização dos MPM, mas não cobrem total e uniformemente as dimensões observadas. Verificou-se também aqui uma enorme dificuldade na obtenção dos dados, tendo-se constatado a impossibilidade de identificar vertentes específicas da atividade dos MPM, não consideradas numa lógica contabilística pública genérica, designadamente os valores relativos às atividades expositivas. Coloca-se, também nesta dimensão, a necessidade de criação de sistemas eficazes e eficientes de produção de informação fiável, que abranjam o conjunto dos organismos, o que, para além do mais, permitirá diminuir a carga a que os serviços são regularmente sujeitos com pedidos de dados e de informação por parte da tutela. Os resultados destes pedidos nem sempre podem ser considerados válidos ou fiáveis para descrever a realidade em causa, uma vez que decorrem de critérios locais, fragmentados e não normalizados.

Despesas dos MPM da DGPC

Os dados disponíveis referem-se aos MPM da DGPC e das DRC (os da DRC Algarve são aproximados uma vez que não foi possível aceder à aplicação GERFIP), mas os dados da DGPC abrangem o período 2016-2019 ao passo que os das DRC se situam entre 2017 e 2019. Por isso, e porque as fontes seguem lógicas diferentes, a análise é feita em separado.

As despesas dos MPM da DGPC aumentam 19,3%, neste período, de 27 milhões de euros para 32.2 milhões, e registam um crescimento contínuo no período em análise (quadro 15).

Na distribuição das despesas por MPM destacam-se o Museu Nacional de Arte Antiga, o Palácio Nacional da Ajuda e o Museu Nacional dos Coches cujas médias nos quatro anos se situam em 13%, 9% e 8% do total, respetivamente.

Na lógica da contabilidade pública as despesas com pessoal representam a parte mais significativa do total, registando, apesar de tudo, uma diminuição de 10 pontos percentuais no período. Evolução contrária tem o segundo agrupamento em volume de despesa (aquisição de bens e serviços), que aumenta de 7.8 milhões em 2016 para 8.2 milhões de euros em 2019. Neste ano representa 26% da despesa total, abaixo dos Bens de domínio público (29%). No conjunto dos quatro anos aqueles dois agrupamentos significam em média 68% do total.

Por outro lado, as despesas dos MPM da DRC decrescem de 4.0 milhões de euros em 2017 para 3.9 milhões em 2019, valor este que constitui, apesar disso, um aumento em relação ao registado no ano intermédio (3.6 milhões de euros) (quadro 16). Destacam-se o Paço dos Duques de Bragança e o Museu D. Diogo de Sousa (ambos com uma média de 14% de despesa no período) e o Museu de Lamego e Rede de Monumentos do Vale do Varosa com uma média de 10%.

Na lógica da contabilidade pública, as despesas com pessoal representam a parte mais significativa, verificando-se um aumento de sete pontos percentuais no período. Também o segundo agrupamento em volume de despesa (aquisição de bens e serviços) cresce no período (4%). No conjunto dos três anos aqueles dois agrupamentos significam em média 89% do total. Evolução contrária tem o agrupamento da aquisição de bens de capital, que apresenta uma quebra de 44%, de 546 mil em 2017 para 309 mil euros em 2019. Neste ano representa 8% da despesa total.

Quadro 15 – Despesa total dos MPM da DGPC por agrupamento *(valores em milhares de euros)*

Agrupamento	2016		2017		2018		2019	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Despesas com pessoal	11 983	44,4	11 005	40,3	12 546	42,9	10 916	33,9
Aquisição de bens e serviços	7 790	28,8	8 454	31,0	7 619	26,0	8 208	25,5
Outras despesas de imobilizado	1 478	5,5	1 724	6,3	2 076	7,1	3 805	11,8
Bens de domínio público (inclui empreitadas)	5 759	21,3	6 128	22,4	7 030	24,0	9 304	28,9
Total	**27 010**	**100,0**	**27 311**	**100,0**	**29 271**	**100,0**	**32 234**	**100,0**

Fontes: DGPC, OPAC_GPMF_DGPC_VF e DRC Alentejo.
Nota: inclui Museu Nacional Frei Manuel do Cenáculo.

Quadro 16 – Despesa total dos MPM das DRC por agrupamento

Agrupamento	2017		2018		2019	
	€	%	€	%	€	%
Despesas com pessoal	2 489 406	62,0	2 477 934	68,0	2 670 582	67,3
Aquisição de bens e serviços	943 135	23,5	819 825	22,5	979 233	24,7
Juros e outros encargos	26	0,0	170	0,0	5	0,0
Transferências correntes	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Subsídios	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Outras despesas correntes	35 250	0,9	28 254	0,8	11 689	0,3
Aquisição de bens de capital	546 328	13,6	320 036	8,8	308 769	7,8
Total	**4 014 144**	**100,0**	**3 646 218**	**100,0**	**3 970 278**	**100,0**

Fonte: DRC.

Receitas próprias dos MPM da DGPC e das DRC

A análise das receitas próprias incide em cinco parcelas – ingressos, loja, cafetaria/bar/ restaurante, aluguer de espaços e mecenato. Numa primeira leitura dos dados destaca-se 2017 como o ano com os valores mais altos da série no caso dos ingressos, loja, cafetaria/bar/restaurante e aluguer de espaços, e o ano de 2018 no caso do mecenato.

As receitas provenientes dos ingressos nos MPM são de longe as mais importantes em volume. Deve ter-se em conta que durante os quatro anos considerados se verificou uma alteração significativa quanto ao período de entrada gratuita universal (ver capítulo II.2.1). Uma aproximação ao conjunto das receitas próprias provenientes dos MPM da DGPC mostra que os ingressos representam em média 85% do total. A repartição dos 15% remanescente situa-se em maior volume nas lojas (10%) e depois na cedência de espaços (3%), no mecenato (1,4%) e nas cafetarias/bares/restaurantes (0,6%). As receitas das lojas resultam parcialmente de vendas à consignação e as das cafetarias de concessões de espaços.

Duas notas quanto às lojas e às cafetarias. No que se refere às primeiras, com exclusão do Museu Nacional Resistência e Liberdade, em instalação, e do Castelo de Guimarães, que não possui, todos os restantes MPM da DGPC e das DRC dispõem deste serviço a funcionar. Quanto a cafetarias/bares/restaurantes, são nove os MPM que, em 2019, dispõem deste serviço concessionado, dos quais 8 da DGPG e 1 das DRC. No entanto, acrescente-se que outros 8 MPM não tinham nesse mesmo ano o espaço concessionado (4 da DGPG e 3 das DRC).

Note-se que esta abordagem dicotómica (tem/não tem) não leva em conta características tais como a existência de espaço próprio ou partilhado com outros serviços (por exemplo, a loja com a receção), a área, os produtos disponíveis, os períodos de interrupção ou as condições de funcionamento. Tendo em conta a importância destes serviços, será de todo o interesse realizar um estudo que permita a sua caracterização.

Receitas dos ingressos

A repartição das receitas dos ingressos provenientes dos MPM entre a DGPC e as DRC mostra uma forte concentração na DGPC, sempre acima de 84%, mas importa acrescentar que a parte das DRC cresceu de 12% para 17% entre 2016 e 2019 (Anexos 6.1 a 6.3).

Por tipo de equipamento, verifica-se que os monumentos representam a maior parte, 67% na média dos quatro anos. Por região, a AML significa 63% em média, mas verifica-se que tem vindo a diminuir em favor das regiões Norte e Algarve. Apesar destas evoluções, note-se que o Centro é a segunda região em volume de receitas (média de 22%), o que se deve a três monumentos, inscritos na lista do património mundial da UNESCO: Mosteiro de Santa Maria da Vitória – Batalha; Convento de Cristo e Mosteiro de Alcobaça. Por ano de abertura ao público, os MPM da década de 1980 reúnem em torno de 42% e os mais recentes registam apenas 10% em 2019, o que significa, apesar de tudo, um aumento de quatro pontos percentuais relativamente a 2016.

Do ponto de vista do tipo de museu, verificam-se algumas alterações importantes no conjunto dos quatro anos: diminuição significativa nas receitas dos ingressos nos museus de Arqueologia, em 2016 e 2017 com a maior fatia, em torno de 43%, mas que desce para 31% em 2018 e para 17% em 2019. Em sentido oposto, os museus de Arte sobem para 40% em 2019 (e agregam agora a parte mais significativa) sendo os que registam o principal acréscimo, de 12 pontos percentuais entre os anos limite, de 28% para os já referidos 40%.

O conjunto dos Museus Nacionais representa no total dos MPM da DGPC e das DRC 24% em média das receitas provenientes de ingressos. Mas as oscilações dos montantes em causa são significativas: 4.2 milhões de euros em 2016, que sobem para 4.9 milhões em 2017, descendo depois abruptamente para 3.8 milhões em 2018 e ainda para 2.8 milhões de euros em 2019. O principal contributo para esta evolução provém dos valores atribuídos ao Museu Nacional de Arqueologia. Em qualquer caso, nos quatro anos, para além deste Museu, o Museu Nacional dos Coches e o Museu Nacional do Azulejo representam uma parte muito significativa destas receitas, em torno de 77% dos MN.

Receitas das lojas

As receitas das lojas da DGPC[5] e das DRC (ótica adotada: valor total de vendas normais e à consignação, incluindo o IVA) situam-se em 1.959 mil euros (2016), sobem a 2.071 mil euros (2017) e depois baixam sucessivamente para 1.756 mil euros (2018) e para 1.639 mil euros (2019). Cerca de 96% destes valores são de lojas dos MPM da DGPC.

Por tipo de equipamento, verifica-se que os museus representam mais de metade (54% em média nos quatro anos). Por região, a AML significa 67% em média. O Centro é destacadamente a segunda região em volume de receitas (26% em média). Por ano de abertura ao público os MPM da década de 1980 reúnem em torno de 22%, enquanto os mais antigos registam a parte mais volumosa: 76% em 2019. Quanto ao tipo de museu, verifica-se grande regularidade no conjunto dos quatro anos: os Museus de Arte representam 71% em média, seguidos dos Museus Especializados (12% em média).

Nos Museus Nacionais as receitas das lojas registam um crescimento de 2016 para 2017 (948 mil para 979 mil euros, respetivamente), seguido de uma diminuição nos dois anos subsequentes: para 881 mil em 2018 e 802 mil em 2019. Em qualquer dos anos os principais contributos para os referidos valores provêm do Museu Nacional do Azulejo, do Museu Nacional de Arte Antiga e do Museu Nacional dos Coches que representam, em 2019, 68% do total contra 70% em 2016.

Receitas das cafetarias/bares/restaurantes

Os valores apurados quanto às receitas provenientes das cafetarias/bares/restaurantes (lógica adotada: valor das rendas pagas pelo aluguer de espaço) evidenciam um crescimento de 207 mil euros (2016) para 236 mil euros (2017). Os dois anos seguintes registam valores significativamente mais baixos e em

5 - A DGPC inclui receitas da loja do Palácio Nacional da Ajuda, da loja da Praça dos Restauradores (Lisboa), da Divisão Comercial e dos Serviços Centrais.

queda de 2018 (145 mil euros) para 2019 (144 mil). A evolução deve-se à quebra das receitas provenientes quer dos MPM da DGPC (que representam sempre acima de 92%) quer das DRC. Por tipo de equipamento, os museus são responsáveis por cerca de 80% destas receitas. Quanto à região, a AML reforça a concentração nestas receitas e passa de 60% em 2016 para 70% em 2019. Por ano de abertura ao público, os MPM mais recentes (que abriram após 1980) representam não mais de 12%, sendo que em 2019 baixam para 6%. Do ponto de vista do tipo de museu, destacam-se dois, os de Arte, que crescem de 37% em 2016 para 55% em 2019, e os Especializados que, pelo contrário, diminuem percentualmente de 41% em 2016 para 23% em 2019.

Nos Museus Nacionais estes serviços registam uma evolução positiva de 105 mil euros em 2016 para 121 mil em 2019. Os principais contributos para os valores totais provêm de quatro Museus Nacionais: o Museu Nacional dos Coches, o Museu Nacional do Azulejo, o Museu Nacional do Traje e o Museu Nacional Machado de Castro. Somados, estes quatro museus representam, em média no período, 68% do total destas receitas nos MN.

Receitas de cedência de espaços nos MPM da DGPC e das DRC

Os valores da cedência de espaços nos MPM da DGPC e das DRC situam-se em 486 mil euros em 2016 e sobem para 693 mil em 2017 (quadro 17). O ano seguinte volta a ser de quebra com 467 mil euros (2018), seguido de recuperação para 536 mil euros em 2019. A DGPC representa sempre acima de 86% do total.

Quadro 17 – Receitas de cedência de espaços dos MPM da DGPC e das DRC

Entidade	2016		2017		2018		2019	
	€	%	€	%	€	%	€	%
DGPC	419 154	86,2	634 225	91,5	399 126	85,5	483 725	90,3
DRC	67 226	13,8	59 168	8,5	67 945	14,5	51 847	9,7
Total	**486 380**	**100,0**	**693 393**	**100,0**	**467 070**	**100,0**	**535 572**	**100,0**

Fontes: DGPC e DRC.

Os principais contributos para estes montantes são provenientes do Museu Nacional dos Coches (27% em 2019), do Convento de Cristo (29% em 2017), do Mosteiro dos Jerónimos (33% em 2016) e do Palácio Nacional da Ajuda (44% em 2019 contra os 21% de 2017). Por tipo de equipamento, verificam-se acréscimos nos palácios (36% em 2016 para 51% em 2019) e nos museus (22% para 32%), ao passo que nos monumentos se regista uma evolução contrária em termos percentuais (de 42% para 17%). Em relação à região, a AML continua a concentrar a maioria destas receitas (valor médio de 75% nos quatro anos). Quanto ao tipo de museu, destacam-se os Museus de Arte que representam 47% em média nos quatro anos, seguidos dos Museus Especializados (28% em média).

É isso o que passa com os Museus Nacionais, onde as receitas provenientes da cedência de espaços crescem significativamente, de 91 mil euros em 2016 para 177 mil em 2017. No ano seguinte verifica-se uma quebra com 158 mil euros (2018) seguido de nova recuperação para 161 mil euros em 2019. Em 2016 e 2019 estas receitas concentram-se num único museu, o já referido Museu Nacional dos Coches (com 81% e 89%, respetivamente), a que se juntam em 2018 contributos significativos do Museu Nacional de Etnologia/Museu de Arte Popular (43% nesse ano) e do Museu Nacional do Azulejo (8% em 2018). Em 2017 estes quatro museus representam 95% do total desta receita no conjunto dos MN.

Receitas de mecenato

Os dados sobre as receitas de mecenato cultural são da DGPC e das DRC Norte e Alentejo. As DRC Centro e Algarve não registaram receitas deste tipo no período em apreço. Em princípio referem-se a receitas reguladas pelo Estatuto dos Benefícios Fiscais. No entanto, podem ser também donativos privados, sem esse enquadramento, frequentemente designados como "patrocínios". Nem sempre é possível discriminar uns de outros. De igual modo, não é possível quantificar todos os donativos angariados, uma vez que podem ser diretamente encaminhados para as entidades que prestam o serviço. Importa ter ainda presente que os benefícios podem ser em numerário ou em espécie, neste caso obrigatoriamente com estimativa do valor em numerário. Finalmente, há ainda que notar que também os serviços centrais podem ser beneficiários, o que aliás se verificou no período em causa. Constituindo o mecenato uma área da maior relevância para as políticas públicas e para a gestão, seria de todo o interesse a promoção de um estudo específico.

Receitas de mecenato dos MPM da DGPC

Os valores totais apurados para o conjunto dos MPM da DGPC crescem significativamente de 2016 para 2018 quando atingem os 340 mil euros (quadro 18). Contudo, esta tendência não se mantém em 2019, ano com um valor significativamente mais baixo (139 mil euros). Consequentemente, a variação no período é negativa em todos os indicadores, com destaque para o mecenato em espécie (-78%), componente responsável pela queda do valor total em 2019, que representa apenas 13% quando nos anos anteriores se aproximava da metade dos donativos.

Numa perspetiva por ano e por MPM verifica-se que os donativos abrangem apenas uma parte dos MPM da DGPC, entre sete e dez. Contudo os beneficiários variam de ano para ano. O número dos MPM em que estas receitas estão presentes nos quatro anos é pequeno (quatro), embora o seu peso relativo seja sempre muito elevado, acima de 60% do total (2018) e de 83% nos outros anos. A concentração é assim grande. Acresce que o principal beneficiário, em qualquer dos quatro anos, é destacadamente o Museu Nacional de Arte Contemporânea – Museu do Chiado. Assinale-se ainda que 11 dos 24 MPM não tiveram qualquer receita deste tipo, ao passo que outros seis tiveram benefícios mecenáticos em um ano. Mecenas e projetos registam algumas diferenças, excluindo 2018 em que coincidem.

Por tipo de equipamento, ainda na DGPC, constata-se um peso muito significativo nos museus, em qualquer dos quatro anos, mas que vem diminuindo: em 2019 representam 88% quando em 2016 era 91%. Pelo contrário, os palácios crescem e passam de 2% em 2016 para 28% em 2018, apesar de voltar a recuar em 2019 (4%). Finalmente, os monumentos são os que menos captam mecenato, sendo o valor o mais baixo e dimi-

Quadro 18 – Indicadores de mecenato dos MPM da DGPC

Indicadores	2016	2017	2018	2019	Var. 2016-19
MPM beneficiários (n)	8	10	8	7	-12,5
Mecenas (n)	18	22	16	14	-22,2
Projetos (n)	17	24	16	13	-23,5
Donativos (€)	216 136	281 344	340 110	138 993	-35,7
Em espécie (%)	38,7	49,5	48,9	13,0	-78,4
Em numerário (%)	61,3	50,5	51,1	87,0	-8,7

Fontes: DGPC e DRC.

nuindo em valores relativos: de 8% em 2016 para perto de 6% em 2019. Numa outra perspetiva, é nos MPM mais antigos que se concentram os benefícios. Por exemplo, em 2018 e 2019 o montante em causa refere-se aos que abriram ao público até 1979. Por outro lado, por região, com exceção de 2016 (0,1% na região Norte) e 2017 (2% na região centro, 100% localiza-se na Área Metropolitana de Lisboa. Quanto aos Museus Nacionais, verifica-se uma elevadíssima concentração dos valores no tipo de museu de Arte (média 96%). Em 2018, 90% dos benefícios reportam-se aos museus de Arte e os restantes 10% aos museus de Etnografia e de Antropologia.

Mecenato cultural dos MPM das DRC

Os valores totais apurados para o conjunto dos MPM da DRC Norte e Alentejo diminuem significativamente nos quatro anos (menos 54%) de 54 mil euros para pouco mais de 25 mil. Esta evolução deve-se em parte à diminuição do mecenato em espécie que é o tipo de mecenato com mais peso na DRC Norte (mais de três quartos). São quatro os MPM desta DRC beneficiários em qualquer ano, sempre o Museu de Alberto Sampaio, o Museu de Lamego e Rede de Monumentos do Vale do Varosa (este excluindo 2019), o Paço dos Duques de Bragança e o Castelo de Guimarães. Na DRC Alentejo, o Museu Regional Rainha Dona Leonor beneficiou de donativos nos quatro anos.

Receitas de mecenato: serviços centrais da DGPC e das DRC

Nos anos em análise registaram-se benefícios por mecenato nos Serviços Centrais da DGPC e da DRC Norte (e apenas nesta), com valores significativos. Na DGPC os valores em causa passam de 84 mil euros (2016) para 97 mil (2017) e depois para 113 mil euros (em 2018). Em 2019 não foram beneficiados. Nos dois primeiros anos os benefícios são totalmente em espécie (quase exclusivamente seguros de circulação de peças para exposições), ao passo que, em 2018, 44% são em numerário (para realização de eventos). Os mecenas variam entre três (2016) e dois (2017 e 2018), ao passo que os projetos são sete em 2016, baixam para três em 2017 e sobem a quatro em 2018.

Na DRC Norte não há qualquer valor em 2016. De 2017 para 2019 os benefícios sobem de 110 mil para 163 mil euros, integralmente em numerário e destinados a intervenções no património imóvel. Os mecenas passam de dois para quatro em 2018 e para três em 2019, sendo três os projetos em cada um dos anos em análise.

III

LINHAS DE AÇÃO E RECOMENDAÇÕES

III.1.1 | Um olhar retrospetivo sobre a organização do Estado nas áreas do património cultural e dos museus

Desde 1974, a organização dos serviços do Estado nas áreas do património cultural e dos museus passa por várias remodelações que acompanham os próprios processos de mudança da Administração Pública portuguesa. Identificam-se três subperíodos que correspondem a sucessivos momentos de reunião e de separação das várias áreas do património em diferentes entidades, ora adotando um modelo generalista, ora optando por um modelo especializado.

Entre 1975 e 1980, quando se assiste à adaptação do Estado ao regime democrático, a ação na área do património cultural é concentrada num único organismo – a Direção-Geral do Património Cultural – que, em 1980, vem a ceder o lugar ao Instituto Português do Património Cultural (IPPC), após a falhada tentativa de criação de um Instituto de Salvaguarda do Património Cultural e Natural. A esta primeira fase, segue-se, em 1987/88, a autonomização das áreas das bibliotecas e dos arquivos e, em 1991/92, a divisão do IPPC em dois organismos, um responsável pelos museus, o Instituto Português de Museus (IPM), e outro pelo património arquitetónico e arqueológico, o Instituto Português do Património Arquitetónico e Arqueológico (IPPAR).

Apenas cinco anos após a sua criação, o IPPAR é dividido, dando origem, em 1997, a dois novos institutos – o Instituto Português do Património Arquitetónico (IPPAR) e o Instituto Português de Arqueologia (IPA). Estes, por sua vez, são refundidos dez anos depois, originando o Instituto de Gestão do Património Arquitetónico e Arqueológico (IGESPAR) que também recebe algumas competências da Direção-Geral dos Edifícios e Monumentos Nacionais (DGEMN). A esta reorganização corresponde, na área dos museus, a criação do Instituto dos Museus e da Conservação (IMC). Este novo instituto decorre da fusão do IPM com o Instituto Português de Conservação e Restauro (sucessor do histórico Instituto Dr. José de Figueiredo), recebendo ainda a tutela dos Palácios Nacionais, anteriormente afetos ao IPPAR.

A divisão do IPPC em vários organismos resulta da constatação de que a concentração de tão diversas competências numa única entidade prejudicava a sua eficácia. Reconhece-se, então, que a incapacidade e a ineficiência do IPPC têm origem sobretudo na gestão de sectores tão diversos quanto a gestão de uma multiplicidade de organismos (museus e palácios nacionais, bibliotecas públicas, arquivos distritais, sítios arqueológicos, serviços públicos encarregados do restauro e academias científicas), a par da salvaguarda do património arquitetónico e arqueológico (cf. preâmbulo do Decreto-Lei n.º 106-F/92, de 1 de junho). Assim, a primeira experiência de constituição de um grande organismo, reunindo todas as competências do Estado no domínio do património cultural, revela-se ineficiente. Conclui-se, na altura, que a convivência de funções de salvaguarda do património cultural e de funções de gestão de museus e de monumentos, pela sua diferente natureza, sobretudo quando o financiamento é limitado, resulta inevitavelmente num enviesamento a favor de uma das áreas.

Apesar do comprovado gigantismo da estrutura acima referida e contra toda a evidência acumulada, volta a verificar-se um movimento de concentração, iniciado em 2007, e que culmina, em 2011, com a reunião do IMC e do IGESPAR numa nova entidade – a Direção-Geral do Património Cultural (DGPC), a qual também recebeu a Direção Regional de Cultura de Lisboa e Vale do Tejo. Em paralelo, em 2007 são criadas as Direções Regionais de Cultura e, desde esse ano até 2015, ocorre uma diminuição do universo dos MPM dependentes do organismo da Administração Pública Central, mediante três vias:

passagem de palácios para a gestão pela sociedade 'Parques de Sintra-Monte da Lua, S.A.', em 2007 e 2012;

desconcentração de museus e monumentos para as Direções Regionais de Cultura, desde 2012;

descentralização de museus para os municípios, em 2015.

De facto, a nova DGPC é um regresso ao modelo do IPPC (agora sem as bibliotecas e os arquivos, mas acrescentado de novas áreas e de entidades entretanto criadas) que se tinha revelado um modelo falhado, devido ao seu gigantismo e complexidade interna. Convém assinalar que não se tratou de uma reestruturação baseada na avaliação dos organismos preexistentes, mas da integração numa reforma geral do Estado, com a justificação principal de poupança de recursos, em linha com a vaga reformista dos organismos estatais em vários países europeus, na sequência da crise financeira e económica de 2008-2009. Por outro lado, a transferência de Museus, Palácios e Monumentos para a 'Parques de Sintra-Monte da Lua, S.A.' e para as DRC, bem como a municipalização da gestão de três museus (Aveiro, Guarda e Castelo Branco) não foram acompanhadas nem de critérios claros aquando destes atos nem de posteriores processos de avaliação.

A situação atual: a DPGC e a organização e a gestão dos Museus, Palácios e Monumentos

III.1.2 | A situação atual: a DPGC e a organização e a gestão dos Museus, Palácios e Monumentos

Reconhece-se nas dificuldades que hoje são apontadas ao desempenho da DGPC na área dos MPM as mesmas que se apontaram ao IPPC, apesar das diferenças contextuais e temporais. A sua origem é, pelo menos parcialmente, comum. Isto é, tal como aquele, também a DGPC é demasiado grande e complexa, possuindo uma enorme diversidade de competências, incluindo a gestão direta de um elevado número de Museus, Palácios e Monumentos que assumem a forma de unidades orgânicas.

A este respeito importa sublinhar que a DGPC, para além de ter resultado da fusão de dois institutos públicos (o IMC com o IGESPAR) e de uma Direção Regional (de Lisboa e Vale do Tejo), ganhou também uma nova forma jurídica, deixando de ser um instituto e passando a ser uma direção-geral. A DGPC passa, pois, a integrar a administração direta do Estado – gestão operacional dos serviços públicos –, ficando, por isso, menos apetrechada para a administração indireta do Estado – gestão de entidades a quem são fixados objetivos de desenvolvimento e de geração de receitas. Ou seja, áreas de intervenção do Estado em que se impõe uma gestão de tipo estratégico sem prescindir da preocupação com as questões operacionais.

Esta mudança, só por si, trouxe uma nova realidade e um novo sentido à DGPC, desviando-a de uma gestão estratégica essencial. A estas circunstâncias acrescenta-se ainda o facto de a DGPC existir no quadro de uma Administração Pública com recursos reduzidos e sujeita a regras cada vez mais exigentes e complexas.

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

Em primeiro lugar, dada a vocação destas instituições, espera-se que os MPM desenvolvam atividades de programação que exigem um planeamento de longo prazo e a capacidade de assumir compromissos plurianuais,

conforme aliás consagrado no diploma do novo regime de autonomia. Entre estas atividades contam-se as que mais se dirigem à captação de públicos e proporcionam o incremento de visitantes, podendo gerar, em muitos casos, um aumento da receita.

No quadro orçamental a que estão sujeitas as entidades da administração direta do Estado (incluindo um quadro de grande incerteza a médio prazo, potenciado pelo impacto da atual crise pandémica) a assunção destes compromissos fica severamente prejudicada. Dois resultados principais são notórios: a redução da atividade dos MPM (com o consequente menor crescimento ou decréscimo do número de visitantes e de receitas) e o adiamento/cancelamento de iniciativas previamente aprovadas, em particular no campo das exposições temporárias. Este último caso redunda em perdas de eficiência (porque o trabalho desenvolvido não chega a produzir resultados e, portanto, a gerar receitas) e em custos de reputação (resultantes da quebra de acordos, por exemplo, com emprestadores de peças, privados ou institucionais, ou com mecenas) que têm efeitos muito para além do imediato curto prazo.

A falta de autonomia dos diretores dos MPM para assinar protocolos de colaboração com outras entidades, resolvida pelo Decreto-Lei nº 78/2019, tem-se revelado igualmente uma limitação importante, já que se reconhece que as parcerias são cada vez mais essenciais ao desenvolvimento das suas atividades, bem como à angariação de mecenato. A centralização, ou a falta de autonomia dos MPM, está também na origem da dificuldade em tomar decisões relativas a domínios em que as necessidades, ainda que fazendo-se sentir transversalmente, são específicas de cada MPM.

A própria autorização da despesa corrente, já dificultada pelo enquadramento institucional dos MPM, resulta prejudicada pela sua falta de autonomia. Nestas circunstâncias – que, só por si, seriam suficientes para exigir uma alteração do modelo de gestão dos MPM, – os serviços técnicos centrais de apoio à decisão adquirem um protagonismo que arrisca a confundir o papel de validação dos procedimentos com o de instância de decisão. O risco é tanto maior quanto menor for a autonomia do proponente da despesa (o diretor do MPM) e as consequências serão tanto mais sérias, quanto menos conhecedores da realidade de cada MPM forem os técnicos responsáveis pelos serviços de apoio.

Na atual situação, outros fatores concorrem para acentuar os inconvenientes do modelo existente. Por um lado, a DGPC ainda não conseguiu integrar as culturas organizacionais distintas que passaram a coexistir em resultado da fusão do IMC com o IGESPAR (e anteriormente com a integração da DGEMN).

Por outro lado, verifica-se dificuldades no diálogo entre os diretores dos MPM e os serviços centrais da DGPC que informam os seus processos. Na inexistência de um sistema interno de informação e de apoio à decisão, multiplicam-se os exemplos de processos que demoram ou não são concluídos e que impedem a resolução de problemas que ao nível dos MPM são percebidos como imprescindíveis e urgentes. É, frequentemente, a qualidade do serviço prestado ao visitante e/ou a reputação externa dos MPM (e dos seus diretores) que assim fica em causa. Estes problemas são ainda agravados pela distância física. Os serviços intervêm em processos relativos a MPM que, na maioria das vezes, não conhecem, não havendo uma política de familiarização sistemática dos funcionários dos serviços centrais com as realidades patrimoniais e museológicas, apelidadas de "serviços dependentes" da DGPC. Uma vez mais, a dimensão deste organismo e a sua complexidade ajudam a que assim seja.

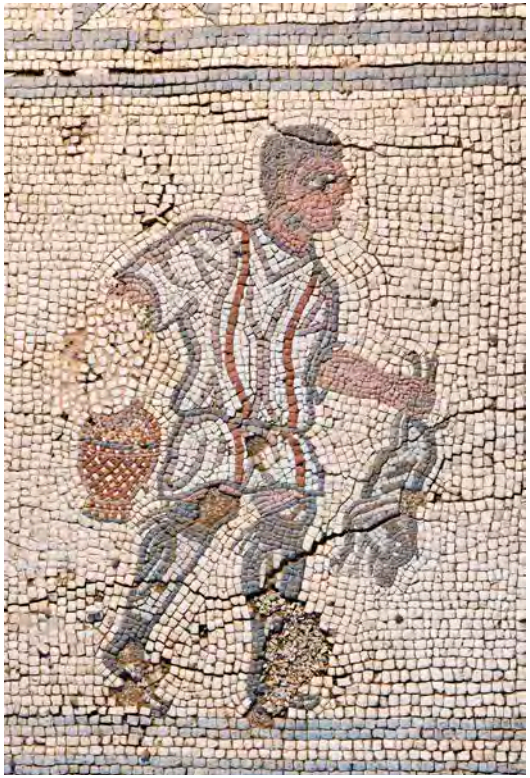
No quadro da Administração Pública, a exploração de oportunidades de negócio, nomeadamente as relacionadas com as lojas e cafetarias, seja em regime de administração direta, seja de concessão, fica prejudicada e, com ela, uma vez mais, a capacidade de gerar receitas próprias. Não surpreende, por isso, que se repitam os casos de cafetarias encerradas por períodos mais ou menos longos aquando dos processos de renovação de concessões. O enquadramento atual também não é adequado à exploração direta das lojas pelas dificuldades que cria à contratação (necessariamente com fornecedores regulares de *merchandising* próprio e com capacidade de reposição de *stocks*).

A incapacidade de autonomização das receitas de mecenato, com a inevitável consequência de estas estarem igualmente sujeitas a cativações, afeta a capacidade de angariação e de fidelização de mecenas e, mais uma vez, a capacidade de gerar receitas próprias. Esta questão tem ainda o inconveniente de enviesar o contributo dos mecenas a favor do mecenato em espécie, o que gera custos para os doadores, desgasta as relações com os MPM e prejudica a transparência.

Também no domínio dos recursos humanos se verifica uma inadequação entre o enquadramento regulamentar da Administração Pública e as necessidades específicas dos MPM. Não se trata apenas da inexistência de instrumentos que permitam recompensar verdadeiramente o mérito, o que, ainda que pernicioso, é comum a outros domínios da administração do Estado. Trata-se, em particular, da inexistência de uma modalidade de contratação flexível de trabalhadores para as funções de vigilância e de guardaria.

Na área da vigilância existe, neste momento, uma situação de escassez tal que obriga a encerrar serviços (em situações limite, inclusivamente de venda de ingressos), a fechar lojas e salas das exposições permanentes ou temporárias (originando perdas de eficiência e desperdício de recursos), a colocar pontualmente trabalhadores afetos a outras funções (inclusivamente, técnicos responsáveis pelas coleções) na função de vigilante ou a reduzir o número de vigilantes abaixo dos limiares aceitáveis, com os inevitáveis riscos ao nível da segurança. Este é um aspeto crítico do atual enquadramento organizacional dos MPM que, à medida que os trabalhadores com maior antiguidade passam à situação de aposentação, origina uma redução do número de trabalhadores afetos a estas funções. Isto decorre não tanto da dificuldade de recrutamento (quando é possível abrir concursos), mas sobretudo da dificuldade de reter os trabalhadores admitidos, desencorajados que são pela natureza das funções e, sobretudo, pelas condições de trabalho, nomeadamente os horários, incluindo o trabalho ao fim de semana e feriados. Nestas condições, o recrutamento de vigilantes acaba por funcionar mais como uma porta de entrada no emprego público, já que é frequentemente seguido da candidatura (bem-sucedida, em regra, devido à sobrequalificação de muitos admitidos) a processos de mobilidade interna na Administração Pública para lugares onde não seja exigido trabalho ao fim de semana.

À semelhança do que acontece em muitos outros sectores da Administração Pública, os MPM enfrentam um sério problema de envelhecimento que é transversal a todos os grupos profissionais, mas que se faz sentir com especial intensidade e risco ao nível dos técnicos responsáveis pela gestão de coleções. As aposentações originam uma redução significativa do número de trabalhadores, já de si muito abaixo do necessário, agravada pela impossibilidade de substituir quem sai, constituindo uma incomensurável perda de conhecimento sobre a organização e sobre as coleções, que dificilmente será recuperável a médio prazo.



Modelos de gestão, requisitos e pressupostos

III.1.3 | Modelos de gestão, requisitos e pressupostos

Projetar no futuro os Museus, Palácios e Monumentos dependentes da DGPC e das DRC exige repensar a sua missão e os seus objetivos estratégicos, mas também os modelos de gestão que melhor os sirvam. Tendo caráter instrumental, os modelos de gestão devem corresponder aos modos de organização interna que, reconhecendo o ambiente externo, criem as condições para que cada MPM contribua, tendo em conta as suas especificidades, para a realização de objetivos e de funções internacionalmente consagrados e para os objetivos da política cultural (em particular, os objetivos das políticas museológicas e patrimoniais).

As correntes de pensamento museológico e patrimonial e, consequentemente, os objetivos das políticas públicas para os museus e o património cultural, originam um alargamento da missão e dos objetivos tradicionalmente atribuídos aos MPM. Em Portugal, esta premissa conjuga-se com a atribuição de responsabilidades especiais aos Museus Nacionais no âmbito da Lei-Quadro dos Museus Portugueses, nomeadamente o fomento da investigação, o apoio técnico a outros museus, a promoção da inovação e a formação de pessoal especializado.

Propor 'modelos de gestão' para os MPM é, assim, propor modos de tomada de decisão, fixação de objetivos, coordenação de atividades e motivação de colaboradores adequados às suas vocações e aos contextos em que, previsivelmente, vão operar. Neste caso específico, a definição de modelos de gestão torna-se mais complexa por força do quadro institucional existente. Como é conhecido, neste universo coexistem 25 MPM na dependência da DGPC e 12 MPM na dependência das DRC. Nesta situação, propor modelos de gestão para estes MPM obriga a propor também modelos de gestão (e/ou organização institucional) para as próprias DGPC e DRC, que, à partida, são já distintos.

Finalmente, perante as tendências identificadas no capítulo I, em particular a transformação digital, as mutações demográficas, a participação dos públicos e a sustentabilidade, o Grupo de Projeto formulou um conjunto de propostas para os MPM e a(s) entidade(s) que os gere(m) que exige um modelo de gestão capaz de viabilizar a sua concretização em condições de eficiência, necessariamente acompanhado pela dotação dos MPM com os recursos adequados.

A definição dos modelos de gestão assenta num conjunto de pressupostos e depende de requisitos que são indispensáveis à sua operacionalização. Neste ponto assinalam-se as principais expectativas e os vetores que serão determinantes para a efetivação dos modelos a propor.

Em primeiro lugar, dos MPM espera-se autonomia estratégica, isto é, capacidade de definir objetivos de médio e longo prazo e de conceber e de executar um plano que permita evoluir da situação presente para a situação identificada como desejável. Esta capacidade existirá ou não, dependendo de quatro fatores principais:

1. do papel efetivo (e também simbólico) e das funções atribuídas aos diretores dos MPM;
2. da autonomia operacional que lhes for reconhecida. No domínio da autonomia, o modelo de governo dos MPM deve identificar, sem sobreposições, as competências do organismo responsável pela gestão do conjunto (atualmente, a DGPC e as DRC) e as competências da direção dos MPM;
3. dos recursos (financeiros, humanos e assessoria de gestão) de que dispuserem;
4. da existência de um quadro de funcionamento comum, seja nos domínios nucleares da gestão de coleções e da programação, seja no domínio da dotação em recursos e da gestão financeira dos próprios MPM.

No que se refere ao financiamento dos MPM, a soma dos recursos provenientes do Orçamento de Estado com a receita de bilheteira de todos os MPM será a base do financiamento do conjunto, sendo distribuído entre as várias partes desse conjunto, segundo critérios assentes em regras estáveis, transparentes e equitativas. A alocação de fundos resultante desses critérios será verificável por todos os diretores dos MPM. Se assim não for, é a coesão interna do conjunto e, no limite a sua governabilidade, que ficará ameaçada.

Aos MPM, por seu turno, compete a definição da sua orientação estratégica e a gestão operacional no quadro do normativo comum aplicável a todos. No domínio estratégico, cada diretor de um MPM deve desejavelmente dispor de um órgão consultivo e de articulação comunitária em que estejam representadas pessoas individuais ou coletivas, públicas ou privadas que tenham um interesse relevante no MPM, seja pela sua natureza, seja pelo seu compromisso cívico. Este órgão é fundamental para garantir a relevância social dos MPM e a sua ligação ao território.

No domínio operacional, os diretores dos MPM deverão ter competência para autorizar definitivamente despesa (eventualmente, sujeitos a tetos variáveis segundo a sua natureza), dispondo de apoio técnico qualificado que lhes assegure as condições de exercício desta competência fundamental com responsabilidade e segurança. Este apoio estará disponível a dois níveis: enquadramento normativo (informação atualizada em permanência sobre legislação e procedimentos aplicáveis) e informação de suporte à decisão sobre cada processo de contratação.

A autonomia/competência para autorizar despesa exige que os serviços de apoio à tomada de decisão sejam configurados como serviços de apoio aos MPM e não como serviços centrais da DGPC, o que replicaria, para as novas funções, o modelo centralista atualmente existente. Se assim não for, os diretores dos MPM não controlarão, de facto, os tempos da tomada de decisão e da contratação, o que acarreta inevitavelmente a alienação da dignificação do cargo de diretor de um MPM 'nacional'. Esta é uma consequência do modelo atual que, visivelmente, choca com o reconhecimento social que o cargo ainda tem e que, a bem da sua eficácia, não deverá perder.

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

No domínio dos recursos humanos, os MPM devem ser dotados dos meios e dos instrumentos necessários para, com urgência, repor, ainda que parcialmente, os quadros técnicos que perderam nos últimos anos – fruto principalmente de aposentações – e que continuarão a perder num futuro próximo se tudo continuar como até aqui. Para que tal não suceda, deve ser-lhes garantida capacidade de contratação, em modalidades adequadas, de trabalhadores para assegurar as funções de guardaria e de vigilância, e viabilizar o necessário reequilíbrio entre funções (gestão de coleções, conservação, programação, mediação, comunicação, apoio à gestão e manutenção). Importa reconhecer que a evolução das diversas funções que os MPM devem assegurar originou uma especialização que não é compatível com a polivalência assente na boa vontade individual. Por seu turno, a transformação digital reconfigurará as fronteiras entre as várias funções e exigirá equipas multidisciplinares altamente especializadas nas diferentes áreas do conhecimento e da prática profissional, incluindo as da programação, da mediação e da comunicação.

Os diretores dos MPM deverão ter competência para promover a constituição e a participação dos MPM em parcerias diversas nos domínios da sua atuação. Tais parcerias podem envolver diferentes MPM da DGPC e das DRC e outras entidades, museológicas ou não, tal como se explicitará no capítulo III.2 - Redes e Parcerias. Estas alianças são encaradas não apenas do ponto de vista da promoção do trabalho em rede, indutor de melhores resultados em determinadas áreas, mas também como instrumentos de uma estratégia de reconfiguração interna, em que algumas funções passarão a ser asseguradas internamente e outras em colaboração com equipas externas. A autonomia para conceber e participar nestas alianças é essencial, na medida em que a maioria dos MPM não tem a escala necessária para poder assegurar, em condições de eficiência, a produção de todos os serviços expectáveis – dos estudos à conservação, da programação à mediação, da comunicação à manutenção e à gestão corrente. Porém, para que as parcerias possam ser bem-sucedidas e contribuir efetivamente para o cumprimento da missão dos MPM, estes devem possuir um núcleo residente de profissionais altamente qualificados e especializados em todas as funções críticas. Só assim os MPM serão um membro ativo da parceria e terão a capacidade de a configurar em benefício da sua estratégia e da sua missão.

No domínio do mecenato, sem prejuízo da desejável presença institucional da DGPC, os MPM assumir-se-ão como interlocutores diretos dos mecenas, quer no que se refere à conceção de propostas de angariação de apoio mecenático, quer no que se refere à sua formalização (ou garantia de formalização). A DGPC, em conjunto com a tutela, deve garantir um quadro jurídico que favoreça o mecenato em dinheiro, por oposição ao mecenato em espécie, mais oneroso para os mecenas quer em termos financeiros, quer materiais. As receitas do mecenato não podem estar sujeitas a regras de execução orçamental que possam condicionar (no valor ou no tempo) a sua mobilização para a realização dos fins acordados com os mecenas, tal como não podem estar sujeitas a cativações.

No que respeita às atividades geradoras de receita, há que distinguir o aluguer de espaços dos MPM (que deve ser da sua competência, sendo os respetivos proveitos sua receita própria), do regime de exploração ou de concessão de outros serviços, como cafetarias e lojas (incluindo a loja *online*).
No caso das lojas e das cafetarias, importa estabelecer um modelo de gestão o mais próximo possível do modelo empresarial. Neste caso, estamos perante atividades com caráter acessório e objetivos eminentemente associados à geração de receita que, porém, são também importantes do ponto de vista da qualidade do serviço prestado ao visitante (e, potencialmente, da atração de visitantes), da divulgação das coleções e da imagem dos MPM, contribuindo eficazmente para o reforço da respetiva reputação. Por isso, o modelo de gestão que prevalecer deve assegurar a associação direta (do ponto de vista da gestão) das lojas e cafetarias ao respetivo MPM, mas também a escala e a flexibilidade que a natureza comercial das suas atividades exige e que só a um nível supra-MPM poderão ser asseguradas.

Qualquer que seja o modelo prevalecente, entende-se que, no caso das lojas, a gama de produtos seja centrada nas coleções do respetivo MPM, ainda que sejam comercializados outros produtos concebidos a partir das coleções nacionais, ou outros produtos 'culturais'. Fundamental é que, independentemente da maior ou menor centralização desta linha de atividade, seja sempre assegurada a resposta às necessidades locais (em termos de variedade e dimensão dos *stocks*) e a resposta da gama de produtos, em quantidade e oportunidade, às exigências que decorrem da programação (em termos de *merchandising* associado a exposições e catálogos). Especial atenção deve ser dada à questão do pessoal afeto ao atendimento nas lojas e cafetarias, nomeadamente no que se refere à sua formação (específica de atendimento, fluência em línguas estrangeiras e conhecimento das coleções), bem como à sua dependência hierárquica e funcional.
Já no que se refere à loja *online*, a sua gestão deve ser centralizada e a gama de produtos transversal ao conjunto dos MPM. Tal não obsta a que as lojas dos MPM possam (e devam) ser utilizadas como parte da infraestrutura logística de apoio ao comércio eletrónico, agilizando as operações de entrega no território nacional.

Novos paradigmas para a gestão de Museus, Palácios e Monumentos

● III.1.4.1 Uma nova entidade gestora

Instituto de Museus, Palácios e Monumentos

Tendo em conta o diagnóstico da situação e os argumentos e requisitos identificados, o Grupo de Projeto entende que a entidade que gere atualmente os Museus Nacionais, os Palácios Nacionais e os Monumentos Património da Humanidade – a DGPC – seja dividida e dê lugar a uma nova entidade, inserida no domínio da Administração Pública indireta do Estado, desejavelmente um instituto público: um Instituto de Museus, Palácios e Monumentos.

Esta entidade terá um âmbito restrito à gestão Museus, Palácios e Monumentos e do património cultural que lhe está afeto e às funções do domínio da política museológica e patrimonial que lhe está associada, designadamente, entre outras, o desenvolvimento e o fortalecimento da Rede Portuguesa de Museus e a colaboração com a DGPC no domínio das políticas de conservação e restauro de bens culturais móveis e imóveis.

A nova entidade e os Museus, Palácios e Monumentos que dela dependam devem manter-se inequivocamente sob a tutela do Ministério da Cultura. As restantes atribuições atualmente cometidas à DGPC manter-se-iam no âmbito desta Direção-Geral.

O modelo apontado pelo Grupo de Projeto prevê um organismo de cúpula, um novo instituto público. Não é, portanto, para os MPM, um modelo de autonomia plena, que se revelaria inviável pela inadequação (universal) entre a escala (dimensão e atividade) e a capacidade de geração de recursos próprios adequados a essa escala (seja por defeito, seja por excesso). O modelo proposto assenta neste organismo de cúpula que contratualiza com os MPM objetivos e recursos e redistribui internamente parte das receitas próprias de cada MPM, assegurando assim o equilíbrio do conjunto. O modelo reconhece a cada MPM a autonomia plena no domínio da gestão operacional dentro dos limites contratualizados.

Atividades de natureza comercial

As atividades de natureza comercial que os MPM, a nível individual ou coletivamente asseguram, especialmente a gestão de lojas e de cafetarias, devem ter, do ponto de vista da sua gestão, um enquadramento especial, correspondendo-lhe o modelo de gestão mais flexível possível no quadro da figura jurídica adotada para a nova entidade gestora. O Grupo de Projeto propõe a equiparação da nova entidade gestora a entidade pública empresarial para efeitos de desenvolvimento, de gestão e de supervisão da rede de lojas, cafetarias e restaurantes dos MPM e outros serviços regulares, como, entre outros, espetáculos e ateliês. Esta recomendação assenta no reconhecimento da especificidade das atividades comerciais, sem autonomização relativamente ao instituto público proposto. Entende-se que esta solução seria a mais adequada face a outras possibilidades, que, no limite, poderiam originar uma entidade autónoma com a natureza de entidade pública empresarial. Contudo, nenhuma das soluções enunciadas deverá impedir situações flexíveis e pontuais de exploração de algumas lojas concessionadas a entidades privadas, sujeitas a objetivos e a condicionalismos – nomeadamente quanto à gama de produtos comercializáveis – devidamente especificados em cadernos de encargos.

● III.1.4.2 Novas competências

Competências da nova entidade gestora

As competências atribuídas à entidade gestora (a sucessora da atual DGPC) e as competências cometidas aos MPM serão identificadas de forma clara, sem margem para áreas de sobreposição. No âmbito do modelo de gestão proposto, à primeira competirá, no que se refere aos MPM: definir as orientações que presidem à elaboração dos respetivos planos estratégicos; distribuir os recursos comuns de modo compatível com os projetos museológicos e patrimoniais aprovados em sede de plano estratégico; acompanhar e controlar a execução da estratégia e a execução orçamental; definir e executar o plano de investimentos plurianuais, mormente no que se refere a equipamentos de grande porte nas áreas da conservação e da segurança e à conservação do património edificado afeto quer à unidade central, quer aos MPM.

A autonomia administrativa e financeira é também indispensável à abertura de concursos para projetos, obras e aquisição de equipamentos e outros serviços a realizar em tempo útil para o bom funcionamento dos MPM, embora solicitando-se o parecer técnico da DGPC, nos termos da legislação em vigor.

Competências dos MPM

As competências a atribuir aos diretores dos MPM incluem a própria gestão destas entidades, nos termos definidos no plano estratégico e, por essa via, contribuindo para o cumprimento dos objetivos das políticas museológicas e patrimoniais comuns. Os MPM terão competência para, dentro dos limites pré-

-estabelecidos e nos termos regulamentares, praticarem atos definitivos essenciais à execução atempada das atividades enquadradas nos respetivos planos estratégicos, bem como às que se justifiquem do ponto de vista de geração de receita (por exemplo, de receitas de mecenato ou de aluguer de espaços, entre outras). O que importa assegurar é que os diretores, responsáveis pela execução da estratégia, tenham competência (própria ou delegada) para fazer as escolhas e controlar os mecanismos administrativos de que depende o sucesso da estratégia e a reputação do MPM.

Núcleos de apoio à gestão

De entre os domínios em que essas alianças devem ser estimuladas, conta-se o do apoio à gestão dos MPM. Como acontece noutros campos, a generalidade dos MPM não tem escala suficiente para dispor localmente de uma estrutura, ainda que leve, de apoio à gestão administrativa e financeira. Uma forma de obter escala é a de cada MPM ser servido por um núcleo operacional de apoio administrativo robusto, destinado a apoiar o conjunto de MPM que lhe estão territorialmente próximos. Localizado num dos MPM, a selecionar segundo critérios a definir, mas servindo um conjunto definido de MPM, este núcleo responderia ao diretor do MPM no qual se encontra inserido, em articulação com os diretores dos museus e monumentos que servir. As especiais obrigações que impendem sobre os monumentos classificados como Património Mundial, com o objetivo de preservar o seu valor universal excecional, contam-se entre as circunstâncias específicas que importa considerar aquando da criação e configuração destes núcleos.

Cada núcleo teria, pois, uma estrutura similar à de uma unidade de serviços comuns, mas restrita, no seu âmbito, a um subconjunto do universo dos MPM integrados na nova unidade e enquadrados funcionalmente, ainda que não hierarquicamente, pelas direções dos MPM aos quais presta apoio. Os serviços centrais especializar-se-iam na definição de normas e de procedimentos que todos adotariam e na monitorização do desempenho e do cumprimento das normas (isto é, com funções de controlo de gestão e de auditoria). Alternativamente, deve prever-se a possibilidade de os recursos humanos necessários à gestão dos MPM serem contratados em regime de aquisição de serviços.

Modelos organizacionais e partilha de recursos

Cada MPM escolherá o seu próprio modelo organizacional, flexível e adaptável às suas características. É fundamental assegurar que o modelo de organização possa responder 'personalizadamente' às alterações que a transformação digital imporá ao nível das várias funções desempenhadas pelos MPM e à geometria variável das parcerias em que os MPM se envolverem. O modelo deve ser ainda compatível com novas formas de organização do trabalho, nomeadamente em equipas de projeto.

A forma jurídica da nova entidade (a sucessora da atual DGPC) e a sua organização interna devem ser de molde a que os MPM que dela dependam possam ser motivados e incentivados a: constituir alianças temático-funcionais e a partilhar recursos com outros MPM do mesmo conjunto ou com outras entidades

(museológicas ou não). Só assim será possível institucionalizar redes e parcerias fundamentais para a prossecução da missão dos MPM nos vários domínios da sua ação, como será explanado no capítulo III.2 – Redes e Parcerias. De igual modo, deve promover-se a criação de grupos de consulta comunitária junto dos MPM (ou grupos de MPM) que representem perante as respetivas direções as expectativas da comunidade quanto ao contributo de cada MPM para o seu desenvolvimento cultural, educativo, económico e social e sejam motores de participação dos públicos e de articulação com potenciais mecenas.

● III.1.4.3 Os Museus e Monumentos afetos às Direções Regionais de Cultura: uma análise necessária

Propõe-se a realização, num curto prazo de tempo, não superior a seis meses, de um estudo de avaliação do impacto e das consequências da transferência, ao longo dos últimos quinze anos, dos MPM para os organismos da Administração Pública desconcentrada, as DRC, para os municípios, no quadro da descentralização, bem como para outras entidades.

Os resultados deste estudo habilitariam a tutela a tomar decisões sobre a pertinência de manter os MPM nestes organismos ou de os passar para a gestão da nova entidade (a sucessora da atual DGPC), sem pôr de parte possíveis passagens para municípios em casos devidamente enquadrados e fundamentados.

Sem a realização desse estudo julga-se não ser conveniente apontar caminhos de futuro para a diversidade destes MPM. O Grupo de Projeto considera ser neste momento fundamental efetuar uma avaliação do que se passou até agora, num esforço de reflexão que propicie à tutela uma decisão ancorada no estudo proposto.

Seja qual for o caminho escolhido, deve ser intensificada a cooperação técnica entre os MPM, de forma a contrariar a tendência de isolamento das respetivas equipas, sem escala para assegurar eficientemente algumas das suas atividades nucleares. A uniformização de procedimentos, a formação de equipas conjuntas e o uso de linguagens comuns ajudarão à otimização dos recursos existentes. Nesta ótica, o recém-criado Conselho Geral de Museus, Monumentos e Palácios poderá contribuir para retomar abordagens conjuntas às questões que se colocam aos MPM, independentemente de quem os tutela.

● III.1.4.4 Recursos Humanos

Programa de recrutamento jovem

O envelhecimento dos quadros técnicos dos MPM e a escassez dos seus recursos especializados motivam a proposta de criação de um programa de recrutamento de jovens quadros para integrar as carreiras de técnico superior destas instituições. Propõe-se a criação de uma bolsa de recrutamento com um prazo de três ou quatro anos para substituir os técnicos que se aposentam, constituindo assim uma reserva de recrutamento que contribuirá para revitalizar o corpo técnico dos MPM.

Entende-se que uma medida desta natureza poderia dar um forte impulso à renovação das equipas nas áreas disciplinares das coleções e nas funções museológicas e patrimoniais, tanto mais necessária no momento atual, em que as consequências económicas e sociais da pandemia covid-19 exigem medidas robustas também ao nível do emprego público.

Reforço das equipas técnicas

Propõe-se que seja reconhecida aos MPM com essa capacidade, isolados ou em conjunto com unidades do sistema científico e tecnológico nacional, a natureza de 'entidade' de investigação. Esta medida permitirá viabilizar o acesso a financiamento disponível para a promoção da investigação nos diferentes domínios científicos. Por essa via, configurar-se-ão projetos desenhados a partir dos objetivos estratégicos do próprio MPM que poderão beneficiar de financiamentos externos competitivos e da colaboração com outras unidades de investigação a que o MPM possa estar ou não associado.

O reconhecimento dos MPM como unidade de investigação deverá permitir robustecer as suas equipas técnicas, dotando-as dos recursos humanos necessários para cumprir efetivamente a sua missão de estudo das coleções e contribuindo para o avanço do conhecimento nas respetivas áreas de especialização.

Reforço da vigilância

No domínio das funções de vigilância e de guardaria, à semelhança do que a lei prevê já para atividades específicas, é necessário dotar os MPM de instrumentos de recrutamento adequados à natureza das funções e à sua (pouca) atratividade para trabalhadores que procuram um emprego permanente. O Grupo de Projeto propõe a constituição de bolsas de contratação recorrente, por períodos curtos, de trabalhadores para estas funções em condições adequadas às necessidades dos MPM. Simultaneamente e como condição de eficácia dessa forma de recrutamento, os MPM devem ser dotados de um núcleo estável de trabalhadores afetos a estas funções a quem deve ser proporcionado o acesso a formação específica (e. g.: conhecimento de línguas estrangeiras, do MPM e das suas coleções) a quem competiria, em primeiro lugar, o enquadramento dos colaboradores recrutados temporariamente.

● III.1.4.5 Financiamento dos Museus, Palácios e Monumentos

Cada MPM deve dispor de uma dotação orçamental de base, definida para o horizonte de um ano e desejavelmente acompanhada de uma previsão plurianual (em linha com o disposto no novo regime de autonomia).

A dotação orçamental de base de cada MPM deve ser assegurada pelo novo instituto público e ter, segundo a origem, duas componentes: quota-parte do MPM nas transferências do Orçamento do Estado

(via entidade de que dependem) e quota-parte nas receitas mutualizáveis do conjunto dos MPM. Estas receitas incluirão parte das receitas de bilheteira e, dependendo do modelo que for adotado para a gestão das lojas e cafetarias, poderão incluir ainda os respetivos lucros (ou uma parte deles).

A sustentabilidade dos MPM e da sua ação só estará garantida se se assegurar que a componente da sua dotação orçamental de base proveniente do Orçamento do Estado é suficiente para cobrir os seus custos (custos de funcionamento, incluindo os custos com o pessoal), o que se recomenda. A dotação orçamental de base de cada MPM deve ainda, independentemente da sua origem, assegurar a reposição anual de um fundo para conservação e desenvolvimento das coleções de que cada MPM deve ser dotado. No caso de se constituírem núcleos de apoio administrativo à gestão, partilhados entre MPM, como se recomenda, estes devem ser também financiados pelo orçamento comum.

Os MPM deverão dispor adicionalmente de receitas próprias que serão constituídas por uma parte da receita de bilheteira (variável entre MPM, dada a sua desigual dimensão) e pelas restantes receitas geradas localmente (e. g.: mecenato e aluguer de espaços). As receitas próprias de cada MPM deverão financiar a programação e outras iniciativas não financiadas pela sua quota no orçamento comum.

A participação dos MPM em redes temáticas ou projetos específicos deve ser financiada pelas receitas próprias ou, preferencialmente, por financiamentos específicos destinados ao fim em causa (e. g.: investigação, recursos humanos qualificados, atração de públicos, educação, trabalho com a comunidade local), atribuídos competitivamente seja pela própria entidade de que dependem (cf. infra, proposta de Programa Integrado para os MPM), seja por entidades externas.

Transparência e clareza

O orçamento comum deve ser redistribuído entre todos os MPM e a unidade central de acordo com regras claras e transparentes, conhecidas antecipadamente por todos, e que assegurem aos MPM um financiamento estável, ainda que não necessariamente constante.

Deve reconhecer-se que o conjunto dos MPM só será sustentável se assentar na redistribuição das receitas de bilheteira de alguns MPM ('excedentários') em benefício de outros ('deficitários'). A redistribuição é, aliás, condição de eficiência da afetação do conjunto dos recursos de que a nova entidade poderá dispor.

No entanto, como todos os sistemas de redistribuição de rendimento, também este tem de ser percebido como justo quer pelos seus beneficiários, quer, sobretudo, pelos seus contribuintes. Para tanto, é fundamental assegurar que os contribuintes líquidos do sistema disporão de um orçamento, proveniente do fundo comum (que inclui a sua própria contribuição), suficiente para que possam assegurar não apenas as condições estruturais adequadas ('qualidade de serviço'), mas também a programação compatível com a sua efetiva capacidade de gerar receita e, nesses termos, aprovada pela entidade de que todos dependem. Ainda que se proponha adiante que a conservação e as grandes intervenções no património imóvel

sejam financiados por outra via, estas são aqui incluídas, para que o mecanismo de redistribuição seja aceitável e, portanto, sustentável, de modo a que os grandes contribuintes líquidos vejam asseguradas as intervenções reconhecidamente necessárias no património edificado, que eles próprios, individualmente, poderiam assegurar na ausência de redistribuição.

O que se propõe é, de facto, mais do domínio da prática da gestão financeira do conjunto do que do domínio do modelo de gestão. É, porém, essencial que assim seja. Se não for, ficarão irremediavelmente comprometidas quer a solidariedade em que assenta o modelo de financiamento proposto (que, no essencial, corresponde ao que já existe), quer a coesão do conjunto e o modelo de gestão.

A mesma clareza e equidade que se exige na distribuição dos recursos entre MPM, deve existir também em todos os casos em que se torne necessário redistribuir recursos com outras origens pelos quais os MPM concorrem entre si. É o caso de candidaturas a financiamentos externos de base competitiva quando, como acontece habitualmente, o financiamento atribuído exigir uma contrapartida nacional. O mesmo se dirá no caso de incorporações pontuais, especialmente quando mais do que um MPM pretender adquirir o mesmo objeto ou competir pelas mesmas verbas para adquirir diferentes objetos para as suas coleções.

Sustentabilidade

A sustentabilidade da nova entidade e de cada MPM depende crucialmente de manter no conjunto (ou, pelo menos, no mecanismo financeiro que o suporta) os MPM que são contribuintes líquidos para o orçamento global.

É conhecido o cenário em que alguns MPM "excedentários" do ponto de vista orçamental possam sair do sistema conjunto por motivos de maior autonomia de gestão. Nos casos, devidamente justificados, em que seja tomada essa opção, entende-se que o MPM não fica dispensado de contribuir para o mecanismo de financiamento global. Isto é, a possibilidade (justificável em certos casos) de modelos de gestão alternativos ao modelo geral, eventualmente recomendável no caso de alguns MPM com maior complexidade interna, idiossincrasias relevantes ou com maior volume de receitas 'próprias' (ainda que não autónomos do ponto de vista financeiro), não deve isentá-los da contribuição para o financiamento do conjunto.

O Grupo de Projeto entende que esta é uma condição indispensável de mitigação do incentivo latente para que a desafetação de MPM dos universos atuais da DGPC e das DRC se faça segundo um processo de seleção adversa, em que a eventual saída de alguns dos MPM penaliza os que ficam (porque saem os contribuintes líquidos para o orçamento comum). Com a mesma orientação, se perspetiva, se for esse o objetivo, a saída para a integração em modelos de gestão alternativos (por exemplo, de tutelas mistas ou de gestão conjunta) dos beneficiários líquidos do sistema de financiamento, pois se continua a assegurar-lhes o direito aos benefícios que teriam se permanecessem integrados no conjunto. Ou seja, do mesmo

modo que continuam a contribuir com as suas receitas para o mecanismo de financiamento, também continuariam a receber a sua parte de financiamento.

Julga-se ainda que o novo Instituto de Museus, Palácios e Monumentos deveria participar no Conselho de Administração da 'Parques de Sintra - Monte da Lua', como forma de assegurar o acompanhamento da gestão de Palácios Nacionais muito relevantes.

Um Programa Integrado para os MPM

É fundamental e inadiável encontrar novas formas de financiar os MPM que conduzam ao reforço do seu orçamento – já o era antes da pandemia, é-o ainda mais na atual situação. Os MPM, fruto de circunstâncias várias e longas, entraram na fase pandémica provocada pela covid-19 numa situação de grande fragilidade que não se pode prolongar. Se nada for feito, o impacto da crise atual poderá reduzir significativamente o orçamento do sector e as consequências negativas para o património cultural à guarda do Ministério da Cultura serão enormes e irreversíveis.

Na busca de outras fontes de financiamento deve recordar-se que, além da sua missão clássica, espera-se cada vez mais que os MPM desempenhem múltiplas funções e que contribuam para a concretização de objetivos de políticas que não são estritamente do domínio da Cultura ou apenas da Administração Pública Central. Os MPM intervêm nomeadamente nas áreas da educação, da investigação, da integração social, da coesão territorial, do desenvolvimento turístico, da promoção do desenvolvimento sustentável, da igualdade e diversidade, da criatividade e do empreendedorismo. O contributo dos MPM para estes domínios deve ter como contrapartida o apoio financeiro das entidades parceiras dos projetos, designadamente das áreas anteriormente mencionadas. Ou seja, as entidades sectoriais, ao nível central, regional e local, que beneficiam da atividade dos MPM devem contribuir para o reforço do orçamento dos MPM, sendo que tal deve ser devidamente contratualizado.

Essa contribuição pode ser obtida, caso a caso, através de candidaturas de cada MPM ou da nova entidade de que dependerão, aos programas sectoriais relevantes que estejam ou venham a estar disponíveis. É, de certa forma, o que acontece atualmente e, importa reconhecer, com um grau de sucesso variável, dependendo da capacidade de estruturas tecnicamente frágeis conseguirem preparar boas candidaturas e mobilizar os meios necessários para suportar a componente de fundos próprios.

A dimensão das dificuldades que já existem, e que se avolumarão nos próximos tempos, aconselham a uma gestão integrada dos recursos financeiros que, estando afetos à prossecução de outros objetivos de política, possam ser canalizados para os MPM. Assim e ainda antes de ser possível voltar a dispor de um programa específico para a Cultura no âmbito de um próximo quadro comunitário de programação, propõe-se a criação de um:

> "**Programa Integrado para os MPM"**, financiado a partir de verbas próprias dedicadas à Cultura e de verbas afetas a outros sectores (ou outros níveis) da Administração Pública.

O desenvolvimento do programa contemplaria processos competitivos internos organizados pela nova entidade (a sucessora da atual DGPC), em que os MPM, segundo as suas próprias prioridades e necessidades, se candidatariam e seriam ou não financiados em função do mérito da proposta e do seu contributo para o cumprimento dos contratos-programa que os financiam.

O acesso dos MPM a estes fundos ficaria, assim, necessariamente dependente do seu contributo (firmado em sede de plano estratégico) para os objetivos dos contratos-programa de âmbito geral (estabelecidos ao nível da DGPC ou das DRC) ou específico (para determinados MPM ou subconjuntos de MPM) em que tivessem origem os referidos fundos.

A aplicação dessas verbas seria feita diretamente pela entidade responsável pela gestão dos MPM, no caso de investimentos no património edificado destinados à resolução dos casos gravíssimos já existentes (e evitando investimentos em novas estruturas exceto quando inequivocamente justificadas).

Para os MPM, esta abordagem terá a vantagem de assegurar um quadro consistente de apoio financeiro que permitirá assegurar o financiamento (ainda que em diferentes combinações) de projetos complementares, evitando desequilíbrios dissipadores de recursos, porque amputados de componentes críticas. Ao organismo responsável pela sua gestão, esta abordagem permite concentrar-se na definição da política para o património e correspondente estratégia, mas também no controlo da sua execução.

A intervenção política, por intermédio de um plano integrado, permitirá combinar um aumento da dotação financeira dedicada aos MPM com a consagração da sua autonomia estratégica (o que supõe o reconhecimento das suas prioridades e potencialidades específicas), reforçando afinal a eficácia da política para o património cultural sem sobrecarregar administrativamente a entidade responsável pela sua execução.

No final, dar-se-iam condições aos diretores para executar os seus planos estratégicos e, portanto, serem reconhecidos e responsabilizados pelo seu sucesso ou insucesso. Do ponto de vista político, esta abordagem permitiria ainda evidenciar e reconhecer o real valor social e económico dos MPM, fazendo-lhes corresponder um orçamento 'justo'.

● III.1.5 | Recomendações

III.1.5.1 | Criar um instituto público, o Instituto de Museus, Palácios e Monumentos, inserido no domínio da Administração Pública indireta do Estado e equiparado a entidade pública empresarial para efeitos de desenvolvimento, de gestão e de supervisão da rede de lojas, de cafetarias, de restaurantes e de outros serviços regulares dos Museus, Palácios e Monumentos, como cedências de espaços, espetáculos e ateliês. (T)

III.1.5.2 | Promover um estudo de avaliação do impacto da transferência de Museus, Palácios e Monumentos para as Direções Regionais de Cultura, para os municípios e para outras entidades, nos últimos 15 anos, com vista a fundamentar as futuras tomadas de decisão sobre a sua posição relativa no conjunto dos MPM do Ministério da Cultura, em especial no quadro do processo de descentralização em curso. (T)

III.1.5.3 | Dotar cada Museu, Palácio e Monumento de um orçamento anual (e uma previsão de orçamento plurianual) que combine fundos provenientes do orçamento do novo instituto público (incluindo transferências do Orçamento do Estado e receitas próprias do instituto) e fundos provenientes de receitas próprias de cada MPM. As receitas provenientes do orçamento do novo instituto público devem ser alocadas aos orçamentos dos MPM de acordo com regras claras e comummente aceites. As verbas provenientes do Orçamento do Estado (via orçamento do novo instituto público) devem, por si só, assegurar a cobertura dos custos de estrutura, incluindo manutenção e recursos humanos dos MPM. (T)

III.1.5.4 | Criar, em MPM selecionados, Núcleos de Apoio à Gestão dos Museus, Palácios e Monumentos, entendidos como núcleos operacionais de apoio administrativo e financeiro a conjuntos de Museus, Palácios e Monumentos territorialmente próximos, dotados dos recursos e competências necessários para assegurar a elaboração de planos de gestão e assegurar a sua execução, tendo em conta as circunstâncias específicas de cada MPM e, nomeadamente, as especiais obrigações que no domínio da gestão impendem sobre os monumentos classificados como Património Mundial com o objetivo de preservar o seu valor universal excecional. (T)

III.1.5.5 | Promover à escala nacional uma reflexão estratégica para o conjunto dos setores museológico e patrimonial do País, abrangendo museus, palácios, monumentos e sítios de diferentes tutelas e envolvendo os diferentes agentes no terreno, concretizada, no que toca aos MPM da DGPC e das DRC, através de um programa operacional. Este deverá ser financiado com verbas provenientes do novo quadro da política de coesão, bem como dos orçamentos da Cultura, de outros sectores da Administração Central e das Administrações Regionais e Locais, através de contratos-programa celebrados com as entidades que tenham um interesse relevante na atividade desenvolvida pelos Museus, Palácios e Monumento. (T)

III.1.5.6 | Reconhecer a natureza de entidades de investigação aos Museus, Palácios e Monumentos com essa capacidade, permitindo-lhes qualificarem-se como beneficiários potenciais dos programas destinados ao sistema científico e tecnológico nacional e, por essa via, reforçar as suas equipas. (T)

III.1.5.7 | Criar os mecanismos legais que permitam constituir bolsas de contratação recorrente, por períodos curtos, de trabalhadores para funções de vigilância em condições adequadas às necessidades permanentes ou pontuais dos Museus, Palácios e Monumentos. (T)

III.1.5.8 | Criar um programa de emprego para jovens licenciados nos Museus, Palácios e Monumentos, nas áreas disciplinares das coleções e nas funções museológicas e patrimoniais, bem como nas áreas relacionadas com a gestão e a comunicação. (T)

III.1.5.9 | Instituir um sistema integrado de informação de gestão, comum aos MPM da DGPC e das DRC, desejavelmente com uma estrutura modular que suporte e assegure, ao nível dos MPM: a monitorização da execução dos planos de atividades e do plano estratégico; o controlo da execução orçamental; as obrigações de reporte internas (à direção do instituto público) e externas (dos MPM a parceiros e financiadores externos e da direção do instituto à tutela e ao sistema nacional de estatística). (T)

III.1.5.10 | Criar grupos de consulta comunitária em cada Museu, Palácio e Monumento (ou grupos de MPM), que propiciem a participação e a colaboração ativa dos MPM com as pessoas e vice-versa, a participação dos públicos e a articulação com potenciais mecenas. Propõe-se que estes grupos de consulta sejam compostos por membros da comunidade em representação de diferentes áreas sociais, económicas, educativas e culturais, incluindo os amigos dos museus (MPM).

Redes e parcerias

III.2

III.2.1 | Uma Rede Portuguesa de Museus forte e atuante

Passados 20 anos da criação da Rede Portuguesa de Museus, é altura de fazer um balanço crítico e rigoroso, baseado no levantamento e diagnóstico dos museus do país e em parâmetros de avaliação desta rede que permitam olhar o território museológico como um todo e delinear caminhos para a próxima década.

A estruturação do sector museológico nacional, através da criação de uma rede de museus a que corresponde simultaneamente um sistema de credenciação, constituiu uma singularidade da política pública da Cultura, que encontrou bom acolhimento entre profissionais e tutelas, contribuindo para a elevação da qualidade do trabalho dos museus e para a sua coesão, independentemente da tutela administrativa a que cada qual pertence. Contudo, o definhamento das suas linhas programáticas iniciais, em particular da circulação de informação, da realização periódica de encontros entre profissionais, da discussão e do debate, da dinâmica do trabalho de terreno e dos programas de apoio técnico e financeiro (este último, o ProMuseus – Programa de Apoio Financeiro aos Museus da RPM, retomado em 2019), levou a um esmorecimento da relevância da RPM no panorama museológico nacional. Praticamente confinada a um conjunto de museus credenciados, carentes de regular monitorização, a RPM aparenta ter perdido o sentido de pertença, de partilha entre profissionais e o sentido de "causa comum".

Crê-se que neste contexto 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.

Na reperspetivação da RPM, vê-se como vantajosa a criação de dois núcleos organizativos: o primeiro, baseado na "credenciação" e o segundo na figura da "rede".

O primeiro núcleo com funções de credenciação, de regulação, de supervisão, de formação e de apoio técnico e financeiro seria da competência dos serviços da Administração Central, a quem caberia a regulação, a orientação normativa, as tarefas processuais da credenciação e a atribuição de apoios aos museus da RPM. Em simultâneo, a apreciação das candidaturas à credenciação beneficiaria do recurso a uma bolsa de consultores externos, formada por peritos, quer de Museus Nacionais, quer de museus de referência a nível regional.

O segundo núcleo, com funções de articulação, de estabelecimento de parcerias e de programação de projetos em rede, poderia tomar a forma de um "grupo consultivo", responsável pela dinamização programática da Rede, eleito entre os seus membros. O grupo teria funções de organização reticular e paritária de sinergias e de projetos, visando trocas recíprocas de conhecimentos e de recursos, uma economia de meios e uma maior eficácia na prestação de serviços aos públicos. Este grupo estabeleceria as necessárias pontes com os serviços da Administração Central responsáveis pela credenciação e pela regulação, numa perspetiva policentrada, que potenciaria a inter-relação entre museus ao abrigo de finalidades e de objetivos comuns. O grupo seria assessorado por uma equipa de pequena dimensão.

● III.2.2 | Uma Rede Portuguesa de Museus estruturada: "os museus âncora"

Ao Estado competiria ainda dotar a RPM da estrutura que está por cumprir desde a publicação da Lei-Quadro dos Museus Portugueses – a criação de "museus âncora", designados como "núcleos de apoio a museus" naquela lei. Esta medida implicaria a participação, enquanto "museus âncora", quer de Museus Nacionais e de museus das DRC quer de museus de referência da RPM dependentes de outras tutelas, que se destaquem pela qualidade dos serviços prestados em determinadas áreas disciplinares e temáticas, conforme estabelecido no artigo 107º da LQMP.

A seleção dos "museus âncora" deverá ser baseada em critérios claros e consensualizados em função da sua área disciplinar, temática ou geográfica, envolvendo os membros da RPM. Antevê-se um processo faseado, que poderá começar pela instalação de projetos-piloto, estendendo-se progressivamente a todo o país e assegurando representatividade regional.

Estes "museus âncora" ficariam responsáveis por apoiar tecnicamente outros museus nas áreas da sua especialidade e por promover sinergias locais e regionais, potenciando a cooperação ativa e eficaz entre os museus de uma região ou área geográfica. Tal implica que deverão ser dotados de melhores condições técnicas e de recursos, sendo que num deles estaria sediada a equipa de apoio ao grupo consultivo da programação da RPM.

É de notar que, apesar de algumas tentativas, a organização museológica portuguesa nunca

contemplou um esquema hierárquico ou de interdependência formalizada entre museus (assente em Museus Nacionais ou em Museus Regionais) como sucedeu historicamente e continua a acontecer com êxito noutros países.

É também certo que muito se alterou na paisagem museológica portuguesa desde o ano 2000. A consolidação técnica de um significativo número de museus municipais e o surgimento de projetos impactantes no quadro fundacional exigem o reposicionamento dos diferentes atores. É precisamente neste contexto que uma Rede Portuguesa de Museus mais forte e atuante carece de Museus Nacionais robustecidos, que cumpram as funções previstas na Lei-Quadro dos Museus Portugueses, apoiando tecnicamente outros museus nas áreas de especialidade das suas coleções e funcionando como focos de inovação e de experimentação. Necessita igualmente de museus de âmbito regional com missões redefinidas e papéis reconhecidos no território.

● III.2.3 | Enraizamento e cooperação territorial

Numa visão prospetiva, os MPM estarão cada vez mais interconectados com outras instituições, operarão em estruturas horizontais, colaborativas e rizomáticas e, desta forma, tornar-se-ão parceiros relevantes e mobilizadores, ampliando a sua ação, chegando a um maior número de pessoas e aumentando o seu impacto social e cultural. Com base nas características dos territórios em que se inserem, dos indivíduos, dos patrimónios e dos acervos, os Museus, Palácios e Monumentos definirão estratégias de desenvolvimento de públicos que atenderão às especificidades locais ("o seu Km^2") com vista a uma maior relevância da sua ação no meio envolvente e no espaço público.

Importa olhar as possibilidades de trabalho em rede à escala territorial, tanto numa perspetiva endógena como numa visão mais alargada, contemplando as articulações com outros agentes da comunidade. Em Portugal, várias redes regionais de museus foram criadas nos últimos anos, dominantemente à margem da RPM, por mobilização dos próprios museus, em diferentes regiões, Comunidades Intermunicipais e concelhos, numa demonstração da vitalidade dos museus, sobretudo os municipais. Contudo, se alguns museus das DRC estão envolvidos nestas redes, é visível alguma distância dos Museus Nacionais que importaria ultrapassar. A expansão da própria ação da RPM no território, em colaboração com os agentes locais, deverá beneficiar ainda da articulação com o Plano Nacional das Artes, na preparação e difusão de iniciativas conjuntas com caráter social, cultural e educativo.

Para os MPM da DGPC e das DRC, as articulações com as Comunidades Intermunicipais, a participação em projetos de oferta e de programação cultural em rede, bem como em projetos colaborativos com acesso a financiamento comunitário ou nacional, constituem desafios à promoção de estratégias de enraizamento e de cooperação territorial.

Também a colaboração ao nível das entidades de turismo e das respetivas agências regionais potencia

a participação dos Museus, Palácios e Monumentos em roteiros culturais e em iniciativas nacionais e internacionais de captação de públicos, mediante o envolvimento em projetos com acesso a financiamento comunitário ou nacional, dinamizados por aquelas entidades turísticas. No campo da colaboração com as empresas turísticas, abrem-se oportunidades à definição de modelos de funcionamento ao nível das visitas de grupos e da cedência de espaços, tendo em atenção a realização de ações de capacitação mútua, tanto do pessoal dos MPM como destas empresas.

● III.2.4 | Fortalecimento do trabalho em rede

Na atualidade, e de uma forma geral, os MPM reconhecem as virtualidades do trabalho em rede, às escalas regionais, nacionais e internacionais, atuando em colaborações informais, redes de conhecimento e cooperações programáticas. Para os MPM a partilha de coleções, no âmbito da programação de exposições, e a circulação de conhecimento, no quadro colaborativo com outras entidades museológicas e patrimoniais, universidades e centros de investigação, constituem as formas mais comuns das parcerias estabelecidas no normal funcionamento destas instituições. A potenciação destas iniciativas demandaria uma linha de trabalho continuada de partilha de informação sobre parcerias e boas práticas, alimentada em plataformas digitais de acesso comum. No plano internacional, a potenciação da articulação interministerial, congregando designadamente a Cultura, o Turismo e os Negócios Estrangeiros, constitui um terreno a explorar de forma sistemática.

Na linha das redes de conhecimento, importaria retomar uma medida da Lei-Quadro dos Museus Portugueses, também por cumprir: as redes temáticas de museus, organizadas por disciplinas das coleções e/ou por funções museológicas. Estas redes, compostas por profissionais de museus referenciais em determinadas áreas disciplinares e/ou em áreas funcionais, seriam catalisadoras da criação de grupos de trabalho dentro da RPM. Uma vez mais, os Museus Nacionais e alguns museus das DRC desempenhariam papéis impulsionadores e liderantes.

Em tempos de escassez de recursos humanos e de profissionais com experiência e habilitação para transmitirem informação sobre boas práticas museológicas, revela-se particularmente importante a formação em rede, quer à distância, quer em contexto de trabalho, envolvendo museus com coleções ou áreas de atividade afins.

● III.2.5 | Parcerias de conhecimento e inovação

A par da dispersão na circulação de informação, o que aparenta estar em falta é uma aproximação de ordem estratégica, respaldada por políticas ativas que reforcem designadamente a articulação interministerial entre a Cultura e a Ciência, com parcerias nas áreas da investigação, da conservação, dos

laboratórios científicos e dos programas específicos de cooperação. As parcerias com as universidades constituem as bases para explorar diferentes pistas de estudo das coleções que alicercem novas perspetivas e abordagens de apresentação aos públicos. Neste campo, a colaboração em programas de ensino universitário, a preparação de cursos conjuntos entre universidades e museus, o acolhimento de projetos doutorais e pós-doutorais colaborativos são alguns dos possíveis exemplos dos mútuos benefícios destas abordagens.

Concomitantemente, a autonomia de cada Museu, Palácio e Monumento deveria permitir a celebração de acordos e de protocolos com estabelecimentos de ensino superior, a autorização e a gestão de toda a tramitação processual inerente à produção de projetos conjuntos, bem como de exposições temporárias.

● III.2.6 | Recomendações

III.2.6.1 | Lançar um inquérito ao panorama museológico em Portugal, em continuidade com estudos anteriores, incluindo: a) caracterização dos museus, dos seus recursos, acervos, instalações, gestão de riscos, parcerias e visitantes; b) caracterização específica da Rede Portuguesa de Museus e do seu funcionamento; c) apuramento de indicadores de evolução da Rede Portuguesa de Museus; d) consulta sobre o futuro da Rede Portuguesa de Museus. (T)

III.2.6.2 | Criar as condições e assegurar os meios para a reestruturação da Rede Portuguesa de Museus, assente em dois núcleos: um, com funções 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 Museus. (T)

III.2.6.3 | Criar dois projetos-piloto de "museus âncora" (designados como "núcleos de apoio a museus" na Lei-Quadro dos Museus Portugueses), com base em critérios consensualizados, com funções de apoio técnico a outros museus, e de criação de sinergias de trabalho em rede a nível territorial, num processo faseado a estender a todas as regiões do país, no quadro da estruturação e do reforço da Rede Portuguesa de Museus, com recurso a fontes de financiamento nacionais e comunitárias. (T)

III.2.6.4 | Definir, no âmbito do Programa ProMuseus, um eixo de apoio à criação de duas redes temáticas de museus da Rede Portuguesa de Museus, baseadas em trocas de conhecimentos entre peritos e profissionais de museus sobre coleções afins (e. g.: arqueologia, etnologia, arte contemporânea…) e/ou áreas funcionais (e. g.: conservação, mediação cultural, documentação digital…), com finalidades de: intercâmbios de boas práticas, conhecimentos e experiências, aprendizagem entre pares e transferência de conhecimento. (T)

III.2.6.5 | 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. (T)

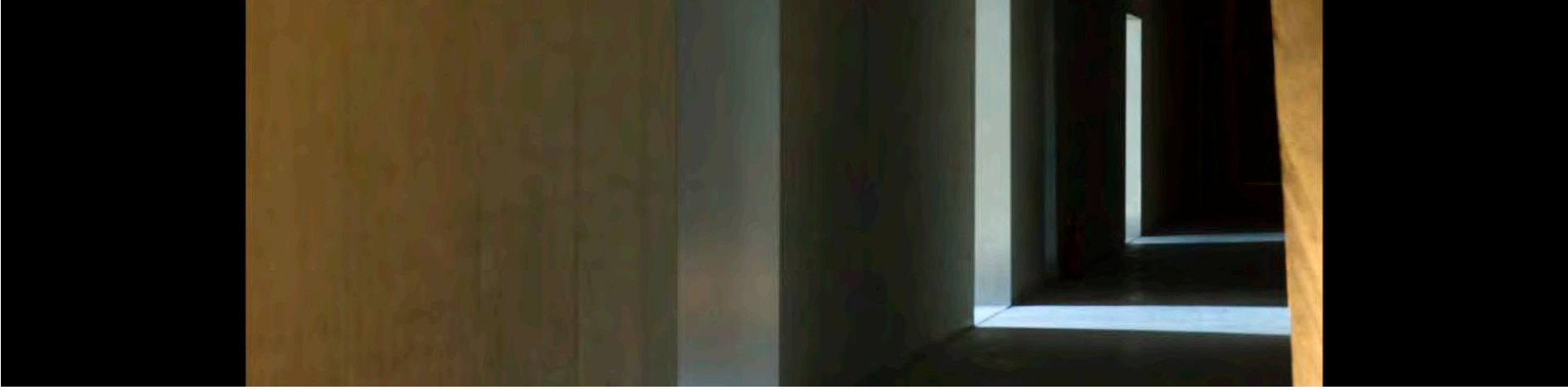
III.2.6.6 | Estabelecer um acordo de cooperação com o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, visando estimular a promoção de atividades de investigação e desenvolvimento (I&D) nos Museus, Palácios e Monumentos da Direção-Geral do Património Cultural e das Direções Regionais de Cultura, alargando e aprofundando o estudo dos acervos, através de uma linha de financiamento da Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), vocacionada para apoiar a realização de doutoramentos em museus, a contratação de investigadores doutorados e programas temáticos a realizar por equipas pluridisciplinares, envolvendo investigadores de museus e de unidades de I&D. (T)

III.2.6.7 | Criar um grupo de trabalho interministerial dedicado às problemáticas dos museus da Administração Central do Estado, à difusão de boas práticas, à concertação de dinâmicas programáticas e à preparação de propostas de abordagens integradas e de políticas de convergência de várias áreas governamentais, designadamente a cultura, a economia, o turismo, a educação, o ambiente, a saúde, a solidariedade social, o ordenamento do território e o desenvolvimento regional e local. (T)

III.2.6.8 | Reforçar e ampliar a formalização de parcerias entre os Museus, Palácios e Monumentos, as Entidades Regionais de Turismo e as associações e empresas turísticas dos respetivos territórios para: a) o desenvolvimento de projetos conjuntos relacionados com a implementação de roteiros e de itinerários culturais, beneficiando de projetos de financiamento no âmbito da diversificação da oferta cultural dos territórios; b) a estabilização de modelos de articulação ao nível de grupos turísticos, do agendamento de visitas e da cedência de espaços. (MPM)

III.2.6.9 | Reforçar e ampliar a formalização de parcerias entre os Museus, Palácios e Monumentos e as Comunidades Intermunicipais, organizações de cidadãos, grupos de amigos dos museus, associações de defesa do património cultural e de solidariedade social, equipamentos culturais (Bibliotecas, Arquivos e Teatros), empresas das áreas da conservação e da transformação digital, tendo em vista o desenvolvimento de projetos comuns com benefícios mútuos e incremento do potencial dos territórios. (MPM)

III.2.6.10 | Assegurar as condições técnicas e de pessoal capacitado para o fomento de parcerias internacionais, com o fim de promover e partilhar exposições, projetos e encontros, no âmbito da divulgação, internacionalização e estudo das coleções nacionais. (T)



Transformação digital

III.3

III.3.1 | Uma visão transversal: as tecnologias ao serviço da gestão integrada

À medida que a sociedade se torna cada vez mais dependente das tecnologias, são expectáveis mudanças quanto à forma como os Museus, Palácios e Monumentos trabalham e quanto aos serviços que oferecem. Devido à pandemia covid-19, no período de confinamento e consequente encerramento de museus e de monumentos, a atividade online tornou-se ainda mais premente e vital para os MPM que, como todas as entidades culturais, tentam responder aos constrangimentos de uma situação sem precedentes. Os resultados de um inquérito aplicado pela NEMO (*Network of European Museum Organisations*), mostram que nas primeiras semanas de encerramento dos museus europeus, estes aumentaram em 60% a sua presença em ambiente digital. Importa ainda mencionar que dois em cada cinco museus respondentes ao inquérito registaram aumentos das visitas online, com variações entre 10% a 150%. Como tem sido também evidente no decurso da presente pandemia, as crescentes exigências face às ofertas online e o posicionamento digital dos MPM põem a descoberto as suas fragilidades e carências, sem esquecer as bem-sucedidas respostas que pontualmente são dadas por estas entidades.

Frequentemente encarada apenas na dimensão comunicativa e de interação com os públicos, a utilização das tecnologias tenderá a percorrer de forma transversal as várias funções e áreas de atuação dos museus: gestão, conservação, comunicação, exposição, educação, gestão de coleções e acolhimento dos públicos. Uma visão holística do trabalho dos MPM não pode deixar de salientar as vantagens de uma perspetiva integrada do contributo das ferramentas digitais à "gestão dos Museus, Palácios e Monumentos", à "gestão das coleções" e à "gestão dos públicos". Esta assunção traz consequências práticas e exige medidas adequadas em função das necessidades e da missão de cada MPM. Por outro lado, o compromisso com a aplicação transversal das tecnologias implica mudanças a nível organizacional, no sentido de promover maior interligação tecnológica e colaboração entre várias áreas de atuação. Este pressuposto requer o desenvolvimento de projetos de pequena escala que possam ir gradualmente introduzindo mudanças, atendendo a princípios de agilidade e numa base de experimentação e de aprendizagem, capitalizando o conhecimento adquirido a partir dessas experiências.

Num panorama carente de instrumentos de modernização da gestão dos MPM, a adoção da governação eletrónica e a desmaterialização de procedimentos são condições essenciais, conferindo a estas entidades maior agilidade, simplificação de procedimentos e transparência perante os cidadãos. Garantidos estes pressupostos de base, é num ambiente de interoperabilidade que a gestão das coleções e a gestão da mediação com os públicos podem potenciar o melhor uso das tecnologias de informação e comunicação.

● III.3.2 | Incremento da capacidade digital

Tirar partido das vantagens das tecnologias implica considerar um processo de transformação digital, com repercussões na forma como os MPM e os seus profissionais trabalham e comunicam. Este processo requer recursos, equipamentos, infraestruturas adequadas, novos conhecimentos, especialização, competências, capacitação, parcerias e cooperação. No universo dos Museus, Palácios e Monumentos da DGPC e das DRC, salvaguardando algumas boas práticas, o quadro geral denuncia um escasso investimento na transformação digital.

A maioria dos MPM confronta-se com necessidades básicas, como a própria ausência de disponibilização de internet sem fios, livre e de qualidade. A par da carência das infraestruturas e da desatualização do parque informático, a falta de capacidade interna (técnica e tecnológica) tem impactos subsequentes em todas as áreas de trabalho dos MPM, assumindo maior visibilidade no campo da mediação e do envolvimento dos públicos.

É necessário melhorar as condições técnicas e os meios associados às infraestruturas dos MPM, de forma a promover um funcionamento racional, ágil e eficaz, considerando igualmente a necessidade de planeamento a médio prazo que garanta os requisitos necessários para uma adaptação contínua e responsiva quanto à incorporação de novas tecnologias.

● III.3.3 | Estratégia, reorganização e capacitação dos profissionais

Na atualidade, é sabido que as respostas dos MPM aos desafios trazidos pelas tecnologias são, de modo geral, insuficientes e frequentemente pouco estruturadas, exigindo conhecimentos e recursos que não existem ou são claramente limitados. Se é necessário incrementar meios e recursos para robustecer serviços, não menos essencial é a promoção do recrutamento e da capacitação de profissionais com novos conhecimentos, especialização e competências.

A capacitação dos profissionais de Museus, Palácios e Monumentos em termos de literacia e de confiança digital é um aspeto basilar a considerar na preparação do futuro. O conhecimento sobre a diversidade de novas tecnologias disponíveis e a sua aplicabilidade assegurará que os profissionais se tornem mais familiarizados com os avanços tecnológicos e mais capacitados para tomar decisões informadas, criteriosas e críticas. A transformação digital dos MPM requer ainda um maior envolvimento das lideranças. Espera-se que estas estejam atentas à relevância do recurso às tecnologias para identificar as necessidades de formação das equipas e para incorporar estes desafios na missão, nos objetivos e na estratégia destas instituições.

Por outro lado, o avanço da digitalização pode potenciar a criação de projetos colaborativos e mesmo de novos empregos, em particular no campo das indústrias criativas e digitais. Abrem-se possibilidades cooperativas aos museus enquanto incubadoras/aceleradoras de *start-ups*, através do incremento das conexões tanto com as indústrias criativas como com as atividades tradicionais, o desenvolvimento de *fab-labs*, residências, ateliês e prémios para projetos inovadores que respondam a necessidades dos MPM, numa ótica de otimização da utilização dos seus espaços, assim como para promover a sua capacidade de reinvenção e de inovação.

É, em suma, necessária uma estratégia digital que cubra todas as áreas de atuação de Museus, Palácios e Monumentos, que esteja claramente inserida nos planos estratégicos dos MPM e seja dotada das condições e dos recursos humanos e financeiros necessários para poder ser concretizada.

● III.3.4 | Digitalização e acesso

No horizonte de 2030, vislumbra-se uma transformação de Museus, Palácios e Monumentos no sentido de alargar e de diversificar as formas de acesso e o envolvimento dos públicos, em que o digital e o físico sejam dimensões cada vez mais interligadas. A visibilidade dos MPM está crescentemente ligada à sua presença no ambiente digital e aos encontros com públicos, de diferentes níveis etários, culturais e cognitivos, que procuram online informação relevante e frequentemente produzem novos conteúdos com base no património cultural.

As tecnologias não vêm substituir a mediação humana, mas podem, por um lado, enriquecer a experiência do visitante ou do utilizador, permitindo um leque mais alargado de possibilidades para a apresentação de conteúdos, e, por outro lado, dar maior visibilidade e facilitar formas alternativas (pedagógicas, lúdicas e inclusivas) ou complementares de interpretação das coleções. Uma aplicação informada, crítica e relevante das tecnologias ao serviço da missão dos MPM permitirá não só alcançar um número mais elevado de públicos – incluindo aqueles que já esperam mediação por esta via, designadamente os públicos com necessidades especiais –, como também diversificar as suas proveniências sociais, educativas e etárias.

A implementação de programas de digitalização em larga escala levaria a alterações profundas na divulgação dos acervos, revelaria muito património que hoje se encontra invisível, estimularia o desenvolvimento de novos conteúdos e aplicações, destinados a uma crescente interação com os visitantes, quer física quer virtualmente. A este propósito, são exemplos bem-sucedidos e inspiradores o ecossistema da iniciativa Europeana e o projeto integrado "Portugal: Arte e Património" na plataforma *Google Arts & Culture*. Por sua vez, a digitalização e a promoção do acesso requerem a definição de políticas de

acesso aberto, incluindo a reavaliação dos regulamentos existentes, atendendo às atuais tendências no panorama internacional e considerando especialmente as imagens das obras em domínio público, de modo a ampliar a difusão pelos cidadãos e a potenciar o seu uso, para além daquele que é feito pelo público especialista.

A digitalização alargada ampliaria a oferta dos MPM (tornando acessível o acervo que não se encontra em exposição) e integraria os Museus, Palácios e Monumentos em plataformas já existentes e em acelerado desenvolvimento. Permitiria a utilizadores – com destaque para investigadores e profissionais de museus e para artistas e outros criativos – o acesso e o uso do património, gerando um efeito multiplicador, tanto na divulgação como no estímulo à criação artística. Na educação, teria um acentuado impacto, já que a digitalização permitiria a visualização e a interação com objetos observados com a tecnologia 3D, favorecendo leituras mais atraentes, interativas e aumentadas com toda a informação possível. Um programa ambicioso de digitalização 2D e 3D teria um contributo decisivo na preparação dos MPM para o futuro, não só no domínio do previsível, mas também como naquilo que está para vir.

● III.3.5 | Recomendações

III.3.5.1 | Modernizar e atualizar os equipamentos informáticos internos (hardware e software), promovendo a gestão eletrónica, implementando a digitalização dos serviços, adaptando as áreas públicas (e. g.: WIFI) a potenciais novas tecnologias (e. g. Internet das coisas) e garantindo condições de apoio técnico e de manutenção de equipamentos e aplicações, em linha com o Plano de Ação para a Transição Digital. (T)

III.3.5.2 | Criar um portal de Museus, Palácios e Monumentos, atualizar e otimizar os respetivos sites, incrementando a sua visibilidade, comunicação e interatividade, atendendo a padrões de acessibilidade e de fácil navegação, e a uma adaptação responsiva, em estreita articulação com uma visão global e com as estratégias de comunicação de cada Museu, Palácio e Monumento. (MPM)

III.3.5.3 | Criar uma linha de apoio "Museus do Futuro" a projetos de requalificação dos Museus, Palácios e Monumentos, atendendo às suas missões, objetivos e estratégias, orientados para investimentos com implementação de tecnologias (e. g.: WiFi, realidade aumentada, realidade virtual, suportes interativos, entre outras), acessibilidades e conteúdos de comunicação em idiomas que se traduzam em benefícios efetivos na experiência da visita para visitantes nacionais e estrangeiros, através de financiamentos nacionais (Transição Digital, Turismo e Cultura) e/ou comunitários. (T)

III.3.5.4 | Criar um programa de reforço e de alargamento sistemático da digitalização dos acervos dos Museus, Palácios e Monumentos, com reprodução bidimensional de documentos e de imagens e reprodução tridimensional de objetos e de edifícios com tecnologia 3D, em parceria com empresas privadas, disponibilizando imagens de elevada qualidade, em diferentes canais e plataformas digitais, numa cultura de partilha, incrementando e alargando o acesso à informação e ao conhecimento sobre as coleções, em articulação com os sistemas de informação de suporte aos inventários dos MPM. (T)

III.3.5.5 | Assegurar e incrementar o acesso digital às coleções e acervos, através de políticas de acesso aberto, em particular às imagens de obras em domínio público, em linha com o quadro legal nacional, as diretivas e as recomendações europeias, adaptando os regulamentos existentes, criando condições que incentivem a apropriação, reutilização, partilha e uso dos meios digitais como recursos educativos e estimulando a participação (e. g. crowdsourcing), a inovação e a criatividade. (T)

III.3.5.6 | Desenvolver um programa de utilização das tecnologias como meio complementar de interpretação, considerando as necessidades de diferentes utilizadores, em particular os públicos com necessidades especiais (ex.: audioguias, ficheiros áudio multilingues, videoguias e outros), em linha com a Estratégia Nacional de Promoção da Acessibilidade e da Inclusão dos Museus, Palácios e Monumentos da Direção-Geral do Património Cultural e das Direções Regionais de Cultura. (MPM)

III.3.5.7 | Criar mecanismos de apoio, monitorização e avaliação para os Museus, Palácios e Monumentos: a) no acompanhamento da evolução das tecnologias, atendendo a tendências e práticas internacionais (e. g. inteligência artificial, realidade virtual, realidade aumentada, robótica, impressão 3D, blockchain, entre outras tecnologias emergentes); b) no incremento de políticas de acesso aberto e na aplicabilidade e adoção de soluções, aplicações e software livre, na lógica das licenças abertas e da sua reutilização; c) na avaliação regular dos projetos desenvolvidos e no fomento à partilha de experiências e de boas práticas. (T)

III.3.5.8 | Reforçar o estabelecimento de parcerias na área da comunicação digital com: a) empresas de referência no campo das tecnologias e da comunicação; b) parceiros do ecossistema de start-ups do turismo e o NEST – Centro de Inovação do Turismo. Estas parcerias propiciarão a viabilização de projetos inovadores de interpretação e utilização lúdica do património e das coleções, respeitando as necessidades e exigências dos Museus, Palácios e Monumentos e com potencial para serem replicados. (T)

III.3.5.9 | Promover projetos-piloto de transferência de conhecimento e de investigação produzida na área das tecnologias: a) entre as universidades e centros de investigação e os Museus, Palácios e Monumentos; b) entre as empresas de tecnologia e os Museus, Palácios e Monumentos. Estes projetos propiciarão o desenvolvimento de projetos comuns (e. g. fab-labs), laboratórios de inovação e experiências-piloto, no sentido de facilitar um maior conhecimento dos novos avanços tecnológicos e das potencialidades da sua aplicação nos museus. (MPM)

III.3.5.10 | Assegurar o recrutamento de profissionais com competências digitais especializadas e criar planos de formação regulares para atualização e capacitação das lideranças e dos profissionais dos Museus, Palácios e Monumentos, em termos de literacia e confiança digital, em articulação com o Plano de Ação para a Transição Digital. (T)

Gestão de coleções

III.4

● III.4.1 | Preservar as coleções, qualificar e potenciar as reservas

A gestão das coleções inclui a sua preservação, estudo, valorização, interpretação e divulgação e tem como fim último a sua acessibilidade e fruição por diferentes públicos. Internamente os museus debatem-se com a responsabilidade de levar a cabo todas as tarefas incluídas nas diferentes vertentes da gestão de coleções, de forma sustentável e racional e em contextos de limitação de recursos humanos e financeiros. Importa otimizar os meios disponíveis, através da sua (re)avaliação, de uma sistemática análise de risco, da racionalização de procedimentos, do recurso às tecnologias, do reforço de relacionamentos internos e externos, bem como da criação de sinergias e parcerias suscetíveis de complementar ou de potenciar os meios existentes.

A existência de lideranças e de pessoal técnico habilitado nos MPM da DGPC e das DRC, designadamente conservadores e restauradores, bem como nos MPM transferidos para outras entidades, é particularmente importante para assegurar a conservação e o restauro dos acervos. É crucial que a responsabilidade da tomada de decisão das intervenções, os critérios e as metodologias adotados e a qualidade das mesmas estejam devidamente acautelados e tecnicamente escrutinados. É desejável que, sempre que tal se justifique, se recorra à colaboração de órgãos de consulta e de especialistas, designadamente o Laboratório José de Figueiredo, enquanto entidade de referência que urge revitalizar e dotar dos recursos adequados, de modo a servir o conjunto dos MPM.

Tendo em consideração que as estimativas dos organismos de referência internacional apontam para que cerca de 90% dos objetos dos museus à escala mundial se encontram em reservas, e com o objetivo de obter uma visão do estado atual das reservas dos MPM da DGPC e das DRC, foi elaborado pelo GPMF, em parceria com o OPAC, um inquérito às reservas destes Museus, Palácios e Monumentos, aplicado em fevereiro de 2020. Adaptado do documento "Self-evaluation Tool for Collections in Storage" (*International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property* - ICCROM e Canadian Conservation Institute, 2017), o inquérito permitiu caracterizar as reservas do ponto de vista quantitativo

e qualitativo em várias dimensões: acervos, acessibilidade, circulação de peças, gestão, espaços e equipamentos.

Do total dos acervos dos 33 MPM inquiridos (correspondendo a mais de um milhão e trezentos mil objetos), encontra-se exposto cerca de 3%. Este valor global, que apresenta variações entre os 100% e os 0,1%, deve ser lido com cautela, dada a grande diversidade de instituições inquiridas, tanto em número de objetos no acervo como na percentagem deste em exposição, Por exemplo, se o Museu Nacional de Arte Antiga expõe cerca de 20% do acervo, um museu com coleções predominantemente documentais, como o Museu Nacional do Teatro e da Dança, mostra 0,1%, enquanto uma casa-museu, como o Museu dos Biscainhos, apresenta ao público a totalidade das coleções. É ainda de notar que 92% dos objetos dos acervos do universo estudado estão em MPM sob tutela da DGPC.

Importa assinalar as situações de grande disparidade entre as reservas dos MPM. Se o inquérito permitiu destacar algumas situações satisfatórias, sugere igualmente a existência de inúmeras fragilidades. Repare-se que muitos MPM estão instalados em edifícios históricos adaptados, o que não propicia as condições mais adequadas às reservas. Por outro lado, embora concentrem a maioria das coleções, as reservas sofrem também do desinvestimento de muitos anos neste sector, tanto financeiro e técnico como em recursos humanos.

Como resultado mais marcante do inquérito, regista-se a necessidade de requalificação de infraestruturas e de equipamentos, associada à sobrelotação dos espaços, dotados de uma superfície total de pouco mais de 13 000 m^2. Esta circunstância leva a que em cerca de um terço dos MPM não seja possível acomodar novas incorporações e obrigue à dispersão das coleções por espaços indiferenciados e desadequados. Também a falta de uma planificação de base e as debilidades de recursos humanos originam a ausência da formalização de responsáveis efetivos pelas reservas nas equipas de alguns MPM, sendo que, em cerca de metade, não existem normas específicas. Quanto ao mobiliário e ao equipamento, cerca de dois terços dos MPM referem-no como adequado, mas as respostas descem para um terço no que toca à adequação dos materiais utilizados na sua construção e à sua resistência a infestações.

No horizonte temporal de dez anos importará equacionar a possibilidade da sua mutualização, através da criação de reservas comuns a dois ou mais museus, que assim partilhariam locais, equipamentos, meios técnicos e recursos humanos. Este modelo de reservas comuns, que conhece alguns bons exemplos internacionais, exige uma gestão rigorosa e partilhada entre os diferentes parceiros, com duas possíveis opções de funcionamento: a compartimentação do espaço por instituição, com gestão autónoma, ou a divisão pelas diferentes tipologias de coleções pertencentes às instituições. A segunda hipótese, administrativamente mais complexa no que toca à coordenação, revela-se, porém, mais vantajosa em termos de custos repartidos, evitando-se a duplicação de equipamentos, como, por exemplo, os de controle ambiental.

Num enfoque abrangente e ambicioso da gestão dos acervos nacionais, as reservas comuns, dotadas de um quadro mínimo de pessoal, poderão constituir-se não apenas como contentores qualificados das coleções – e eventuais abrigos de segurança em situações de risco iminente – mas também como centros de estudo, polos estratégicos dinamizadores de valorização do património cultural e locais privilegiados para a realização de estágios.

Deste modo, relativamente à falta de espaço e de determinadas condições técnicas, julga-se que se deverão aproveitar os resultados deste inquérito para traçar um plano de melhoria das atuais reservas dos MPM da DGPC e das DRC, bem como criar reservas partilhadas, recorrendo para tal ao Programa Plurianual de Meios e Investimentos para a Reabilitação, Preservação e Dinamização do Património Cultural, a promover pela tutela.

● III.4.2 | Investigação e inventário

Na base de todo o trabalho científico e de divulgação desenvolvido pelos MPM está o inventário, que reúne os registos dos objetos das coleções e a respetiva documentação. Fonte de produção de conhecimento, de criação e de divulgação, o inventário constitui uma ferramenta imprescindível na gestão das coleções, ampliada pelo uso das tecnologias, que permitem a exploração metódica da informação individualizada de cada objeto e de todos os dados sobre ele compilados: da conservação à investigação, à gestão administrativa e à disponibilização a especialistas e a públicos diversos.

Embora sejam ainda utilizados diariamente, os sistemas de informação Matriz 3.0/MatrizNet, MatrizPix e Matriz PCI (que suportam os inventários dos MPM e são responsáveis em larga escala pela sua divulgação) já não estão à altura desta missão de gestão abrangente das coleções e da sua disponibilização pública. A desatualização da arquitetura informática e a falta de assistência técnica têm ocasionado múltiplos problemas aos profissionais e aos utilizadores. Estando em curso um projeto de modernização e de upgrade funcional e tecnológico destes sistemas de informação, com implementação prevista para o final do primeiro semestre de 2021 (Projeto cofinanciado pelo Portugal 2020), espera-se uma melhoria substancial da exploração das potencialidades das coleções inventariadas. Numa perspetivação de médio prazo julga-se que poderia ser estudada a adoção de um sistema planeado com empresas de referência que pudesse fazer baixar custos, facilitar a regular atualização e a consulta por diversas tipologias de interessados.

Como se referiu no capítulo III.3 – Transformação Digital, a digitalização sistemática dos acervos, com incorporação das tecnologias mais avançadas (2D, 3D), deve ser um investimento dos MPM, em simultâneo com a disponibilização das imagens, tendencialmente gratuita, e a revisão e o incremento das políticas de acesso aberto no contexto dos direitos de autor e direitos conexos do mercado único digital.

É sabido que as coleções representam um manancial imenso no que toca à investigação e à produção de conhecimento em todos os campos científicos. Entende-se que o acesso às reservas e à documentação deve ser incentivado, com acompanhamento dos profissionais, de forma a proporcionar outras leituras e a potenciar o estudo e a divulgação dos objetos e das coleções, a edição de roteiros e a realização de exposições temporárias. De modo a ser apelativa e eficaz, a mediação de conteúdos pelos MPM, em diversos suportes, requer desde logo uma cultura interna dos próprios gestores e responsáveis das coleções, de diálogo proactivo entre "investigadores" e "divulgadores", quer estes se encontrem dentro ou fora das equipas dos MPM, incluindo a colaboração com universidades. É igualmente importante que esse labor museológico de conservação, investigação e inventário, seja partilhado com o público através de formatos expositivos e digitais ou de visitas a espaços de reserva.

Os projetos colaborativos, já mencionados no capítulo III.2 – Redes e Parcerias, deverão, tanto quanto possível, ser motores de inovação na gestão de coleções, como, por exemplo, na aplicação de métodos laboratoriais de diagnóstico à conservação, restauro e monitorização de peças, luminotecnia, monitorização e controle de ambientes e otimização de embalagens e materiais de acondicionamento de objetos.

● III.4.3 | Circulação e exposições

A circulação de objetos dos acervos, a coprodução de exposições temporárias e as sinergias daí decorrentes apresentam reconhecidas vantagens, pelo diálogo e troca de experiências entre parceiros congéneres, pela interação e treino de equipas, pela otimização de meios e de recursos humanos e financeiros, pela circulação e maior visibilidade dos acervos, pelo incremento do acesso, pelas descobertas que essa circulação potencia, por vezes, até pela cocriação por parte dos públicos e das comunidades. Neste sentido, o intercâmbio de objetos em reserva nos MPM, através do empréstimo ou do depósito de peças por períodos mais ou menos longos, contribui para o seu conhecimento e valorização, ao mesmo tempo que ajuda a colmatar lacunas, a complementar e a enriquecer outros acervos. No momento presente e no contexto do impacto da covid-19, estes pressupostos conhecem entraves ao transporte de peças que poderão prolongar-se, dificultando os empréstimos internacionais e consequentemente motivando uma maior atenção às exposições baseadas em coleções nacionais.

O inquérito às reservas revelou que 28 MPM emprestaram nos últimos três anos, para exposições temporárias em Portugal e no estrangeiro, um total de 3.607 peças. No que toca aos empréstimos de peças provenientes das reservas, 21 MPM referiram tê-lo feito a nível nacional e apenas cinco para museus e entidades estrangeiras. Em dois MPM não se registou qualquer circulação, nem nacional, nem internacional. Note-se que os MPM de tutela da DGPC contribuem de forma prevalecente para a circulação de bens culturais, quer a nível nacional quer internacional.

Existindo um potencial de incremento da circulação de bens culturais no contexto dos MPM, estas partilhas estratégicas deverão ser agilizadas no que toca a procedimentos internos no âmbito da DGPC e das DRC, designadamente procedimentos administrativos, meios logísticos e seguros. É importante que, em linha com o recente Decreto-Lei do Regime de Autonomia de Gestão dos MPM, a autorização relativa à circulação de bens em território nacional para fins de exposições, de investigação, de estudo ou de conservação, passe a ser competência dos Diretores dos MPM. Este procedimento aplicar-se-ia tanto aos MPM do universo da DGPC como aos da RPM e ainda a outras entidades terceiras, quando devidamente fundamentado, com exceção das autorizações para fora do território nacional e ainda quando os objetos cedidos sejam bens móveis classificados de interesse público e nacional, carecendo respetivamente das autorizações da DGPC e das DRC e do membro do Governo responsável pela área da Cultura. Manter-se-ia a obrigatoriedade de dar conhecimento à tutela assim como, naturalmente, todos os outros procedimentos, garantias, contratos e documentação associada à circulação de bens móveis, no âmbito da legislação em vigor.

● III.4.4 | Instrumentos de referência e profissionalização de procedimentos

Multiplicando-se o número e a diversidade de equipamentos que desenvolvem atividades expositivas, os museus continuam globalmente a ser vistos pelos seus variados públicos e parceiros como instituições de excelência e de fiabilidade, com um determinante *soft power*, potenciador de causas universais. É assim importante que os museus não percam esse capital de seriedade e de rigor científico que lhes tem sido atribuído, lembrando que em todas as suas dinâmicas deverão, enquanto instituições públicas, dar o exemplo de ética, de ponderação e de transparência nos procedimentos adotados, tanto a nível dos processos administrativos, como no que toca à gestão das coleções, nomeadamente na justificação e critérios de intervenções de restauro, de incorporações ou de atividades de *crowdfunding*. Os museus são instituições públicas que se guiam por princípios de rigor e de transparência, quer relativamente às atividades que promovem ou acolhem, quer quanto à escolha de parceiros e de mecenas e à contratualização de empresas para a externalização de serviços.

Nesta perspetiva, assumem especial relevância os quatro documentos normativos obrigatórios, consignados na Lei-Quadro dos Museus Portugueses, que todas as entidades museológicas devem possuir e atualizar periodicamente: Regulamento Interno; Normas de Conservação Preventiva; Plano de Segurança; Política de Incorporação de Bens Culturais. Estes documentos vieram suprir carências de normas e de procedimentos escritos nos museus portugueses, tradicionalmente assentes em práticas museológicas baseadas numa cultura da oralidade. Elaborados pelos museus nos anos subsequentes à publicação da Lei-Quadro dos Museus Portugueses, a maioria destes normativos encontra-se desatualizada e a carecer de uma profunda revisão. Por outro lado, não estando os monumentos integralmente abrangidos por aquela Lei-Quadro, tais documentos estão em falta nestes equipamentos patrimoniais, devendo ser elaborados com as necessárias adaptações.

Sendo obrigatória a apresentação do Regulamento Interno no âmbito do novo Regime de Autonomia, trata-se de uma oportunidade para uma reflexão séria sobre os conteúdos deste documento identitário e a sua adaptação aos desafios da atualidade, designadamente quanto à própria missão e vocação de cada MPM. A revisão da Política de Incorporação encontra agora igualmente uma oportunidade de revisitação de critérios, de procedimentos e de metodologias. Neste documento poderá caber a questão da desincorporação que, nos museus portugueses, é tradicionalmente vista como excecional e apenas prevista nos casos do chamado "abate ao inventário" de uma peça, enquadrável numa circunstância de dano irreparável, normalmente motivado por acidente e sempre com reporte bem documentado e autorizado pela tutela. Tratando-se de um tema polémico e com diferentes abordagens em vários países, a desincorporação ou alienação responsável tem ganhado visibilidade no debate público, merecendo uma abordagem profissional informada e desapaixonada que promova uma reflexão do estado da questão e orientações advindas da tutela.

As Normas de Conservação Preventiva orientam as rotinas e as práticas museais e podem resultar num

significativo ganho patrimonial e financeiro, tornando-se essencial a sua interiorização pelas equipas e a passagem de testemunho com diretrizes escritas atualizadas. Já os Planos de Segurança dos MPM foram, de um modo geral, recentemente revistos e reformulados, estando ativadas as respetivas equipas de segurança e tendo sido realizados exercícios práticos. Torna-se agora necessário avançar com a formação regular dos profissionais, de modo a que estes atualizem permanentemente os respetivos Planos de Segurança, mantendo-se operacionais e testados, designadamente através do incremento de exercícios práticos e de simulacros. Tanto as Normas de Conservação Preventiva como o Plano de Segurança de cada MPM devem ter como suporte transversal uma sólida análise de riscos endógenos e exógenos, que contemple quer o acervo quer os próprios imóveis, com reflexos tanto nas situações de rotina, designadamente o plano de manutenção do imóvel, como de crise, envolvendo a própria evacuação de pessoas e coleções.

Para a revisão e a atualização destes documentos normativos obrigatórios, é importante que os MPM possam contar com o apoio da DGPC na retoma e na ampliação online de linhas editoriais com sucesso no passado, como os *Cadernos de Normas de Inventário ou o Plano de Conservação Preventiva*, publicações de referência que ultrapassam o âmbito das instituições do Ministério da Cultura. As possibilidades abertas pela edição digital, em constante atualização, e a difusão de recursos, de boas práticas e de orientações normativas com enquadramento internacional constituem um campo de estudo e de divulgação a explorar pelos museus portugueses. Para a profissionalização destes procedimentos é também importante a formação contínua dos técnicos, através de ações de formação, workshops e encontros, promovidos por entidades reconhecidas ligadas à museologia e ao património, em Portugal e no estrangeiro, assim como intercâmbios de estágios com entidades similares, de forma a fomentar a partilha de experiências, a capacitação, a atualização, a valorização e a motivação.

● III.4.5 | Recomendações

III.4.5.1 | Elaborar um plano de aumento e de melhoria das reservas dos Museus, Palácios e Monumentos, a integrar no Programa Plurianual de Meios e Investimentos para a Reabilitação, Preservação e Dinamização do Património Cultural, com recurso a fontes de financiamento nacionais e comunitárias. (T)

III.4.5.2 | Estudar e avaliar a implementação de reservas partilhadas no quadro territorial, com vista à rentabilização de equipamentos, meios técnicos e recursos humanos e à constituição de centros de estudo e polos estratégicos territoriais de valorização do património cultural, delineando um projeto de execução faseado com recurso a fontes de financiamento nacionais e comunitárias. (T)

III.4.5.3 | Conceber e executar um modelo de programação itinerante de "exposições de interesse nacional" com base nas coleções dos Museus, Palácios e Monumentos, assegurando uma programação consistente, divulgada nacional e internacionalmente, e otimizando recursos através da itinerância. Pressupõe-se a existência de fontes de financiamento nacionais e comunitárias, designadamente através das Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional, de parcerias com o Turismo de Portugal, de colaboração de patrocinadores e mecenas e de articulação interministerial com os Negócios Estrangeiros. (T)

III.4.5.4 | Revitalizar o Laboratório José Figueiredo, através do estabelecimento de uma parceria com o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, tendo em vista a promoção do emprego científico e qualificado, a difusão da cultura científica e o reforço do ensino e da investigação no desenvolvimento das atividades do laboratório, mediante o envolvimento de equipas multidisciplinares e de investigadores de unidades de I&D nas áreas de conhecimento e especialização desta unidade.

III.4.5.5 | Implementar uma metodologia de análise e gestão de risco para cada um dos Museus, Palácios e Monumentos, contemplando tanto o acervo como o imóvel, de onde decorra um plano de prioridades de intervenções de conservação e restauro para as coleções, edifícios e património integrado e um plano de manutenção para o próprio imóvel. (T)

III.4.5.6| Reforçar as equipas de conservação preventiva dos Museus, Palácios e Monumentos, de forma a assegurar o cumprimento das respetivas normas e boas práticas, a monitorização dos acervos, espaços e ambientes e o cumprimento dos planos de manutenção, incluindo os espaços de reserva, que deverão ter um responsável designado. (T)

III.4.5.7 | Implementar a verificação e a atualização periódica dos inventários dos Museus, Palácios e Monumentos a cada dez anos, com início após a modernização dos atuais sistemas de informação, prevista para o final de 2021. (MPM)

III.4.5.8 | Implementar a revisão dos documentos normativos obrigatórios dos Museus, Palácios e Monumentos (Regulamento Interno, Normas de Conservação Preventiva, Política de Incorporações e Plano de Segurança) de cinco em cinco anos, ou sempre que alterações estruturais ou orgânicas o justifiquem, com base em linhas orientadoras nacionais e internacionais atualizadas, nomeadamente asseguradas pela produção da edição digital de publicações técnicas de referência. (MPM)

III.4.5.9 | Rever os procedimentos em vigor relativos à circulação de bens móveis entre os Museus, Palácios e Monumentos e entidades terceiras, de forma a que a competência para a sua autorização passe a ser delegada nos respetivos diretores, salvaguardando as exceções contempladas na legislação. (T)

III.4.5.10 | Promover a formação contínua de técnicos através de modalidades presenciais e à distância, designadamente ações de formação, workshops, encontros e intercâmbios de residências e estágios com entidades similares em Portugal e no estrangeiro, com especial enfoque na preservação das coleções, incentivando e rentabilizando as candidaturas a programas internacionais e a participação em redes institucionais, profissionais e de conhecimento. (MPM)

Públicos e mediação

III.5

● III.5.1 | Conhecimento, monitorização e avaliação

Os públicos estão inscritos no ADN dos próprios museus, desde a sua génese histórica, e nos monumentos, a partir da sua abertura à fruição da sociedade, ocupando um lugar central no exercício de definição de prioridades e de escolhas na perspetivação da próxima década. O conhecimento aprofundado e diferenciado, a monitorização contínua, a avaliação regular e a projeção da evolução dos públicos de cada MPM e do seu conjunto são nucleares nas políticas voltadas para a sociedade e devem formar linhas de trabalho ininterruptas que informem e apoiem a ação daquelas entidades.

No plano imediato e no contexto da pandemia covid-19, sabendo-se que os MPM da DGPC e das DRC receberam, em 2019, no seu conjunto 65% de visitantes estrangeiros e estimando-se um sério abrandamento do turismo externo, num período por enquanto indefinido e com valores imprevisíveis, haverá que desenvolver estratégias de atuação faseadas. É certo que o impacto da presente crise, apesar da sua transversalidade, afeta quantitativamente de forma direta sobretudo os Museus, Palácios e Monumentos de maior escala, localizados em zonas turísticas, repercutindo-se indiretamente, pelo impacto nas receitas, em todos os restantes. Os dados relativos aos visitantes mostram que 14 dos MPM têm um "pendor internacional", ou seja, com maior proporção de visitantes estrangeiros, enquanto outros 18 cativam públicos dominantemente nacionais e dois apresentam uma distribuição equilibrada por ambos os grupos. As diferenças assinaladas são atribuíveis a uma multiplicidade de fatores, em que desempenham papéis determinantes a localização geográfica, a proximidade a outros locais de interesse cultural e patrimonial, o potencial simbólico e a atratividade das coleções e da programação.

Este quadro heterogéneo requer uma reflexão estratégica, tanto da tutela da Cultura, equacionando medidas concertadas com a área governamental do Turismo, como de cada um dos MPM, relativamente aos passos a dar – nos tempos mais próximos e numa distância temporal mais alargada – para reconquistar públicos e atrair outros. No curto prazo, num período em que os portugueses vão ser motivados a viajar dentro do país, deverá aproveitar-se essa oportunidade, num ambiente de redobrados cuidados sanitá-

rios, para atrair, incrementar e fidelizar os públicos nacionais. Neste processo o trabalho de proximidade com as comunidades de vizinhança poderá constituir um poderoso suporte à atividade de Museus, Palácios e Monumentos. Na retoma da pandemia, e perspetivando-se que os turistas internacionais procurem destinos menos massificados e mais autênticos, esta poderá ser uma oportunidade para alguns MPM que têm registado menor procura turística captarem, também, algum público internacional. Por outro lado, nos MPM que tinham massiva procura turística é a ocasião de implementarem mecanismos de gestão de carga que permitam transmitir a confiança de segurança sanitária que o público exigirá, e por outro lado, investir na relação contínua e regular com os seus públicos de proximidade – as comunidades locais.

Atualmente, o conhecimento minucioso dos visitantes, nos seus diferentes segmentos, enfrenta constrangimentos decorrentes dos métodos de recolha e de registo dos dados dos ingressos que, no universo da DGPC, evidenciam, desde 2018, um retrocesso na qualidade das estatísticas de visitantes, situação que urge ultrapassar. Por seu turno, nos MPM das DRC torna-se necessário implementar métodos de recolha uniformizados que reflitam as modalidades de ingresso determinadas nos despachos normativos das tutelas e de métodos de tratamento que assegurem a comparabilidade entre si e em particular com os MPM da DGPC. Se este é o nível mais básico de conhecimento dos públicos, em paralelo é indispensável assegurar a avaliação da satisfação dos visitantes, do acesso e da participação, bem como introduzir estratégias e firmar parcerias que permitam analisar as experiências dos públicos que visitam fisicamente os Museus, Palácios e Monumentos, bem como dos que usufruem das suas ofertas virtuais e digitais.

É desejável o lançamento periódico de estudos globais, comparativos, a exemplo do *Estudo de Públicos dos Museus Nacionais* (promovido pela DGPC em parceria com o Observatório Português das Atividades Culturais e aplicado em 2015), que importaria estender aos monumentos da DGPC e a todos os outros Museus, Palácios e Monumentos das DRC. Esta prática regular, comum em países como Espanha e França, favoreceria a análise de tendências, o conhecimento dos perfis e o planeamento de medidas de política pública em consonância com os resultados obtidos. A monitorização dos interesses e das necessidades dos visitantes e a avaliação do impacto das experiências museais e patrimoniais nas suas vivências podem basear-se em várias metodologias: de índole qualitativa (como grupos focais, entrevistas e observação), quantitativa (inquérito por questionário) ou mista, e são tanto mais eficazes quanto realizados numa cadência periódica. A exploração de novos métodos, transversais e em rede, da contagem não só dos visitantes, mas também dos usufrutuários da programação e dos serviços do museu, *in situ* e *ex situ*, ganha ainda mais premência num contexto futuro em que a presença online dos museus e dos monumentos tenderá a aumentar.

Neste âmbito, é essencial garantir que a eficácia das ações junto dos públicos não seja avaliada apenas através da medição do número de visitantes, mas também pelo impacto social, económico, cultural e educativo gerado transversalmente nas pessoas, nas comunidades e na sociedade. Desde logo, enquanto destinos culturais, educativos, sociais e turísticos, os Museus, Palácios e Monumentos geram receitas diretas e indiretas consideráveis nas cidades e nas regiões, embora raramente mensuradas. Se o impacto destas instituições na sociedade é evidente e passível de mensuração, esta circunstância deveria permitir-lhes aceder a incentivos e a recursos que ampliassem a sua ação e gerassem sustentabilidade. Não se pode

olhar para estas entidades isoladamente: os Museus, Palácios e Monumentos operam no ecossistema cultural, social e económico e constituem ativos imprescindíveis para a valorização dos territórios, tanto do ponto de vista económico, como cultural, educativo e social.

● III.5.2 | Relevância social e diversidade cultural

Enquanto espaços cívicos de conhecimento, de cultura e de aprendizagem, espera-se que, de forma evolutiva, os MPM ponham em marcha processos de participação construtiva e coletiva dos públicos na programação, não só no sentido da democratização do acesso à cultura cultivada ou "alta cultura", mas também da democracia cultural, ou seja, do acesso à ampla gama das expressões culturais. Uma abordagem participativa, ciente do valor das coleções e das especificidades de cada Museu, Palácio e Monumento, envolverá as pessoas, as famílias, os "amigos dos museus" e as comunidades nas atividades de extroversão, como a programação, as exposições e as ações de mediação. Nestas atividades, a consulta de grupos representativos poderá desempenhar um importante papel na governança dos MPM e ampliar o seu envolvimento social. Incentivar a participação implica capacitar os profissionais de Museus, Palácios e Monumentos quer para a promoção de processos participativos no âmbito da programação oferecida, quer para a promoção do acesso, através do reconhecimento e ultrapassagem das barreiras que inibem o contacto dos públicos com as instituições e que geram o distanciamento e o alheamento cultural que é crucial evitar.

Aos públicos devem ser proporcionados instrumentos, conteúdos e ambientes de participação para que possam, se assim o desejarem, contribuir, de forma construtiva e coletiva, em sintonia com as premissas dadas pela instituição.

A sustentabilidade dos museus na próxima década depende da diversificação dos seus públicos, ultrapassando assimetrias no acesso. É de notar que o já mencionado *Estudo de Público dos Museus Nacionais* confirmou que o perfil social predominante no conjunto destes museus, pese embora a especificidade de cada um, é o de públicos qualificados em termos de escolaridade e de atividade socioprofissional, muitas vezes com hábitos prévios de visita, maioritariamente do género feminino, adultos e caucasianos. Estes dados mostram que, apesar de inclusivos na sua vocação e de alguns projetos bem-sucedidos já testados, estes museus não estão a conseguir chamar a si a sociedade na sua diversidade.

Para concretizar o compromisso com a diversificação dos públicos e a atração de outros grupos demográficos da população não basta que os MPM estejam abertos e desenvolvam atividades de mediação frequentadas por "públicos cultivados". Este objetivo requer um envolvimento proativo e de longo prazo, no sentido de responder às necessidades de diversos grupos, interagindo com segmentos, temas e metodologias, revendo o recrutamento de pessoal, incluindo recursos para o efeito e reforçando as equipas no campo educativo, o grande motor democrático de mediação pedagógica e científica. Implica também a aposta em programas dirigidos à captação de novos visitantes, considerando os seus interesses e obstáculos específicos. Do mesmo modo que importa conhecer os públicos efetivos, reais e potenciais, importa

também promover um conhecimento mais detalhado dos públicos sub-representados em cada MPM, com vista a desenhar e desenvolver estratégias e redes com a colaboração de interlocutores das comunidades. Esta atitude inclui a colaboração com outros agentes e parceiros especializados na mediação sociocultural, procurando em conjunto trazer para a vivência dos museus outros grupos e comunidades menos representadas nos MPM, por exemplo, imigrantes e migrantes, minorias étnicas, pessoas com deficiência, pessoas com doenças incapacitantes e desempregados.

São conhecidas, à partida, possíveis barreiras inibidoras da procura dos MPM por parte de uma fatia significativa da população, como a baixa escolaridade, as dificuldades económicas, a falta de interesse (e de representatividade nos discursos), a ausência de hábitos de visita aos MPM e a própria comunicação ineficaz e insuficiente das instituições. Por outro lado, os MPM terão ainda de resolver questões relacionadas com a apresentação de coleções, o acolhimento e a disponibilidade, entre outras.

Sabe-se também que os obstáculos são de vária ordem, mais ou menos complexos e certamente interdependentes. Algumas destas barreiras mostram a premência de aumentar a oferta de programas culturais e educativos junto de públicos diversificados e de equacionar horários de funcionamento mais flexíveis e adaptados à vida contemporânea. Porém, não está ao alcance exclusivo dos museus derrubar as barreiras implícitas e explícitas que as separam dos seus públicos. Na sociedade é emergente a consciência sistémica dos problemas, indicando caminhos mais abrangentes que poderão criar condições estruturais, políticas e legislativas para enquadrar e facilitar soluções. Neste âmbito, é fundamental a noção de organização em rede, que estrutura e viabiliza a ação através da corresponsabilização e da mobilização de vários intervenientes – e. g. escolas, municípios, associações e grupos de cidadãos –, reforçando os compromissos partilhados com o património e com o território. É igualmente essencial o esforço articulado das políticas públicas governamentais (Cultura, Educação, Igualdade, Solidariedade Social, Trabalho, Economia e Saúde), na promoção de medidas conjuntas, de ações concretas e de projetos dirigidos a determinados grupos e comunidades sub-representados. Neste campo, importa explorar as possibilidades do "contrato de impacto social das organizações culturais", uma medida do Plano Nacional das Artes, mediante a criação de planos de ação dos MPM com o objetivo de ampliar o seu impacto e a sua relevância na esfera social.

A necessidade de ultrapassar barreiras conduz à problemática do acesso, que é multidimensional e abrange todas as funções e áreas de atuação dos MPM, dos espaços físicos aos espaços em ambiente digital. No caso das acessibilidades físicas e comunicacionais (apesar de alguns avanços, em particular na sequência do estudo de 2016 sobre a acessibilidade nos imóveis afetos à DGPC), trata-se de uma dimensão que continua a exigir esforços no sentido de ultrapassar as debilidades identificadas. Por outro lado, a acessibilidade intelectual levanta ainda muitas questões, sendo preciso ter em conta que a redução e a conceptualização da informação nos museus são formas de exclusão implícitas que reforçam as assimetrias no acesso e podem explicar a desmotivação perante a visita. Nesse sentido recomenda-se: o recurso quer a diferentes estratégias, canais e meios de comunicação/mediação quer a uma linguagem clara e acessível; a conectividade dos conteúdos com a complexidade das realidades contemporâneas e os conhecimentos previamente adquiridos dos próprios visitantes. Bem como se recomenda: abordagens

inclusivas e representação de diferentes pontos de vista (éticos, étnicos e culturais), que questionem os visitantes, gerando relações empáticas e motivadoras da descoberta.

● III.5.3 | Comunicação, mediação e ação educativa

Os estudos desenvolvidos desde a década de 1990 demonstram consistentemente que os visitantes procuram nos museus vivências complexas, interativas e subjetivas – cognitivas, sensoriais, emocionais, sociais e físicas – que podemos definir globalmente como experiências significativas de descoberta e de aprendizagem. Deste ponto de vista, merece especial atenção a forma como os MPM e os seus profissionais comunicam com públicos com perfis distintos, utilizando linguagem inclusiva que evite a perpetuação de estereótipos. A revisão das formas de comunicação dos MPM necessita de maior sensibilização e de capacitação, em particular das equipas que estão em contacto direto com os visitantes. A valorização da pluralidade de vozes e de abordagens nos discursos museológicos é um requisito para a aproximação aos públicos, aliando as coleções aos temas que a sociedade debate e às questões que a contemporaneidade propõe, de forma crítica e inclusiva. Nesta ótica, uma metodologia que se tem revelado frutífera é a revisão dos textos de interpretação das exposições, de forma a torná-los mais claros, acessíveis e, quando adequado, baseados em narrativas e vivências pessoais e coletivas.

A definição de planos de comunicação externa adequados aos diferentes públicos-alvo, considerando as suas especificidades, o envolvimento dos interlocutores do território e a integração de diferentes canais e suportes para cada segmento de público são estratégias a implementar, ampliando o uso das redes sociais e dos ambientes colaborativos digitais. A melhoria da articulação entre os MPM e o investimento em campanhas de coprodução e de trabalho em rede constituem caminhos para valorizar estas entidades como espaços públicos, abertos e singulares, onde todos são bem-vindos.

Os Museus, Palácios e Monumentos podem reforçar-se como espaços de voluntariado social e cultural, visando o fortalecimento das relações interpessoais, a cidadania ativa, a partilha e a empatia. Estas atividades, e a cooperação com os parceiros, podem ainda motivar a criação de programas específicos para públicos sub-representados, como os jovens, os quais podem incluir, entre outros, a cocuradoria de exposições e de programação específica, o seu empoderamento enquanto "embaixadores do museu", a

participação na criação de atividades baseadas em conteúdos digitais, desejavelmente conducentes ao aumento da frequência. Nesta perspectiva, a educação patrimonial constituirá simultaneamente um meio e um instrumento com significativas potencialidades de adesão dos jovens na consciencialização e promoção de boas práticas sustentáveis. Também as residências de artistas e de jovens investigadores poderão contribuir para potenciar a criação, a pluralidade interpretativa dos acervos e novas formas de mediação e de educação não formal.

Por outro lado, as iniciativas em prol do bem-estar social e mental dos mais velhos e a atenção às suas necessidades de conforto, contribuirão para incrementar as visitas e o usufruto por parte dos públicos pertencentes a este grupo etário.

No que toca aos visitantes inseridos em grupos escolares, as limitações decorrentes das atuais preocupações sanitárias, impõem novos procedimentos e regras para as visitas e para as atividades, procurando-se deste modo garantir a segurança dos estudantes, dos docentes e das equipas profissionais. Neste âmbito, os programas de educação artística, cultural e patrimonial fora de portas podem constituir um poderoso fator de mobilização dos mais novos, dos educadores e docentes e das famílias, explorando o território, por contato físico ao ar livre, dentro de portas, por meios digitais, através de visitas síncronas e/ou da disponibilização de recursos educativos *online*.

Importa assinalar que os dados disponíveis para os Museus Nacionais mostram um decréscimo de frequência de visitantes escolares ao longo da última década, em particular a partir de 2011, embora com alguma recuperação nos últimos anos. Não se dispõe de explicações fundamentadas, a não ser as manifestações impressivas dos mediadores dos serviços educativos, que sinalizam constrangimentos organizacionais e logísticos por parte das escolas, a que se deve acrescentar os escassos meios humanos destes serviços e a própria crise económica que marcou esta década, limitando a capacidade financeira das famílias e das escolas para fazer face aos gastos implicados nas deslocações e nos ingressos. As recentes medidas do Plano Nacional das Artes abrem a porta aos Museus, Palácios e Monumentos para assegurar com o Ministério da Educação que a visita a estas entidades constitua uma componente ativa do currículo que concorre para a consecução do *Perfil do Aluno à Saída da Escolaridade Obrigatória*, definido pelo Ministério da Educação. O envolvimento de educadores e de docentes, do sistema de educação formal, nas estratégias de mediação destas entidades e na elaboração de projetos conjuntos, são outras medidas de articulação com o "Projeto Cultural de Escola" do Plano Nacional das Artes, em que se vê francas potencialidades.

Os conteúdos e as experiências de Museus, Palácios e Monumentos deverão estar disponíveis para uso das instituições educativas (formais, não formais e informais), contemplando a mediação digital. Nesta perspetiva, a educação formal tenderá a entender, cada vez mais, a cultura como currículo e estas entidades patrimoniais como espaços pedagógicos imprescindíveis para a didática transdisciplinar, para o estímulo da criatividade e para o desenvolvimento das competências críticas e criativas dos cidadãos.

● III.5.4 | Recomendações

III.5.4.1 | Alargar e diversificar os horários de abertura dos Museus, Palácios e Monumentos, de forma a garantir a abertura em horário noturno, com a regularidade possível, adaptando os horários ao perfil dos públicos, à localização e à sazonalidade de cada equipamento. (T)

III.5.4.2 | Viabilizar o desenvolvimento de uma plataforma tecnológica de reserva e aquisição de bilhetes, online e presencial, para acesso a um ou a vários MPM, criando modalidades de "passe-museu/monumento", tendo em vista a potenciação e a combinação das visitas, podendo incluir outros parceiros culturais e programação conjunta, de modo a agilizar o processo de visita e estimular o prolongamento da estadia no território a visitantes nacionais e estrangeiros, procurando obter financiamento nacional e/ou comunitário. (T)

III.5.4.3 | Investir em campanhas de comunicação em coprodução e em rede, adequadas a diferentes perfis de público nacional e estrangeiro, com vista à sensibilização para as visitas aos Museus, Palácios e Monumentos, recorrendo quer a diferentes formas de marketing tradicional e digital, quer ao envolvimento de diferentes interlocutores e parceiros. (T)

III.5.4.4 | Estabelecer um acordo de cooperação com o Ministério da Educação com vista a: a) assegurar o papel dos Museus, Palácios e Monumentos como recursos centrais para o desenvolvimento das aprendizagens, assumidos no currículo como "territórios educativos" em que as coleções e o património cultural são mobilizadas no ensino formal enquanto componentes ativas dos currículos; b) fomentar a participação de educadores e docentes nas estratégias de educação e mediação dos Museus, Palácios e Monumentos; c) desenvolver uma plataforma online de partilha de informação, recursos educativos, formação e boas práticas a utilizar quer por mediadores dos Museus, Palácios e Monumentos, quer por educadores e professores do ensino básico e secundário. (T)

III.5.4.5 | Promover projetos específicos dirigidos a públicos sub-representados nos Museus, Palácios e Monumentos, em parceria nomeadamente com a Secretaria de Estado da Juventude, o Alto Comissariado para as Migrações, o Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social e a Secretaria de Estado para a Cidadania e Igualdade que fomentem a sua participação, inclusão e acesso e considerem a representação das suas mundivisões. (T)

III.5.4.6 | Criar planos de ação dos Museus, Palácios e Monumentos, com vista a pôr em prática o "contrato de impacto social das organizações culturais", em articulação com o Plano Nacional das Artes, de modo a ampliar e potenciar o impacto dos Museus, Palácios e Monumentos na esfera social, beneficiando de financiamento nacional. (MPM)

III.5.4.7 | Assegurar a acessibilidade física e comunicacional aos principais espaços e exposições dos Museus, Palácios e Monumentos, zelando pelo cumprimento da lei na eliminação de obstáculos arquitetónicos, revendo a sinalética visual e assegurando a acessibilidade intelectual à informação, com recurso

a linguagem simples, rigorosa e clara, e a diversos meios de comunicação, em linha com a Estratégia Nacional de Promoção da Acessibilidade e da Inclusão dos Museus, Palácios e Monumentos da Direção-Geral do Património Cultural e das Direções Regionais de Cultura. (T)

III.5.4.8 | Capacitar as equipas de educação, de mediação e de acolhimento dos Museus, Palácios e Monumentos para o trabalho com os diferentes segmentos de públicos, considerando as suas culturas, interesses, necessidades e conhecimentos prévios, e desenvolver parcerias entre a Cultura, a Educação, o Ensino Superior, a Cidadania e Igualdade e o Turismo de Portugal, para a criação de cursos e ações de formação à medida para: a) técnicos dos Museus, Palácios e Monumentos; b) profissionais de informação turística e das empresas turísticas; c) educadores e docentes (ensino formal e não formal). (T)

III.5.4.9 | Desenvolver e capacitar o sistema de informação relativo a estatísticas de visitantes dos Museus, Palácios e Monumentos, com vista a: a)manter a comparabilidade e o acompanhamento dos impactos das modalidades de ingresso; b) compatibilizar o sistema de informação de estatísticas de visitantes das Direções Regionais de Cultura com o da Direção-Geral do Património Cultural; c) promover a criação de um projeto de estatísticas oficiais do Instituto Nacional de Estatística relativo ao património imóvel; d) disponibilizar as estatísticas com regularidade mensal nos *sites* das tutelas e publicar anualmente estas estatísticas. (T)

III.5.4.10 | Melhorar os instrumentos de avaliação qualitativa com vista à avaliação do impacto dos Museus, Palácios e Monumentos na sociedade e lançar estudos de públicos, globais e comparativos, com caráter periódico, a exemplo do Estudo de Públicos dos Museus Nacionais, extensivos a todos os Museus, Palácios e Monumentos da DGPC e das DRC. (T)

CONCLUSÃO

O principal propósito deste relatório é apresentar, pela primeira vez, uma panorâmica global do conjunto de Museus, Palácios e Monumentos afetos à tutela da Cultura e formular recomendações que respondam ao mandato conferido ao Grupo de Projeto Museus no Futuro pela Resolução de Conselho de Ministros que está na sua origem.

O Grupo de Projeto interpretou e procurou corresponder às atribuições e ao espírito da iniciativa governamental segundo três perspetivas. Por um lado, identificaram-se e mapearam-se tendências que concorressem para a construção de uma visão prospetiva para os MPM dependentes da DGPC e das DRC no horizonte da próxima década. Por outro lado, aprofundou-se o conhecimento sobre estes MPM na atualidade, caracterizando diversas variáveis, ouvindo os seus diretores e traçando diagnósticos. Em terceiro lugar, apontaram-se caminhos nos diferentes eixos temáticos em que o projeto se estruturou, conciliando duas óticas temporais, uma de horizonte mais alargado e outra com possível incidência no curto prazo, o que teve repercussões no tom mais pragmático e concreto nas matérias da atualidade face a orientações mais visionárias no longo prazo.

Não se pode deixar de recordar algumas condicionantes ao desenvolvimento do projeto, assinaladas na Introdução. A discrepância entre o tempo de duração do GPMF e a vastidão das competências atribuídas, bem como a inexistência de uma equipa a tempo inteiro, inviabilizaram abordagens mais densas e com um escopo propositivo de maior fôlego. Um segundo aspeto diz respeito a algumas dificuldades decorrentes da falta de fiabilidade e de harmonização dos dados de caracterização quantitativa dos MPM, o que prejudicou a análise comparativa e a construção de indicadores do universo em estudo.

A conjugação dos fatores precedentes levou a que algumas matérias constantes da Resolução de Conselho de Ministros fossem apenas afloradas ou embrionariamente referidas neste relatório. No rol destas temáticas, sobressai algum desequilíbrio no tratamento dos MPM dependentes das DRC, os quais não obtiveram a mesma atenção concedida aos da tutela da DGPC, também porque, do ponto de vista da gestão, eventuais recomendações para estes MPM dependem do acolhimento que

venham a ter as propostas relativas à organização do conjunto. Também o mecenato, a internacionalização e a desincorporação constituem temas cuja complexidade exigiria mais tempo e outros meios que permitissem abordagens mais consistentes destas matérias. A este propósito, anota-se que a recolha de práticas e de oportunidades no plano internacional, efetuada em articulação com o Ministério dos Negócios Estrangeiros, poderá ser retomada e densificada em trabalhos subsequentes.

Também a dinâmica das transformações na envolvente influenciou o projeto, em especial, no plano jurídico, a publicação e a preparação da aplicação do novo regime de autonomia a estes MPM, um processo que foi avançando em paralelo aos trabalhos deste grupo. Na fase final, a crescente consciência da crise de saúde pública, com impacto em todos os setores da sociedade, influenciou a ponderação final das opções propositivas tomadas. Se num primeiro momento, a crise pandémica motivou o encerramento de Museus, Palácios e Monumentos, na atualidade, produz impactos multidimensionais na vida destas entidades, dificilmente avaliáveis na sua plenitude. À data da conclusão deste relatório, a OCDE (2020) estima que os efeitos da crise nos museus e no património cultural podem ser duradouros, tendo em conta o decréscimo do turismo internacional e doméstico, a previsível diminuição do poder de compra, o declínio das contribuições privadas, o prolongamento das medidas de distanciamento social e a redução dos programas educativos presenciais.

No que toca ao desenvolvimento temático das competências atribuídas ao Grupo do Projeto, a ténue fronteira, que separa a política museológica dirigida apenas às tutelas da DGPC e das DRC da que se destina aos restantes museus portugueses, levou a que fosse incontornável refletir sobre o futuro da Rede Portuguesa de Museus. No entanto, ficaram de fora da presente reflexão a miríade de entidades patrimoniais, monumentos e sítios, quer as dependentes da tutela da Cultura quer as de outras tutelas. Ficou patente que o mandato do Grupo de Projeto teria beneficiado se: tivesse tido um enquadramento mais lato; fosse dotado de outros meios e fosse vocacionado quer para a totalidade do setor patrimonial e museológico do país, em termos de âmbito de análise, quer para o desenho das suas linhas programáticas, em termos de objetivos.

O diagnóstico efetuado aos MPM da DGPC e das DRC mostrou um panorama severo que determinou o rumo e o teor das recomendações apresentadas, muitas das quais se destinam a atender a necessidades básicas, cuja falta de resolução estorva a consideração de outras medidas de maior arrojo e inovação. Assim, as dificuldades e as fragilidades encontradas nos MPM têm causas longínquas e causas próximas e exigem medidas de diferente natureza que, nalguns casos, suscitam necessidades de resolução imediata e noutros planeamento de longo prazo. Todas requerem uma visão de conjunto e a construção de uma estratégia. Desta forma, as recomendações inscritas no presente relatório combinam a introdução de pequenos passos, de reforço e de consolidação de boas práticas e de políticas já em curso com reformas estruturais nos casos em que o diagnóstico de situação fundamentou a sua proposta.

O Grupo de Projeto estima que as 50 recomendações enunciadas neste relatório contêm as principais propostas relativas às atribuições constantes do mandato recebido. As opções tomadas na

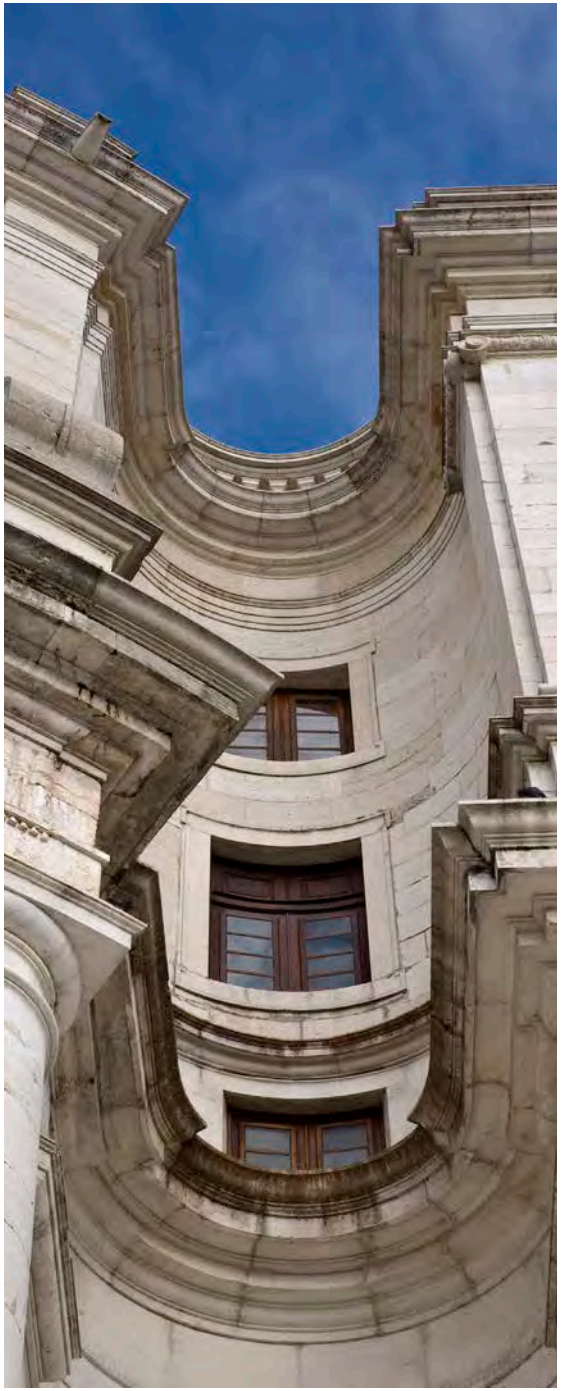
versão final deste relatório foram consolidadas na fase de discussão pública da sua versão preliminar (em julho de 2020), tendo também sido acrescentadas algumas recomendações decorrentes dos contributos recebidos, enquanto outras foram densificadas e clarificadas, tentando ir ao encontro das expectativas expressas pelo setor.

Como ficou patente, muitas das recomendações de todos os eixos têm como destinatário principal a tutela, seja no sentido mais lato da tutela política, seja no que respeita à direção do novo instituto proposto. As recomendações têm, pois, a natureza de orientações e de prioridades transversais, conducentes à criação das condições necessárias para que os Museus, Palácios e Monumentos possam executar, ou sejam encorajados a executar, as medidas propostas. Entende-se que estas não deverão ser executadas a partir dos serviços centrais do organismo de tutela, cenário em que este poderia sobrepor-se aos MPM e possivelmente conflituar com as suas próprias iniciativas. O Grupo de Projeto teve sempre presente que o alvo da sua reflexão é constituído pelos Museus, Palácios e Monumentos.

Impacto e destaques

As linhas de ação que o Grupo de Projeto propõe poderão ter repercussão em diferentes níveis subsetoriais e temáticos da formulação das políticas públicas para museus e património. Embora o conjunto das recomendações deva ser entendido como um todo, em que os diferentes elementos estão articulados entre si, é possível destacar as seguintes propostas:

- **Ao nível orgânico:** a criação do novo Instituto de Museus, Palácios e Monumentos;
- **Ao nível da cooperação interministerial e da diversificação das fontes de financiamento:** o estabelecimento de um Programa Integrado para os Museus, Palácios e Monumentos;
- **Ao nível do rejuvenescimento e robustecimento das equipas:** um programa de emprego para jovens licenciados, a criação de mecanismos legais que permitam a constituição de bolsas de contratação recorrente para vigilantes e a formalização da cooperação com o Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior;
- **Ao nível da estruturação museológica nacional:** a reorganização da Rede Portuguesa de Museus e a criação de projetos de "museus-âncora" no território;
- **Ao nível da transição digital:** a dotação das infraestruturas digitais, a aposta na capacitação, a criação de uma linha de apoio à transição digital "Museus no Futuro" no âmbito da melhoria da experiência da visita e a digitalização sistemática dos acervos;
- **Ao nível do conhecimento:** o lançamento de um inquérito ao panorama museológico nacional na atualidade e a promoção de um estudo de avaliação da transferência de museus e monu-



mentos para as Direções Regionais de Cultura, para os municípios e para outras entidades ao longo dos últimos 15 anos;

• **Ao nível do incremento da relação com os públicos:** o alargamento dos horários de abertura dos MPM, uma plataforma tecnológica de reserva e aquisição de bilhetes com parceiros culturais e programação conjunta e a cooperação formalizada com o Ministério da Educação;

• **Ao nível da gestão e da valorização das coleções:** a programação itinerante de "exposições de interesse nacional", um programa de reservas partilhadas e a revitalização do Laboratório José de Figueiredo.

Medidas imediatas

Entre as recomendações propostas, sinalizam-se quatro que deverão dar origem a medidas de curto prazo:

Reconhece-se que a **insuficiência de recursos humanos** em todas as categorias, especialmente no domínio da vigilância e guardaria, e a necessidade de antecipar com um horizonte mínimo as aposentações de funcionários, proporcionando a contratação imediata de novos trabalhadores para as situações de maior carência, motivam uma intervenção imediata "de emergência". A este respeito, as recomendações elencadas ao nível do rejuvenescimento e do robustecimento das equipas poderão contribuir para dar respostas às necessidades mais prementes.

No plano da diversificação das fontes de financiamento, a proposta de criação de um **Programa Integrado para os Museus, Palácios e Monumentos**, com origem não só em orçamento do Ministério da Cultura, mas também de outras áreas governamentais, permitirá ajudar a responder aos sérios problemas que os MPM enfrentam. A partir de 2021, o financiamento deste programa deverá ser significativamente reforçado com os meios disponibilizados pelo 'Plano de Recuperação e Resiliência – Recuperar Portugal 2021-26'. Importa reconhecer a necessidade, agravada pela pandemia, de dar uma resposta eficaz à situação de grande carência em que o setor se encontra, frisando que o património cultural é, pela sua natureza, parte integrante de qualquer roteiro para um crescimento sustentável e inclusivo. Entende-se que o Plano deve explicitar e individualizar o lugar que reserva ao património cultural quer como agente da promoção dos objetivos da recuperação, quer como beneficiário das verbas que serão disponibilizadas, conforme o diagnóstico agora apresentado e as propostas formuladas, que seguramente o Plano Estratégico para o setor não deixará de confirmar.

Recomenda-se **atenção à transição digital dos MPM e, no curto prazo, a instalação de um sistema integrado de informação de gestão** sem o qual não será possível acompanhar os tempos de tomada de decisão e garantir a segurança indispensável ao exercício das competências que o regime de autonomia atribui aos diretores dos MPM.

A realização de um **estudo de avaliação do impacto da transferência** de Museus, Palácios e Monumentos para as Direções Regionais de Cultura, municípios e outras entidades, ao longo dos últimos 15 anos, constitui a quarta recomendação a que se **concede prioridade**, de modo a fundamentar as tomadas de decisão que se vierem a colocar no atual quadro de descentralização em curso. Aliás, qualquer medida estrutural relativa ao universo dos MPM só deveria ser efetivada após uma revisão dos critérios que presidiram à sua desconcentração e descentralização, bem como à celebração de parcerias e à atribuição da denominação de Museu Nacional — critérios nem sempre claros e consistentes.

Medidas estruturais

Sem prejuízo das medidas imediatas, os Museus, Palácios e Monumentos necessitam de um plano de médio prazo que atue sobre as causas profundas da situação que se vive atualmente. Tal plano, a emanar da tutela, consistiria numa visão estratégica para o horizonte até 2030, assente nas linhas de ação e nas propostas do Grupo de Projeto Museus no Futuro, combinando:

- **visão de médio prazo**
- **objetivos**
- **prioridades**
- **meios.**

Este visão deveria ser ancorada numa reflexão à escala nacional, não circunscrita ao universo tutelar do Ministério da Cultura, mas abrangendo todo o setor patrimonial e museológico na sua diversidade e complexidade, da qual emanariam orientações e políticas que viessem a suscitar programas e planos operacionais.

A revisão do enquadramento institucional dos MPM afetos à DGPC, mediante a criação do novo Instituto de Museus, Palácios e Monumentos, é uma medida de caráter instrumental, que visa estabelecer as condições para que cada MPM contribua eficazmente para as funções de salvaguarda do património cultural e de comunicação com os públicos, bem como para os objetivos das políticas museológicas e patrimoniais.

Ao longo do relatório exploram-se cenários que frequentemente ganhariam força pela coordenação entre as várias subáreas das políticas públicas e pela monitorização e avaliação, tão escassas no domínio patrimonial e museológico. Nesta ótica, os projetos em parceria e as propostas de recolha e de sistematização de dados, de promoção de estudos e de avaliações radicam na premissa de que só o conhecimento informado permitirá as boas escolhas ao nível da decisão política. Trata-se, aliás, de uma tónica comum a todo o relatório: basear em estudos setoriais as propostas estruturais que vierem a ser pensadas e concretizadas nos próximos anos.

Importa finalmente reconhecer que a necessidade de financiamento, público ou privado, dos MPM só terá uma resposta sustentada se a sociedade estiver mobilizada para este propósito. Isto é, se os públicos (na qualidade de contribuintes diretos ou indiretos) reconhecerem o valor do património cultural móvel e imóvel e do trabalho que se realiza nas instituições que têm esse património à sua guarda. Neste sentido, é importante desenvolver em permanência ações que promovam junto dos públicos o conhecimento das coleções, bem como das próprias atividades e das necessidades (incluindo as financeiras) de Museus, Palácios e Monumentos, conforme recomendado neste relatório.

As recomendações apresentadas apontam, em suma, para medidas que convocam o Estado e a sociedade, sublinhando que em momentos de crise a relevância e a centralidade das políticas públicas assumem um papel fulcral para mitigar o impacto e as consequências adversas da situação contextual atual para o património cultural e para os cidadãos.

BIBLIOGRAFIA REFERENCIAL

Arts Council England. 2019. *Shaping the Next Ten Years: Draft Strategy for Consultation*. [Londres]: Arts Council England. https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Draft_Strategy_summer_consultation_2019.pdf

Association Générale des Conservateurs des Collections Publiques de France (AGCCPF). 2011. *Le Livre Blanc des Musées de France*. Ed. Christophe Vital. Musées & Collections Publiques de France, n.° 260: 3–128.

Barómetro Gerador Qmetrics. 2019. *Estudo Anual Sobre a Percepção da Cultura em Portugal*. [Lisboa]: Barómetro Gerador Qmetrics. https://gerador.eu/wp-content/uploads/2019/07/Barómetro-Gerador-Qmetrics.pdf

Camacho, Clara Frayão, coord. 2015. *Plano Estratégico da Direção-Geral do Património Cultural 2015-2019*. Lisboa: Direção-Geral do Património Cultural.

Camacho, Clara Frayão. 2018. "Entre o Museu Proteiforme e o Museu Colaborativo: É Tempo de Reinventar os Museus?" *Arqa: Arquitetura e Arte*, n.° 132: 110–11.

Carvalho, Ana, e Alexandre Matos. 2018. "Museum Professionals in a Digital World: Insights from a Case Study in Portugal." *Museum International (Special issue Museums in a Digital World)*, 70 (277–278): 34–47. http://hdl.handle.net/10174/24003

Center for the Future of Museums. 2020. *TrendsWatch 2019: The Future of Financial Sustainability*. [s.l.]: American Alliance of Museums. https://www.aam-us.org/programs/center-for-the-future-of-museums/trendswatch-2020/

DGPC e CIES – IUL. 2016. *Resultados Globais do Estudo de Públicos dos Museus Nacionais*. Lisboa: Direção-Geral do Património Cultural (DGPC). http://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/docs/2016/05/20/ResultadosGlobaisEPMN.pdf

Eidelman, Jacqueline, ed. 2017. *Rapport de la Mission Musées du XXIe Siècle*. Vol. I. [Paris]: Ministère de la Culture et de la Communication, Direction Générale des Patrimoines. http://www.culture.gouv.fr/Espace-documentation/Rapports/Rapport-de-la-mission-Musees-du-XXIe-siecle

Eurobarómetro. 2017. Special Eurobarometer 466: Cultural Heritage. https://data.europa.eu/euodp/en/data/dataset/S2150_88_1_466_ENG

Filipe, Graça, e Clara Frayão Camacho. 2018. "Que Futuro Queremos dar aos(s) Museu(s)?" *RP - Revista Património* 5: 50–59.

Fleming, David. 2019. "Global Trends in Museums". *Museum International*, (Special Issue) 71, 106-113. https://doi.org/10.1080/13500775.2019.1638065

Garcia, José Luís, João Teixeira Lopes, José Soares Neves, Rui Telmo Gomes, Teresa Duarte Martinho e Vera Borges (coord.). 2014. *Mapear os Recursos, Levantamento da Legislação, Caracterização dos Atores, Comparação Internacional*, Lisboa, SEC/GEPAC.

Ibermuseus. 2020. "O que os Museus necessitam em Tempos de Distanciamento Físico". http://www.ibermuseos.org/pt/relatorios-de-impacto-do-covid-19-sobre-o-ecossistema-dos-museus/

ICCROM e Canadian Conservation Institute. 2017. *Self-Evaluation Tool for Collections in Storage*. https://www.iccrom.org/sites/default/files/2017-11/en_0_selfevaluation_nov2017.pdf

ICOM. 2020. *Museums, museum professionals and COVID-19: survey results*. https://icom.museum/en/news/museums-museum-professionals-and-covid-19-survey-results/

ICOM Portugal. 2017. "Contributos para uma Urgente e Necessária Política Museológica Nacional." *Boletim ICOM Portugal* 9 (jun.): 12-22. http://icom-portugal.org

ICOMOS Climate Change and Cultural Heritage Working Group. 2019. *The Future of Our Pasts: Engaging Cultural Heritage in Climate Action*. https://www.icomos.org/en/77-articles-en-francais/59522-icomos-releases-future-of-our-pasts-report-to-increase-engagement-of-cultural-heritage-in-climate-action

Instituto Nacional de Estatística. 2019. *Estatísticas da Cultura-2018*. www.ine.pt

Instituto Nacional de Estatística. 2017. *Projeções de População Residente em Portugal*. www.ine.pt

Lord, Gail. 2019. "The Museums of the Future or the Future of Museums." Keynote Speech to the Canadian Museums Association, April 17 2019, Canadian Museums Association (CMA) National Conference 2019 (Toronto, Canadá). https://www.lord.ca

Macdonald, Sharon (ed.). 2020. *Heritage Futures. Comparative Approaches to Natural and Cultural Heritage Practices*. UCL Press. www.uclpress.co.uk

Mairesse, François, 2016. *Nouvelles Tendances de la Muséologie*. Paris: La Documentation française.

Mattila, Mirva, ed. 2018. *Museum of Opportunities: The Museum Policy Programme 2030 of the Ministry of Education and Culture*. [Helsínquia]: Ministry of Education and Culture, Finland. http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160820/OKM13_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

MNAA. 2015. *MNAA 2020: O Futuro do Primeiro Museu de Portugal*. Lisboa: MNAA (Museu Nacional de Arte Antiga).

http://museudearteantiga.pt/content/files/mnaa2020_2.pdf?nonce=a4c8b84e90257db3953c7

MNAA. 2018. *Debate MNAA. SÉCULO XXI. Modelos de Gestão, Financiamento e Recursos Humanos nos Museus da Europa*. Lisboa: Direção-Geral do Património Cultural, Museu Nacional de Arte Antiga (MNAA), Imprensa Nacional-Casa da Moeda.

Museums Association. 2019. *Empowering Collections: Collections 2030*. [London]: Museums Association. https://www.museumsassociation.org/download?id=1262818

Negri, Massimo. 2013. "Emerging New Trends in the European Museum Panorama." In *Report 7 - New Trends in Museums of the 21st Century*, ed. Ann Nicholls, Manuela Pereira, e Margherita Sani, 15–39. Regione Emilia-Romagna: The Learning Museum Network Project.

NEMO. 2020. *Survey on the Impact of the COVID-19 Situation on Museums in Europe: Final Findings and Recommendations*. https://bit.ly/2X5NOI3

Neves, José Soares (coord.), Jorge Alves dos Santos e Maria João Lima (2013), O *Panorama Museológico em Portugal. Os Museus e a Rede Portuguesa de Museus na Primeira Década do Século XXI*, Lisboa, DGPC/SEC, disponível no endereço http://hdl.handle.net/10071/11915

Neves, José Soares (coord.), Sofia Costa Macedo, Maria João Lima, Jorge Santos e Ana Paula Miranda. 2020. *Da Salvaguarda à Valorização: Os Monumentos Nacionais de Portugal e a Abertura ao Público: impactos decorrentes da COVID-19*. Lisboa. OPAC - Observatório Português das Atividades Culturais, CIES, ISCTE-IUL. https://704a06ef-c151-4ad7-b67c-50cf9846cda5.filesusr.com/ugd/ee1de0_0ad36bc4c6ab4538874874a7613b68b5.pdf

Neves, José Soares (coord.) e Maria João Lima. 2019. *Diagnóstico e Caraterização dos Museus da DGPC e das DRC – Identificação das opiniões e sugestões dos públicos frequentes dos museus nacionais sobre as linhas em que incidem as atribuições do GPMF*. Lisboa. OPAC - Observatório Português das Atividades Culturais, CIES, ISCTE-IUL

Neves, José Soares (coord.) e Jorge Santos. 2020. *Diagnóstico e Caraterização dos Museus da DGPC e das DRC – Inquérito às coleções em reserva nos museus, palácios e monumentos da DGPC e das DRC*. Lisboa. OPAC - Observatório Português das Atividades Culturais, CIES, ISCTE-IUL.

Norwegian Ministry of Culture, eds. 2019. *The Power of Culture. Culture Policy for the Future*. Meld. St. 8 (2018-2019) Report to the Storting (white paper) Summary. [Oslo]: Norwegian Ministry of Culture. https://www.regjeringen.no/contentassets/9778c28ab1014b789bbb3de0e25e0d85/en-gb/pdfs/stm201820190008000engpdfs.pdf

OECD. 2020. *Culture Shock: COVID-19 and the Cultural and Creative Sectors*. https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/culture-shock-covid-19-and-the-cultural-and-creative-sectors-08da9e0e/

Sandahl, Jette, ed. 2019. "The Museum Definition: The Backbone of Museums." *Museum International* (Special Issue) 71 (1–2). http://bit.ly/2XHau9n

Santos, Maria de Lourdes Lima dos (coord.), José Soares Neves e Jorge Alves dos Santos. 2007. *Estatísticas Culturais do Ministério da Cultura. Para Um Novo Sistema de Informação em Rede. Relatório Final*, Lisboa, OAC, 133 pp.

Santos, Maria de Lourdes Lima dos (coord.), José Soares Neves, Jorge Alves dos Santos, A. Ribeiro da Silva e José A. Cristino Joana. 2002. *Base de dados estatísticos do sector cultural do Ministério da Cultura (Bdstat-MC), Volume I, Relatório Final*, Lisboa, OAC/SG-MC, 132 pp.

Santos, Maria de Lourdes Lima dos, José Soares Neves e Jorge Alves dos Santos. 2002. "Para uma base de dados estatísticos – sector da cultura", *OBS*, 11, pp. 51-59.

SPES. 2010. *3ª Recomendação da Secção Permanente de Estatísticas Sociais Relativa ao Grupo de Trabalho Sobre Estatísticas da Cultura*, Lisboa, CSE, 4 pp., disponível no endereço https://cse.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CSE&xpgid=cse_gtrab_historico_det&gtrab_boui=248941144

UNESCO. 2020. *Report on Museums Around the World in the face of Covid-19*.

https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530

UNWTO. 2020. *One Planet Vision for a Responsible Recovery of the Tourism Sector*. https://www.unwto.org/covid-19-oneplanet-responsible-recovery-initiatives

Siglas e acrónimos

AML – Área Metropolitana de Lisboa
CIMBAL – Comunidade Intermunicipal do Baixo Alentejo
DGEMN – Direção-Geral dos Edifícios e Monumentos Nacionais
DGPC – Direção-Geral do Património Cultural
DRC – Direção Regional de Cultura
GERFIP – Gestão de Recursos Financeiros em Modo Partilhado
GPMF – Grupo de Projeto Museus no Futuro
ICOM – *International Council of Museums*
ICCROM - *International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property*
IMC – Instituto dos Museus e da Conservação
IPM – Instituto Português de Museus
IPPAR – Instituto Português do Património Arquitetónico e Arqueológico
IPPC – Instituto Português do Património Cultural
LQMP – Lei-Quadro dos Museus Portugueses
MN – Museus Nacionais
MPM – Museus, Palácios e Monumentos
NEMO – *Network of European Museums Organisations*
OPAC – Observatório Português das Atividades Culturais
RH – Recursos Humanos
RPM – Rede Portuguesa de Museus
SE – Serviço Educativo

ADENDA

A versão preliminar do Relatório do Grupo de Projeto Museus no Futuro foi apresentada à Ministra da Cultura, ao Diretor-Geral e aos Subdiretores da Direção-Geral do Património Cultural, aos Diretores Regionais de Cultura e aos Diretores dos Museus, Palácios e Monumentos, no dia 6 de julho de 2020, numa reunião do Conselho Geral de Museus, Monumentos e Palácios, realizada no Museu Nacional de Arte Antiga. Após essa data, decorreu até 31 de julho um período de discussão pública, aberta a todos aqueles que quisessem participar no processo de construção democrática deste documento.

O Grupo de Projeto recebeu pareceres estruturados de quatro associações profissionais - ICOM Portugal, APOM, ICOMOS Portugal e Acesso Cultura -, bem como do Turismo de Portugal. Foram também endereçados ao GPMF contributos individuais de 12 profissionais de museus e de outras entidades patrimoniais. Finalmente, na comunicação social o Relatório foi objeto de atenção e crítica num artigo de Adília Alarcão, intitulado "Museus no futuro: que tutelas?" (Público, 03-08-2020), numa entrevista ao presidente do OPAC, José Soares Neves (Público, 03-08-2020) e num artigo de Luís Raposo, "Um roteiro de bordo para os museus, palácios e monumentos do Ministério da Cultura" (site patrimonio.pt).

O Grupo procedeu a uma análise exaustiva das sugestões e dos comentários recebidos, tendo realizado o respetivo levantamento e o seu agrupamento segundo os cinco eixos estratégicos do projeto. Identificadas as propostas – que conduziriam ao aprofundamento, à clarificação e à ampliação das recomendações elencadas na versão preliminar do Relatório –, estas foram inseridas na presente versão final, redigida em outubro de 2020.

De forma generalizada, a análise das sugestões e comentários recebidos demonstra existir um consenso sobre as linhas de força apontadas no Relatório e uma adesão às principais propostas apresentadas. Nesta Adenda sistematiza-se uma resenha dos contributos recebidos e assinalam-se algumas propostas específicas, segundo a estrutura do relatório.

Em primeiro lugar, refiram-se algumas críticas transversais, a montante do próprio Grupo, relativamente à definição do âmbito do projeto e à restrição do universo abrangido – os Museus, Palácios e Monumentos da tutela da DGPC e das DRC –, o qual foi determinado pelo seu documento fundador, a Resolução de Conselho de Ministros nº 35/2019, de 18 de fevereiro. Se, por um lado, se lamenta que não tenha sido considerado o património no seu todo, por outro lado, é questionada a metodologia seguida e a sua adaptabilidade aos monumentos, uma vez que a missão inicial do Grupo de Projeto incidia apenas sobre os museus. Ainda no que toca ao universo abrangido, é apresentada a proposta de extensão do projeto a todos os museus da Administração Central e, num plano mais ambicioso, ao conjunto dos museus do País, mediante a criação de um Plano Estratégico para os Museus.

O eixo da Gestão foi o que suscitou mais comentários e propostas, sublinhando-se a concordância, praticamente generalizada, com as recomendações de alteração orgânica e de modelos de gestão apresentadas pelo Grupo. No

que toca aos recursos humanos, as propostas vão no sentido de um plano de incorporação regular para as diferentes carreiras técnicas, designadamente de conservação, de comunicação, de mediação e de educação, a par da definição de carreiras específicas. Uma especial atenção é concedida à melhoria das condições de trabalho dos vigilantes, no sentido de uma maior flexibilidade, motivação e diversidade de tarefas. Nota-se alguma concentração das preocupações dos profissionais auscultados sobre a carência endémica de pessoal, propondo estes as contratações longas e permanentes de vigilantes e a contratação de pessoal técnico qualificado.

Relativamente ao novo instituto proposto, foi sugerido que este mantenha uma dinâmica de estudo, de avaliação e de funcionamento de grupos de trabalho, como o Grupo de Projeto Museus no Futuro.

O equacionamento de modelos de gestão híbridos, em que intervenham agentes públicos e privados, suscita propostas na gestão de lojas, merchandising, restaurantes, cafetarias, comunicação e marketing. Outro ponto focado é o da interligação dos serviços comerciais com as coleções dos museus, propondo-se a realização de concursos junto de designers e de escolas de design.

O objetivo de melhoria das competências de gestão dos Diretores dos MPM motiva propostas de formação em gestão e liderança de museus e de monumentos, contemplando o planeamento orçamental, a angariação de fundos e a criação de novos modelos operacionais, bem como uma formação em liderança aberta à comunidade e atenta às necessidades dos públicos.

A redefinição das missões dos MPM e a respetiva partilha pública são também sugeridas, numa perspetiva de melhoria dos instrumentos de gestão e de implementação de métodos de avaliação qualitativa que permitam medir o impacto dos MPM na sociedade. A harmonização de indicadores, de métricas e de modelos de reporte dos MPM – centralizando no novo instituto a recolha, a análise e a interpretação dos dados –, é outra das propostas apresentadas, no sentido de que os MPM tenham uma voz ativa na definição e implementação da estratégia de trabalho em rede, garantindo a articulação de objetivos e o alinhamento de metas de gestão.

No eixo das Redes e Parcerias, é evidente a vontade de reestruturação da Rede Portuguesa de Museus. Neste domínio, é invocada a necessidade de definição dos critérios de criação dos "museus âncora", salvaguardando o princípio de igualdade de oportunidades de candidaturas de Museus da RPM, independentemente da tutela, ou seja, não restringindo aos museus da tutela da Cultura. É ainda recomendada a criação de cinco conselhos regionais da Rede Portuguesa de Museus como apoio à implementação dos "museus âncora".

O capítulo da Transformação Digital suscita propostas de aferição da linguagem utilizada e de melhoria da clareza e da explicitação de algumas das recomendações apresentadas. Especial atenção é concedida à disponibilização de dados à comunidade, através de dados abertos, permitindo a sua utilização e partilha e estimulando a inovação. É também proposto o destaque do potencial do domínio público e a introdução de uma referência mais formal às normas abertas e à utilização de *software* livre pelas instituições.

No eixo da Gestão de Coleções, várias propostas contemplam a prioridade que deve ser dada à análise e à gestão de riscos, rentabilizando recursos e conhecimento de equipas especializadas, quer a nível dos imóveis, quer a nível das coleções. Com base numa análise de riscos, sugere-se estabelecer um plano hierarquizado de intervenções prioritárias e protocolos para situações de emergência. Nesta área, também as questões de recursos humanos são abordadas com preocupação.

O tema dos Públicos e Mediação motiva intervenções e propostas pulverizadas por diversos subtemas, desde a melhoria técnica da aquisição de bilhética conjunta ao desenvolvimento de aplicações, passando pela capacitação das equipas de mediação e de acolhimento para o trabalho com os diferentes públicos. O questionamento da escassez de medidas em parceria com o Ministério da Educação e a ausência de referências concretas ao ensino básico e secundário constituem dimensões da articulação formal interministerial que mereceram reparo.

Concluindo, podemos afirmar que os pareceres associativos e os contributos profissionais que se acabam de sintetizar, permitiram enriquecer a versão final do Relatório do Grupo de Projeto Museus no Futuro. Desde logo, no corpo do texto e em vários capítulos, foram introduzidas atualizações e desenvolvidas temáticas que beneficiaram das propostas recebidas. No que respeita às recomendações, as achegas apresentadas levaram à fusão de algumas das propostas enunciadas na versão preliminar, bem como originaram o reordenamento e o reposicionamento de algumas das recomendações, conferindo-lhes prioridade, articulação e maior coerência dentro de cada eixo. Finalmente, a abertura a temas que não estavam suficientemente contemplados levou à introdução de algumas novas propostas, designadamente: a necessidade de uma reflexão estratégica para os setores patrimoniais e museológicos; o incremento de políticas de acesso aberto ao património; a implementação de metodologias de análise e de gestão do risco; o reforço das equipas de conservação; o incremento de parcerias com o Ministério da Educação; e a melhoria dos instrumentos de avaliação qualitativa.

O Grupo de Projeto Museus no Futuro agradece os contributos recebidos e a participação profissional no desenho de uma visão prospetiva para os Museus, Palácios e Monumentos da Direção-Geral do Património Cultural e das Direções Regionais de Cultura, congratulando-se com a pertinência e a qualidade das propostas e com as visões poliédricas que vieram dotar a presente reflexão de ângulos de abordagem novos e complementares.

ANEXOS

Anexo 1 Entrevistas Presenciais a Dirigentes e Diretores de Museus, Palácios e Monumentos

Bernardo Alabaça, Diretor-Geral do Património Cultural, 04-05-2020
Paula Silva, Diretora-Geral do Património Cultural, 02-12-2019
Ana Alcoforado, Museu Nacional de Machado de Castro, 17-12-2019
Ana Mântua, Casa-Museu Dr. Anastácio Gonçalves, 24-02-2020
Ana Pagará, Mosteiro de Alcobaça, 20-02-2020
António Carvalho, Museu Nacional de Arqueologia, 09-07-2019
Dalila Rodrigues, Mosteiro dos Jerónimos e Torre de Belém, 16-09-2019
Emília Ferreira, Museu do Chiado-Museu Nacional de Arte Contemporânea, 17-09-2019
Graça Mendes Pinto, Museu Nacional da Música, 21-01-2020
Isabel Melo, Panteão Nacional, 17-03-2020
Joaquim Caetano, Museu Nacional de Arte Antiga, 08-07-2019
Joaquim Ruivo, Mosteiro da Batalha, 20-02-2020
José Alberto Ribeiro, Palácio Nacional da Ajuda/Museu do Tesouro Real, 24-07-2019
José Carlos Alvarez, Museu Nacional do Teatro e da Dança e Museu Nacional do Traje, 01-08-2019
Maria Antónia Pinto de Matos, Museu Nacional do Azulejo, 16-09-2019
Maria João Vasconcelos, Museu Nacional Soares dos Reis, 18-07-2019
Mário Pereira, Palácio Nacional de Mafra, 10-01-2020
Odete Paiva, Museu Nacional Grão Vasco, 18-03-2020 (entrevista telefónica)
Paulo Costa, Museu Nacional de Etnologia/Museu de Arte Popular, 28-10-2019
Silvana Bessone, Museu Nacional dos Coches e anexo em Vila Viçosa, 24-07-2019
Alexandra Falcão, Museu de Lamego e Rede de Monumentos do Vale do Varosa, 19-07-2019
Carlos Coutinho, Museu José Malhoa, Museu da Cerâmica e Museu da Nazaré, 03-03-2020
Dóris Santos, Museu Etnográfico e Etnológico Dr. Joaquim Manso, 03-03-2020
Isabel Fernandes, Museu de Alberto Sampaio, Palacete de S. Tiago, Paço dos Duques de Bragança, Castelo de Guimarães e Igreja de S. Miguel do Castelo, 09-01-2020
Isabel Silva, Museu D. Diogo de Sousa e Museu dos Biscainhos, 12-03-2020
Luciano Rafael, Fortaleza de Sagres e Ermida de Nossa Senhora de Guadalupe, 10-10-2019

Anexo 2 Auscultação de Organismos e Especialistas

APOM, João Neto (Presidente), 22-05-2019
ICOM Portugal, José Alberto Ribeiro (Presidente), 30-05-2019
Acesso Cultura, Maria Vlachou (Diretora Executiva) e Rita Pires dos Santos (Vice-Presidente), 30-05-2019
António Ponte (Diretor Regional de Cultura do Norte), 19-07-2019
Paulo Pires do Vale (Comissário do Plano Nacional das Artes), 21-01-2020
Fátima Dias (Secretária Geral da Fundação Millenium BCP), 30-01-2020
Inês Câmara, Ana Fernambuco e Sofia Borges (Mapa das Ideias), 08-07-2019
Luís Ramos Pinto (Museólogo) e Teresa Nobre (Vice-Presidente da Communia), 26-02-2020
Lurdes Duarte (Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais), 20-12-2019
Manuel Oleiro (Assessor da Administração da EGEAC), 08-07-2019
Maria João Botelho (Diretora Adjunta dos Serviços Centrais da Fundação Calouste Gulbenkian), 10-01-2020
Marta Lourenço (Diretora dos Museus da Universidade de Lisboa), 06-01-2020
Rosalia Vargas (Presidente da Agência Nacional para a Cultura Científica e Tecnológica-Ciência Viva e Diretora do Pavilhão do Conhecimento),15-01-2020
Jérôme Neutres (Ex-Diretor de Estratégia e Desenvolvimento da Réunion des Musées Nationaux-Grand Palais), 28-05-2019
Liv Ramskjær (Presidente da Associação Norueguesa de Museus), 28-05-2019
Ana Azor (Assessora da Subdireção-Geral de Museus Estatais de Espanha), 03-07-2019

Anexo 3 Artigos e Apresentações no âmbito do Projeto Museus no Futuro

"Museus, Palácios e Monumentos: Cenários de Futuro", Boletim ICOM Portugal, Série III, nº 14, julho 2020, 104-108*. https://icom-portugal.org/2020/07/28/boletim-icom-portugal-serie-iii-n-o-14-jul-2020/

"Museus 2030", Gerador, 07-08-2020****. https://gerador.eu/tag/sara-barriga-brighenti/

European Policy Forum – Adeste – comunicação "Task Group Museums of the Future", Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, 27-09-2019*

Encontro "Descobrindo o Museu: Conversas numa Exposição" – intervenção no painel "Futuro para os Museus?", Museu Nacional de Arte Antiga, Lisboa, 28-09-2019*

Bienal Ibérica do Património Cultural – comunicação "Grupo de Projeto Museus no Futuro: Contextos, Metodologias e Perspetivas de um Projeto em Curso", Loulé, 12-10-2019*

Fórum Ibérico de Estudos Museológicos – conferência de encerramento "De la Sociedad al Museo: Tendencias de Futuro y Factores de Cambio", Museu Nacional Arqueológico, Madrid, 19 -10 – 2019*

IV Encontros da Rede de Museus de Vila Nova de Famalicão "Ser Museu" – participação em debate, Lousado, 26-11-2019**

Curso de Museus, Palácios e Monumentos – FCSH e NOVA SBE – "Relatório do Grupo de Projeto Museus no Futuro: Enquadramento e Perspetivas", 30-7-2020***

EU Presidency Trio Conference "Museums and Social Responsibility, Values Revisited" – intervenção no painel "The Social Impact of Museums", 17-09-2020****

Conferência Educação Patrimonial em Ação, Universidade do Porto – conferência de encerramento, "Conectar Museus e Escolas em Cenários de Futuro", 22-10-2020*

* Clara Frayão Camacho
** Clara Frayão Camacho e Ana Carvalho
*** Clara Frayão Camacho, Raquel Henriques da Silva e José Varejão
**** Sara Brighenti

Anexo 4

Universo dos MPM da DGPC e das DRC por tipo de equipamento, tutela, concelho e região

(N=37)

Unidade	Tipo	Tutela	Concelho	Região
Museu Nacional Soares dos Reis	Museu	DGPC	Porto	Norte
Museu Nacional Grão Vasco	Museu	DGPC	Viseu	Centro
Museu Nacional de Machado de Castro	Museu	DGPC	Coimbra	Centro
Museu Monográfico de Conimbriga – Museu Nacional	Museu	DGPC	Condeixa	Centro
Museu Nacional de Arte Antiga	Museu	DGPC	Lisboa	AML
Museu Nacional de Arte Contemporânea - Museu do Chiado	Museu	DGPC	Lisboa	AML
Casa-Museu Anastácio Gonçalves	Museu	DGPC	Lisboa	AML
Museu Nacional do Azulejo	Museu	DGPC	Lisboa	AML
Museu Nacional dos Coches	Museu	DGPC	Lisboa	AML
Museu Nacional de Arqueologia	Museu	DGPC	Lisboa	AML
Museu Nacional de Etnologia	Museu	DGPC	Lisboa	AML
Museu de Arte Popular	Museu	DGPC	Lisboa	AML
Museu Nacional da Música	Museu	DGPC	Lisboa	AML
Museu Nacional do Teatro e da Dança	Museu	DGPC	Lisboa	AML
Museu Nacional do Traje	Museu	DGPC	Lisboa	AML
Museu Nacional Frei Manuel do Cenáculo	Museu	DGPC *	Évora	Alentejo
Museu Nacional da Resistência e da Liberdade (em instalação)	Museu	DGPC	Peniche	Centro
Palácio Nacional da Ajuda	Palácio	DGPC	Lisboa	AML
Palácio Nacional de Mafra	Palácio	DGPC	Mafra	AML
Convento de Cristo	Monumento	DGPC	Tomar	Centro
Mosteiro de Alcobaça	Monumento	DGPC	Alcobaça	Centro
Mosteiro de Santa Maria da Vitória (Batalha)	Monumento	DGPC	Batalha	Centro
Mosteiro dos Jerónimos	Monumento	DGPC	Lisboa	AML
Torre de Belém	Monumento	DGPC	Lisboa	AML
Panteão Nacional	Monumento	DGPC	Lisboa	AML
Museu do Abade de Baçal e Domus Municipalis de Bragança	Museu e Monumento	DRC Norte	Bragança	Norte
Museu da Terra de Miranda e Concatedral de Miranda do Douro	Museu e Monumento	DRC Norte	Miranda do Douro	Norte
Museu de Alberto Sampaio e Palacete de S. Tiago	Museu	DRC Norte	Guimarães	Norte
Museu D. Diogo de Sousa	Museu	DRC Norte	Braga	Norte
Museu dos Biscainhos	Museu	DRC Norte	Braga	Norte
Museu de Lamego e Rede de Monumentos do Vale do Varosa	Museu e Monumento	DRC Norte	Lamego	Norte
Paço dos Duques de Bragança	Palácio	DRC Norte	Guimarães	Norte
Castelo de Guimarães	Monumento	DRC Norte	Guimarães	Norte
Museu José Malhoa ***	Museu	DRC Centro	Caldas da Rainha	Centro
Mosteiro de Santa Clara-a-Velha ****	Monumento	DRC Centro	Coimbra	Centro
Museu Regional Rainha D. Leonor	Museu	DRC Alentejo **	Beja	Alentejo
Fortaleza de Sagres e Ermida de Nossa Senhora de Guadalupe	Monumento	DRC Algarve	Vila do Bispo	Algarve

Notas:
* anteriormente DRC Alentejo. ** anteriormente CIMBAL.

*** Segundo o art.º 3º do Anexo à Portaria n.º 262/2019, de 26 de agosto, o Museu José Malhoa, o Museu Etnográfico e Etnológico e o Museu da Cerâmica constituem um serviço dependente da DRC Centro, estando os dois últimos museus em fase de transição para as respetivas autarquias (Nazaré e Caldas da Rainha) pelo que se optou pela sua não inclusão;

**** o Mosteiro de Santa Clara-a-Velha não constitui serviço dependente muito embora seja elencado no Anexo I ao Decreto-Lei n.º 78/2019, de 5 de junho, enquanto "museu" da DRC Centro.

Anexo 5

Visitantes por MPM, por tutela e por ano (1/2)

(número)

MPM	Ano			
	2016	2017	2018	2019
DGPC				
Museu Nacional Soares dos Reis	98 694	68 450	65 914	60 163
Museu Nacional Grão Vasco	114 568	84 275	57 862	66 026
Museu Nacional de Machado de Castro	110 568	108 483	119 082	149 626
Museu Monográfico de Conimbriga – Museu Nacional	91 797	100 441	106 378	100 083
Museu Nacional de Arte Antiga	175 578	212 304	153 615	150 777
Museu Nacional de Arte Contemporânea - Museu do Chiado	51 992	88 158	54 921	63 343
Casa-Museu Anastácio Gonçalves	9 557	10 462	3 026	5 076
Museu Nacional do Azulejo	160 557	193 444	219 420	233 595
Museu Nacional dos Coches	382 593	350 239	320 027	317 201
Museu Nacional de Arqueologia	146 955	167 610	186 189	263 650
Museu Nacional de Etnologia	19 587	31 402	19 923	10 971
Museu de Arte Popular	17 751	46 643	169 476	15 744
Museu Nacional da Música	14 859	14 339	16 043	17 321
Museu Nacional do Teatro e da Dança	39 628	36 115	27 225	25 246
Museu Nacional do Traje	44 543	44 055	37 493	34 597
Museu Nacional Frei Manuel do Cenáculo	24 781	23 460	24 532	23 455
Museu Nacional Resistência e Liberdade	-	-	-	132 556
Palácio Nacional da Ajuda	69 913	126 240	106 919	114 164
Palácio Nacional de Mafra	327 563	377 961	340 695	360 845
Convento de Cristo	295 808	354 763	348 510	365 379
Mosteiro de Alcobaça	226 516	260 429	221 685	219 945
Mosteiro da Batalha	396 423	492 045	407 950	416 793
Mosteiro dos Jerónimos	1 080 902	1 167 114	1 079 459	1 096 283
Torre de Belém	685 694	587 363	450 546	427 235
Panteão Nacional	120 731	149 931	165 049	171 308
Total	**4 707 558**	**5 095 726**	**4 701 939**	**4 841 382**

Visitantes por MPM, por tutela e por ano (2/2)

(número)

MPM	Ano			
	2016	2017	2018	2019
DRC Norte				
Museu do Abade de Baçal e Domus Municipalis de Bragança	16 670	20 063	21 602	20 123
Museu da Terra de Miranda e Concatedral de Miranda do Douro	74 908	72 444	92 557	64 252
Museu de Alberto Sampaio e Palacete de S. Tiago	88 751	101 876	75 806	72 099
Museu D. Diogo de Sousa	70 235	71 895	73 918	74 523
Museu dos Biscainhos	31 707	41 901	42 086	46 581
Museu de Lamego e Rede de Monumentos do Vale do Varosa	42 683	58 810	53 330	64 828
Paço dos Duques de Bragança	330 834	377 200	421 207	463 607
Castelo de Guimarães	158 509	320 753	343 738	374 513
Total	**814 297**	**1 064 942**	**1 124 244**	**1 180 526**
DRC Centro				
Museu José Malhoa	31 181	30 017	28 480	26 067
Mosteiro de Santa Clara-a-Velha	42 086	45 874	41 049	29 299
Total	**73 267**	**75 891**	**69 529**	**55 366**
DRC Alentejo				
Museu Regional Rainha D. Leonor	26 005	21 524	25 552	29 252
Total	**26 005**	**21 524**	**25 552**	**29 252**
DRC Algarve				
Fortaleza de Sagres e Ermida de Nossa Senhora do Guadalupe	342 864	411 846	461 322	461 534
Total	**342 864**	**411 846**	**461 322**	**461 534**

Fontes: DGPC e DRC.

Anexo 6.1

Receitas dos ingressos dos MPM da DGPC e das DRC por tipo de equipamento, região, escalão de abertura ao público e tipologia de museu (1/3)

Variáveis	DGPC							
	2016		2017		2018		2019	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Total	**13 572 744**	**100,0**	**15 209 151**	**100,0**	**14 427 710**	**100,0**	**13 854 023**	**100,0**
Tipo de equipamento								
Museu	4 181 937	30,8	4 908 200	32,3	3 824 448	26,5	2 756 499	19,9
Palácio	496 942	3,7	589 805	3,9	572 716	4,0	621 759	4,5
Monumento	8 893 865	65,5	9 711 146	63,9	10 030 546	69,5	10 475 765	75,6
Região								
Norte	145 110	1,1	88 291	0,6	107 688	0,7	84 161	0,6
Centro	3 294 259	24,3	4 004 503	26,3	3 718 697	25,8	3 590 784	25,9
AML	10 103 403	74,4	11 084 366	72,9	10 570 387	73,3	10 149 358	73,3
Alentejo	29 973	0,2	31 992	0,2	30 939	0,2	29 720	0,2
Algarve	-	-	-	-	-	-	-	-
Escalão de abertura								
Antes de 1899	412 776	3,0	364 962	2,4	333 107	2,3	331 216	2,4
1900-1929	5 695 880	42,0	6 944 285	45,7	5 664 988	39,3	4 534 075	32,7
1930-1969	972 073	7,2	1 233 606	8,1	1 432 038	9,9	1 369 406	9,9
1970-1979	29 506	0,2	29 528	0,2	26 607	0,2	25 065	0,2
1980-1989	6 456 198	47,6	6 630 804	43,6	6 965 165	48,3	7 587 411	54,8
1990-1999	6 312	0,0	5 967	0,0	5 805	0,0	6 851	0,0
2000-2009	-	-	-	-	-	-	-	-
2010-2019	-	-	-	-	-	-	-	-
Tipologia (museus)								
Total	**4 678 879**	**100,0**	**5 498 005**	**100,0**	**4 397 164**	**100,0**	**3 378 258**	**100,0**
Arqueologia	2 277 113	48,7	2 845 897	51,8	1 694 680	38,5	766 634	22,7
Arte	1 461 451	31,2	1 726 622	31,4	1 737 579	39,5	1 735 575	51,4
Etnografia e Antropologia	7 438	0,2	15 344	0,3	11 990	0,3	10 161	0,3
História	-	-	-	-	-	-	-	-
Especializado	797 785	17,1	785 161	14,3	822 661	18,7	737 547	21,8
Misto e Pluridisciplinar	135 093	2,9	124 981	2,3	130 255	3,0	128 340	3,8

Fontes: DGPC e DRC.

Anexo 6.2

Receitas dos ingressos dos MPM da DGPC e das DRC por tipo de equipamento, região, escalão de abertura ao público e tipologia de museu (2/3)

Variáveis	DRC							
	2016		2017		2018		2019	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Total	**1 808 952**	**100,0**	**2 323 616**	**100,0**	**2 648 424**	**100,0**	**2 734 420**	**100,0**
Tipo de equipamento								
Museu	133 884	7,4	150 209	6,5	234 437	8,9	167 385	6,1
Palácio	750 561	41,5	877 015	37,7	942 111	35,6	1 012 258	37,0
Monumento	924 507	51,1	1 296 391	55,8	1 471 877	55,6	1 554 777	56,9
Região								
Norte	1 045 653	57,8	1 387 008	59,7	1 593 049	60,2	1 672 802	61,2
Centro	70 471	3,9	82 288	3,5	75 691	2,9	67 678	2,5
AML	-	-	-	-	-	-	-	-
Alentejo	16 324	0,9	17 006	0,7	16 255	0,6	16 140	0,6
Algarve	676 505	37,4	837 313	36,0	963 429	36,4	977 801	35,8
Escalão de abertura								
Antes de 1899	16 324	0,9	17 006	0,7	16 255	0,6	16 140	0,6
1900-1929	34 407	1,9	52 144	2,2	135 907	5,1	68 159	2,5
1930-1969	805 413	44,5	926 064	39,9	991 411	37,4	1 056 736	38,6
1970-1979	17 009	0,9	20 657	0,9	20 675	0,8	23 487	0,9
1980-1989	6 408	0,4	6 107	0,3	6 652	0,3	7 215	0,3
1990-1999	676 505	37,4	837 313	36,0	963 429	36,4	977 801	35,8
2000-2009	61 294	3,4	71 768	3,1	67 944	2,6	62 155	2,3
2010-2019	191 593	10,6	392 557	16,9	446 151	16,8	522 728	19,1
Tipologia (museus)								
Total	**884 445**	**100,0**	**1 027 225**	**100,0**	**1 176 548**	**100,0**	**1 179 643**	**100,0**
Arqueologia	4 884	0,6	5 247	0,5	5 648	0,5	7 907	0,7
Arte	71 861	8,1	69 705	6,8	69 975	5,9	67 964	5,8
Etnografia e Antropologia	6 408	0,7	6 107	0,6	6 652	0,6	7 215	0,6
História	750 561	84,9	877 015	85,4	942 111	80,1	1 012 258	85,8
Especializado	-	-	-	-	-	-	-	-
Misto e Pluridisciplinar	50 731	5,7	69 150	6,7	152 162	12,9	84 299	7,1

Fontes: DGPC e DRC.

Anexo 6.3

Receitas dos ingressos dos MPM da DGPC e das DRC por tipo de equipamento, região, escalão de abertura ao público e tipologia de museu (3/3)

Variáveis	TOTAL							
	2016		2017		2018		2019	
	€	%	€	%	€	%	€	%
Total	**15 381 696**	**100,0**	**17 532 767**	**100,0**	**17 076 134**	**100,0**	**16 588 443**	**100,0**
Tipo de equipamento								
Museu	4 315 821	28,1	5 058 409	28,9	4 058 885	23,8	2 923 884	17,6
Palácio	1 247 503	8,1	1 466 820	8,4	1 514 827	8,9	1 634 017	9,9
Monumento	9 818 372	63,8	11 007 537	62,8	11 502 423	67,4	12 030 542	72,5
Região								
Norte	1 190 763	7,7	1 475 299	8,4	1 700 737	10,0	1 756 963	10,6
Centro	3 364 730	21,9	4 086 791	23,3	3 794 388	22,2	3 658 462	22,1
AML	10 103 403	65,7	11 084 366	63,2	10 570 387	61,9	10 149 358	61,2
Alentejo	46 297	0,3	48 998	0,3	47 194	0,3	45 860	0,3
Algarve	676 505	4,4	837 313	4,8	963 429	5,6	977 801	5,9
Escalão de abertura								
Antes de 1899	429 100	2,8	381 968	2,2	349 362	2,0	347 356	2,1
1900-1929	5 730 287	37,3	6 996 429	39,9	5 800 895	34,0	4 602 234	27,7
1930-1969	1 777 486	11,6	2 159 670	12,3	2 423 449	14,2	2 426 142	14,6
1970-1979	46 515	0,3	50 185	0,3	47 282	0,3	48 551	0,3
1980-1989	6 462 606	42,0	6 636 911	37,9	6 971 817	40,8	7 594 626	45,8
1990-1999	682 817	4,4	843 280	4,8	969 234	5,7	984 652	5,9
2000-2009	61 294	0,4	71 768	0,4	67 944	0,4	62 155	0,4
2010-2019	191 593	1,2	392 557	2,2	446 151	2,6	522 728	3,2
Tipologia (museus)								
Total	**5 563 324**	**100,0**	**6 525 230**	**100,0**	**5 573 712**	**100,0**	**4 557 901**	**100,0**
Arqueologia	2 281 997	41,0	2 851 144	43,7	1 700 328	30,5	774 541	17,0
Arte	1 533 312	27,6	1 796 327	27,5	1 807 554	32,4	1 803 539	39,6
Etnografia e Antropologia	13 846	0,2	21 451	0,3	18 642	0,3	17 376	0,4
História	750 561	13,5	877 015	13,4	942 111	16,9	1 012 258	22,2
Especializado	797 785	14,3	785 161	12,0	822 661	14,8	737 547	16,2
Misto e Pluridisciplinar	185 824	3,3	194 131	3,0	282 417	5,1	212 639	4,7

Fontes: DGPC e DRC.

Ficha Técnica

Título:
Relatório Final do Grupo de Projeto Museus no Futuro

Autores:
Clara Frayão Camacho
Coordenadora do Grupo de Projeto Museus no Futuro
Ana Carvalho
Emília Ferreira
Inês Ferro
Isabel Fernandes
José Varejão
Raquel Henriques da Silva
Rita Jerónimo
Sara Barriga Brighenti

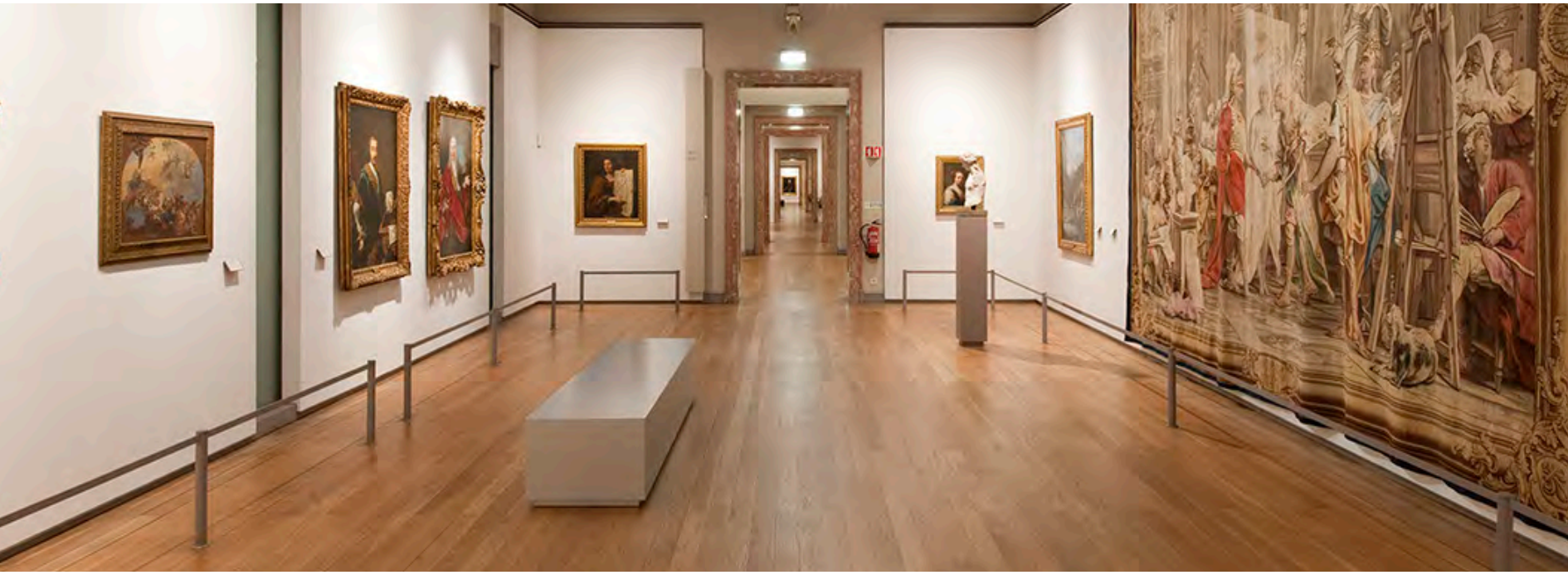
Bruno Julião
Elsa Alípio
Leonel Moura
Rosalia Vargas
Teresa Ferreira

Colaboração do Observatório Português das Atividades Culturais:
José Soares Neves
Jorge Santos
Maria João Lima

Projeto gráfico:
António José Cruz

ISBN:
978-972-776-578-2

Edição:
Direção-Geral do Património Cultural
Janeiro de 2021



REPÚBLICA PORTUGUESA
CULTURA

PATRIMÓNIO CULTURAL
Direção-Geral do Património Cultural