

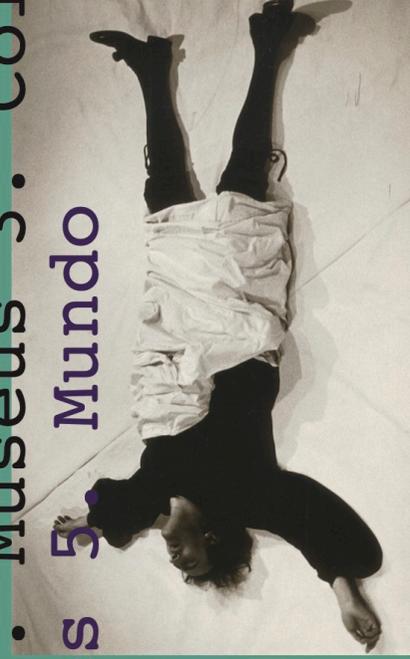


O tema do segundo número da Revista de Museus, «Museus e Sociedade Digital», procura assim dar expressão às interações verificadas nestes últimos vinte anos entre o virtual, as suas potencialidades, ameaças e desafios, e o real que identifica o esplendor do património museológico, ou seja, as suas coleções e a sua fruição pública. Do exercício da realidade aumentada ao auxílio do virtual na leitura dos objetos em exposição; da digitalização de coleções e a sua disponibilização *on line* em alta resolução à crescente exploração das visitas virtuais, assiste-se hoje, e cada vez mais, a uma «Internet dos Museus», isto é, a uma informatização generalizada dos processos de trabalho e da sua receção, com efeitos na área da conservação e restauro, da acessibilidade e ação educativa, na inventariação detalhada das coleções, na projeção visual dos critérios museográficos e conceptuais. Em todas as suas dimensões e competências, comunicação e pedagogia, os museus vivem hoje a partilha digital da sua missão, no compromisso entre a presença do público no espaço do museu e a sinalização da sua importância na vida quotidiana daqueles que o seguem nesta «Era do Acesso», da informação e da economia colaborativa, através do exercício virtual da internet, agora disponível em todo lado, em todos os momentos.

# #02RM

## Revista de Museus\_11.2019

1. Tema 2. Museus 3. Coleções
4. Olhares 5. Mundo



# #02RM

\*\*\*\*

## Museus e sociedade digital: realidades e desafios em Portugal

Ana Carvalho  
Alexandre Matos

### Resumo

À medida que sociedade se torna cada vez mais dependente das tecnologias, também as consequências para o sector de museus se tornam evidentes. As possibilidades de aplicação das tecnologias atravessam todas as áreas de atuação dos museus (gestão, comunicação, educação, exposição, gestão de coleções e envolvimento de públicos), desde o trabalho de bastidores ao acolhimento e relação com os públicos, e neste sentido, os desafios são multidimensionais. As mudanças perspectivam-se a diferentes níveis e a ritmos variáveis, admitindo, desde logo, a complexidade e as assimetrias do panorama museológico. Neste artigo analisamos a situação atual dos museus portugueses face aos desafios da era digital, atendendo à investigação realizada no âmbito do projeto Mu.SA – *Museum Sector Alliance* (2016-2019). Tendo por base a realização de entrevistas e de um *focus group*, assim como revisão bibliográfica sobre o tema, a nossa análise salienta dois aspectos. Por um lado, a relevância da capacitação e do desenvolvimento profissional ao nível das competências digitais como dimensão central a considerar na adaptação dos museus à era digital. Por outro lado, e de forma interdependente, a necessidade de uma política museológica que promova orientações e, subsequentemente, os recursos necessários: humanos, financeiros e infraestruturas, atendendo a uma abordagem concertada e integrada.

### Introdução

À medida que sociedade se torna cada vez mais dependente das tecnologias, também as consequências para o sector de museus se tornam mais evidentes.<sup>1</sup> Ao longo das últimas décadas, os museus não têm estado alheios a estas transformações<sup>2</sup>, mas o ritmo acelerado da mudança instiga a uma relação mais proficiente e ágil, incorporando novas formas de comunicação contemporâneas que estimulem uma maior partilha de conhecimentos sobre as coleções, criando ligações mais relevantes com os diferentes públicos e com a sociedade onde se inserem. Globalmente, trata-se também de pensar os museus para um posicionamento mais relevante na sociedade do séc. XXI.

Este é um tema de reflexão que está para ficar. Análises mais prospectivas sugerem que a evolução das tecnologias está entre os fatores que afetarão a *performance* dos museus no futuro, a par com as alterações demográficas, o incremento da mobilidade, a retração das políticas públicas, assim como o paradigma da sustentabilidade e da participação (Filipe & Camacho, 2018).<sup>3</sup>

A necessidade de adaptação dos museus, atendendo às transformações sociais, nomeadamente na relação com o mundo digital, é já um dos aspectos integrados em vários estudos com vista a moldar estratégias museológicas nacionais. Esse é o caso de documentos como a *Agenda 2026: Study on the Future of the Dutch Museum Sector* (Meijer, Weide & Krabshuis, 2010) – no caso holandês – e o *Rapport de la Mission Musées du XXIe Siècle* (Eidelman, 2017) – no caso francês. Refira-se, ainda, no caso do Reino Unido, o relatório *Culture is Digital* (Department for Digital, Culture, Media & Sport, 2018), entre outros. Neste contexto, subentende-se o potencial das ferramentas digitais não como um fim em si mesmo, mas como um dos meios (potencialmente) disponíveis para ajudar os museus a alcançarem a sua missão e objetivos estratégicos.

As possibilidades de aplicação das tecnologias<sup>4</sup> atravessam todas as áreas de atuação dos museus (gestão, comunicação, educação, exposição, gestão de coleções e envolvimento de públicos), desde o trabalho de bastidores ao acolhimento e relação com os públicos, e neste sentido, os desafios são multidimensionais. No entanto, a forma como os museus respondem aos desafios da transformação digital, chamemos-lhe assim, é muito diversa e desigual, nomeadamente ao nível dos recursos disponíveis (humanos, financeiros e tecnológicos) para o fazer. Com efeito, um estudo recente evidencia que a maioria dos museus está longe de alcançar a maturidade digital (Price & Dafydd, 2018). A demanda de transformação para corresponder às expectativas dos novos tempos traz uma complexidade acrescida, o que implica uma reflexão informada e crítica sobre o lugar a dar às tecnologias e o seu enquadramento na missão e estratégia de cada museu e dos seus recursos.<sup>5</sup>

### **Desenvolvimento profissional e novas competências**

Ao reconhecer-se a evolução das tecnologias, e as tecnologias digitais em particular, como um dos desafios dos museus contemporâneos, significa também refletir sobre como reorganizar a aquisição de novos conhecimentos, competências e, porventura, uma mudança de mentalidades (White, 2016; Gainon-Court & Vuillaume, 2016; Filipe & Camacho, 2018; Price & Dafydd, 2018). Neste contexto, o desenvolvimento profissional é uma dimensão fundamental, que, aliás, é uma das prerrogativas do Conselho Internacional de Museus (ICOM), desde a sua criação em 1946, e a missão principal do Comité Internacional do ICOM para a Formação de Pessoal (ICTOP), desde a década de 1960.<sup>6</sup> Seja através da formação formal, seja por via da formação não formal, no âmbito do desenvolvimento profissional importa refletir sobre novas competências que respondam às dinâmicas, exigências e expectativas da sociedade contemporânea, nomeadamente as competências ligadas às tecnologias digitais (Réseau Canadien d'Information sur le Patrimoine, 2009; Dahlquist, 2017; Raoul-Duval, 2019).

A atualização e a capacitação dos profissionais de museus em termos de literacia e confiança digital é um dos aspectos a considerar na adaptação dos museus à era digital (Museums Association, 2013; Murphy, 2014; Parry et al., 2018). Esta é também a premissa subjacente à criação e desenvolvimento do projeto Mu.SA – *Museum Sector Alliance* (2016-2019), um projeto apoiado pelo Programa Erasmus + (*Sector Skills Alliance*).

## O projeto Mu.SA

Criado a pensar na escassez de competências digitais no sector dos museus, o projeto Mu.SA visa a criação de programas de formação que promovam o desenvolvimento das competências<sup>7</sup> digitais dos profissionais de museus, considerando o incremento e a atualização dessas competências como fator-chave para a adaptação dos museus à era digital.<sup>8</sup>

O projeto é composto por um consórcio de 11 parceiros com base em três países europeus (Portugal, Grécia e Itália), incluindo uma organização cultural sediada na Bélgica. Em Portugal, o consórcio junta três parceiros: o ICOM Portugal<sup>9</sup>, a Mapa das Ideias e a Universidade do Porto. Globalmente, o consórcio reúne uma variedade de organizações que desenvolvem atividade no sector da cultura, da educação e dos museus.<sup>10</sup>

O projeto compreendeu duas fases distintas. A primeira fase consistiu no levantamento das necessidades dos profissionais de museus na área das tecnologias digitais, identificando perfis emergentes e competências digitais (incluindo competências transferíveis – *soft skills*)<sup>11</sup>. Esta análise teve em conta três contextos nacionais: Portugal, Grécia e Itália, e seguiu uma metodologia similar.

A partir dos resultados da primeira fase do projeto, a segunda fase do Mu.SA inclui dois programas de formação em formato de ensino à distância: um MOOC (*Massive Open Online Course*) e um curso de especialização.

O MOOC – curso *online* em inglês, de acesso livre e sem pré-requisitos de participação – decorreu entre 7 de janeiro e 8 de março de 2019.<sup>12</sup> Teve a duração de oito semanas, requerendo para os respectivos formandos um investimento de aproximadamente 80 h de formação e estudo. Intitulado *Essential Digital Skills for Museum Professionals*, o curso foi pensado com um perfil introdutório às competências digitais e transferíveis (*soft skills*) para melhor capacitar os profissionais face aos desafios da transformação digital nos museus. O programa do MOOC teve por base uma combinação de 22 competências, correspondendo a 22 módulos, subsequentemente organizados em várias unidades de formação. Os módulos abordaram não só as competências digitais (ex. “gestão de dados, informação e conteúdos digitais”; “desenvolvimento de conteúdos digitais”) como as competências transferíveis (ex. comunicação, liderança, trabalho de equipa, pensamento criativo).

O curso de especialização, etapa subsequente do MOOC, é tematicamente organizado em torno dos quatro perfis identificados na primeira fase do projeto: “Gestor da Estratégia Digital”; “Curador de Coleções Digitais”; “Promotor de Experiências Digitais Interativas”; e “Gestor de Comunidades *Online*”.<sup>13</sup> Teve início em setembro de 2019 e terá uma duração de aproximadamente seis meses e um perfil modular, compreendendo uma componente teórica e prática. Mantém-se o formato de ensino à distância, através de uma plataforma digital (Moodle), disponibilizando *online* recursos educativos, incluindo ainda sessões presenciais, atividades de auto-estudo e uma experiência de trabalho efetiva em museus (aproximadamente dez semanas) em Portugal, na Grécia e Itália.

Neste artigo analisamos os resultados da primeira fase do projeto Mu.SA, refletindo em particular sobre a situação atual dos museus portugueses face aos desafios da era digital e esboçando perspectivas para o futuro.

## Metodologias

Para uma análise das realidades e desafios dos museus portugueses na sociedade digital socorremo-nos do levantamento realizado pelo ICOM Portugal no âmbito da investigação desenvolvida na primeira fase do projeto Mu.SA. Esse levantamento teve por base duas metodologias complementares. Por um lado, a pesquisa e revisão bibliográfica sobre o panorama museológico português, com enfoque para aspectos como: política museológica, desenvolvimento de museus, evolução e situação das equipas de museus e da formação, incluindo relatórios e estudos relacionados com a aplicação das tecnologias no sector museológico. Por outro lado, a pesquisa por via da realização de entrevistas e de um *focus group*, tendo em consideração as percepções e interpretações da comunidade de profissionais de museus.

Entre dezembro de 2016 e março de 2017 foram conduzidas 12 entrevistas, semiestruturadas e presenciais. Neste contexto, as entrevistas incidiram sobre um conjunto de tópicos subordinados à temática da transformação digital e dos seus desafios: a situação atual dos museus portugueses; competências digitais dos profissionais de museus – lacunas ou ausências; competências digitais (e transferíveis) a promover futuramente<sup>14</sup>; o papel da formação na capacitação dos profissionais; áreas de trabalho influenciadas pela era digital e áreas prioritárias para o futuro.

A escolha dos participantes, tanto para as entrevistas como para o *focus group*, teve em conta uma amostra diversa de realidades museológicas representadas, designadamente em termos de escala (museus nacionais, locais), de tutela (pública e privada) e de tipologias. Quanto à sua dimensão, a maioria dos museus representados nesta amostra eram organizações de escala pequena/média, ou seja, compreendendo entre 21-50 pessoas no seu quadro de pessoal.<sup>15</sup>

A diversidade do perfil dos participantes foi outro critério adoptado: profissionais que atuassem em diferentes áreas dos museus (gestão, exposições, educação, comunicação e marketing, conservação), mas também especialistas e investigadores externos.

O *focus group* realizou-se a 22 de julho de 2017, organizado pelo ICOM Portugal em colaboração com a Mapa das Ideias, com o objetivo de desenvolver e consolidar algumas das ideias emanadas das entrevistas individuais. Os participantes no *focus group*, 12 no total, foram convidados a refletir sobre três tópicos principais: museus e desafios digitais; perfis digitais emergentes; e formação (formal e não formal).

### A transformação digital: reconhecimento e expectativas

Como revelaram as entrevistas, os profissionais de museus estão conscientes para a importância de introduzir as tecnologias nos museus e para a necessidade de uma implicação mais proativa neste campo. Neste âmbito, destacam-se alguns dos argumentos usados:

- As mudanças geradas pela evolução das tecnologias são uma tendência *mainstream* na sociedade contemporânea, com impactos significativos para os museus e para os seus profissionais;
- As tecnologias podem ajudar a alcançar a missão dos museus, de uma forma mais integrada;

- As ferramentas digitais podem contribuir para a disseminação do conhecimento, potenciando o acesso às coleções;
- As tecnologias podem criar condições para melhorar e enriquecer a experiência do visitante, e estimular a curiosidade;
- As tecnologias permitem chegar a novos públicos, especialmente os públicos mais jovens que já esperam mediação através das novas tecnologias;
- As tecnologias permitem envolver os públicos para além dos formatos tradicionais (ex. tabelas e outros textos de museus), facilitando formas alternativas e complementares de interpretação;
- As tecnologias oferecem um leque alargado de possibilidades para a apresentação de conteúdos (ex. aplicações descarregáveis para os dispositivos móveis do visitante), mas também novos meios e condições de acesso (ex. audioguias, linguagem gestual no telemóvel do visitante, guias com áudio descrição, etc.).

Apesar de um discurso consensual quanto às vantagens da aplicação das tecnologias em várias áreas de atuação dos museus, os entrevistados também reconheceram a complexidade da sua aplicação. Neste sentido, das entrevistas ressaltam reservas e identificam limitações, nomeadamente o risco de mal entendidos quanto às possibilidades envolvidas, a aplicação desadequada das tecnologias, mas também o risco de ignorar inteiramente as suas potencialidades. Neste sentido, destacam-se alguns argumentos:

- Ignorar as oportunidades ligadas às tecnologias pode significar a desatualização dos museus e, até certo ponto, a sua irrelevância na sociedade (digital) onde se inserem;
- A necessidade de ultrapassar o desconhecimento sobre as potencialidades da aplicação das tecnologias nos museus e uma maior atualização quanto às tendências atuais e evolução neste campo, sublinhando-se a este nível limitações pela ausência de orientações no domínio das políticas museológicas que permitam planear de forma ajustada e adequada;
- A escassez de estudos que avaliem o impacto das tecnologias já implementadas nos museus portugueses, limitando o aproveitamento desses resultados em benefício de projetos subsequentes;

Ainda neste âmbito, vários aspectos foram evidenciados quanto à aplicação de tecnologias no âmbito das exposições:

- As ferramentas digitais ou soluções tecnológicas não devem ser entendidas como um fim em si mesmas, mas como um meio, com objetivos claros e pensadas caso a caso; neste ponto, destacam-se preocupações quanto a uma aplicação de tecnologias motivada exclusivamente por soluções em voga, mas que podem não acrescentar relevância e, nalguns casos, configurar meros acessórios decorativos;
- A criação de soluções que vão para além da ideia de entretenimento, ou seja, a necessidade da utilização informada e crítica de tecnologias que tenha em conta os recursos (limitados) existentes e, em função disso, privilegiar soluções atendendo à sua utilidade e relevância;
- O risco de uma aplicação excessiva das tecnologias que resulte na sobrecarga de informação disponibilizada ao visitante;
- O risco de exclusão de visitantes com iliteracia tecnológica e digital em consequência de uma aplicação intensiva das tecnologias;

- O risco de programar soluções tecnológicas, assumidas na sua fase de concepção como intuitivas e *user-friendly*, sem pressupor uma fase de testes que permita ajustes atendendo às necessidades de diferentes utilizadores;
- Quanto mais avançado é o museu em termos da incorporação de soluções e equipamento tecnológico, mais complexa é a sua manutenção; neste ponto reconhece-se o risco de não prever e planear atempadamente os requisitos e as necessidades de manutenção a médio e longo prazo (ex. serviços de manutenção externalizados ou recursos internos de manutenção) e a substituição de equipamentos (*hardware*) e atualização de *software*, atendendo à rápida obsolescência dos mesmos;

### **A aplicação das tecnologias nos museus portugueses: uma realidade complexa**

À luz das entrevistas e do *focus group*, a forma como os museus portugueses estão a responder aos desafios trazidos pela evolução das tecnologias é fragmentada e pouco estruturada. Embora conscientes das mudanças, os entrevistados sublinham que, na maioria dos casos, as condições e os meios constituem barreiras para a aplicação das tecnologias de uma forma mais profissional e sistematizada.

Um dos aspectos focados nas entrevistas consistiu em analisar quais as áreas de trabalho que se percebem como as mais afetadas pelo impacto das tecnologias. Neste ponto reconhece-se, globalmente, que as tecnologias têm afetado de forma transversal as várias áreas de atuação, ainda que o nível de impacto dependa de caso para caso e de acordo com a visão de cada museu e dos recursos afetados (humanos, financeiros, infraestruturas técnica e tecnológica). No entanto, três áreas foram predominantemente destacadas, na seguinte ordem: gestão de coleções, comunicação (interna e externa) e exposições.

Numa abordagem prospectiva que identificasse áreas-chave de investimento para melhorar a estratégia digital foi pedido aos entrevistados que comentassem sete dimensões: digitalização de coleções; gestão de coleções e arquivos; atualização do *website*; redes sociais; exposições digitais ou virtuais; desenvolvimento de aplicações; gestão da loja *online*; e outras (questão em aberto). Ainda que os comentários tenham variado, foi notada a necessidade de uma estratégia digital que cubra as valências elencadas em estreita articulação com as especificidades de cada museu (missão, visão e recursos) que preveja em consequência um foco concertado e ajustado para cada área. Mais uma vez, tendo em consideração a crise que subsiste nos museus portugueses, reconheceu-se que a implementação de estratégias na esfera digital é condicionada pela disponibilidade de recursos e, nesse sentido, a imprevisibilidade da sua aplicação no futuro.

A digitalização e a gestão de coleções (incluindo arquivos) foram referidas como áreas centrais que carecem de desenvolvimento. Globalmente, os entrevistados sublinharam a sua importância como áreas a montante que possibilitam a criação de novos conteúdos que podem ser subsequentemente explorados e desenvolvidos por outras áreas museológicas, como a comunicação, a exposição, educação, etc. Apesar de alguma evolução nas últimas décadas, estas permanecem como áreas subdesenvolvidas que requerem investimento significativo e concertado, quer na alocação de recursos, como de infraestruturas técnicas adequadas, constatação observável a partir das entrevistas, mas também em estudos recentes (Santos, Serôdio & Ferreira, 2017). Por exemplo, no que concerne à informatização

de coleções, o inquérito a 710 museus portugueses (Santos, Serôdio & Ferreira, 2017), revela que em 2015, a maioria dos museus (53,2%) (com base em 222 respostas) tinha o processo em curso, ainda que de forma parcial, apenas 15% tinha as suas coleções informatizadas, e que um quarto dos museus ainda não havia iniciado esse processo (Santos, Serôdio & Ferreira, 2017, p. 52).

Quanto à digitalização de coleções, um dos entrevistados notou a ausência de equipamento apropriado como impedimento para cumprir requisitos de qualidade. A centralização (e burocratização) dos serviços na administração central, no caso dos museus nacionais, foi identificada como uma limitação. Ligando este ponto com outros diagnósticos já realizados ressalte-se que, em 2015, uma análise qualitativa interna no seio da Direção-Geral do Património Cultural, onde se incluem os 15 museus nacionais, identificou a situação dos equipamentos informáticos como uma das debilidades a ultrapassar (Camacho, 2015, p. 16).

### ***Uso limitado das plataformas digitais***

No que concerne à atualização de *websites*, as entrevistas evidenciaram a sua importância, mas alguns dos entrevistados sublinharam a ausência de autonomia na gestão direta da informação, especialmente nos museus sob a tutela da administração local (48,6% dos museus portugueses)<sup>16</sup>, que em vários casos exercem controle estrito ou não permitem que os seus museus tenham *websites* individualizados ou independentes. Esta situação não só configura uma limitação em termos da visibilidade de conteúdos e da sua atualização, como é entendida como um constrangimento para o desenvolvimento de uma estratégia digital. Considerando o estudo já citado (Santos, Serôdio & Ferreira, 2017), 77% dos museus tem website, sendo que 41% destes museus não têm website independente, mas sim informação específica sobre o museu incorporada no website da tutela de que dependem, e apenas 35,6% têm website independente. Para além disso, acresce que 23% dos museus incluídos neste estudo ainda não têm website, uma situação especialmente incidente no caso dos museus geridos pela administração local (Santos, Serôdio & Ferreira, 2017, p. 44). Por outro lado, particularmente relevante para a nossa análise é o tipo de conteúdos apresentados nestes *websites*. Neste contexto predomina a apresentação de informação básica sobre o museu (99%), informações práticas de acesso – serviços e funcionamento – (88%) e *newsletters* (29,4%). Outro aspecto a realçar é o facto de apenas 22% destes *websites* disponibilizarem o acesso digital às coleções e, na mesma proporção, apenas 22% apresentarem documentação científica produzida acerca do museu e das suas coleções (Santos, Serôdio & Ferreira, 2017, p. 45). Por outro lado, um outro estudo concluiu que a forma como os museus portugueses divulgam informação na internet tem assentado essencialmente numa abordagem unidirecional, hierárquica e de cima para baixo (Macedo, 2014, p. 71), o que parece contrariar abordagens emergentes que apontam para uma relação de maior interação com os utilizadores quanto à difusão de conhecimentos e de partilha.

Os entrevistados também referiram a possibilidade de maior implicação dos museus nas redes sociais, sublinhando, no entanto, problemas similares aos da utilização dos *websites*, nomeadamente as limitações na gestão autonomamente destas plataformas, particularmente no caso dos museus sob a tutela da administração local. Globalmente, o Facebook é a rede social mais utilizada pelos museus portugueses, dado igualmente

confirmado por Santos, Serôdio & Ferreira (2017). Neste estudo, o Facebook é adoptado em 97% dos casos – com base em 143 respostas de museus, enquanto outras plataformas representam percentagens significativamente mais reduzidas: YouTube – 23.1%; Twitter – 14.7%; blogues – 12.6%; e Instagram – 9.8% (Santos, Serôdio & Ferreira, 2017, p. 46). Os argumentos que justificam a preferência pelo Facebook residem na possibilidade de congregar várias características (gratuidade, facilidade de uso e rapidez de acesso e uso) e a sua popularidade junto dos utilizadores (Macedo 2014, p. 72).

O desenvolvimento de aplicações foi outra área referida nas entrevistas. As opiniões variaram sobretudo quanto aos benefícios da sua concepção interna (a partir do museu) ou na contratação de serviços externalizados, através de empresas especializadas. Sobre a utilização deste tipo de soluções nos museus, é de notar um desenvolvimento ainda embrionário. Considerando dados de 2014, apenas 7,5% dos museus (com base em 109 respostas) usavam aplicações (Macedo, 2014, p. 48).

Quanto à gestão de lojas *online*, alguns entrevistados sublinharam o facto de vários museus ainda não terem as suas lojas suficientemente estruturadas em termos da disponibilização de produtos de *merchandising* em contexto de lojas físicas, limitando, assim, as possibilidades da expansão desse serviço para o digital. Neste sentido, um estudo sobre os serviços *online* dos museus portugueses concluiu que a venda *online* de produtos de *merchandising* tem uma baixa representação (Macedo, 2014, p. 50).

A criação de exposições digitais ou virtuais, de acordo com as entrevistas, é entendida como um aspecto complexo, em parte devido à dependência com a gestão do website do museu. No geral, esta permanece também como uma área subdesenvolvida nos museus portugueses, apesar de algumas experiências neste campo. De acordo com Macedo (2014), em 2014 identificaram-se 22 museus (com base em 109 respostas) com exposições digitais baseadas em exposições físicas, e apenas seis museus com exposições virtuais especialmente concebidas para a internet (Macedo, 2014, p. 46).

### ***Competências digitais e capacitação profissional***

Tanto nas entrevistas como no *focus group* sobressaiu a relevância de atualizar as competências digitais das equipas de museus, de forma transversal. Até certo ponto e em alguns casos, a atualização das competências digitais vem acontecendo de acordo com as necessidades e interesses de cada profissional por iniciativa própria, através da formação não formal e aprendizagem *ad hoc*. Todavia, reconhece-se a ausência a este nível de um plano de formação profissional no contexto do planeamento de cada museu, assim como no quadro mais alargado da formação disponibilizada para profissionais de museus (ex. programa de formação da Rede Portuguesa de Museus).

A atualização e a capacitação dos profissionais de museus em termos de literacia e confiança digital que possa contribuir para uma linguagem partilhada entre as várias profissões museais e vários postos de trabalho foi outro aspecto evidenciado. Neste contexto, foi referida a necessidade de ultrapassar barreiras de comunicação. Por um lado, entre profissionais de museus de gerações diferentes, atenuando o hiato entre os mais novos – porventura mais familiarizados com o digital – e os mais seniores; e, por outro lado, entre os profissionais a atuar em várias áreas museológicas e os profissionais do campo das tecnologias da informação, facilitando maior entendimento e colaboração.

Um dos entrevistados sublinhou que poucos museus integram nas suas equipas profissionais da área da comunicação, um perfil e função fundamental para desenvolver e implementar uma estratégia através dos vários canais de comunicação, onde se inclui o digital. No mesmo sentido, alguns entrevistados sublinharam a ausência, na maior parte dos casos, de estratégias de comunicação nos museus. Este é também um aspecto indicador do nível de maturidade digital alcançada pelos museus, atendendo a que a comunicação em ambiente digital é também moldada pela existência de um plano estratégico de comunicação. Como observado por vários entrevistados, os profissionais de museus, tendem a acumular um leque alargado de funções – onde se inclui a comunicação – mas, não raras vezes, sem os requisitos de profissionalização que uma atividade mais sistemática e estruturada exige. Neste contexto, note-se igualmente que a estrutura organizativa dos museus em Portugal não tem evoluído no sentido de criar departamentos estruturados em torno da comunicação, do marketing ou da formação e desenvolvimento de públicos.

A importância das lideranças foi outro aspecto notado nas entrevistas e no *focus group*. A liderança nos museus, entendida a vários níveis, foi identificada como um fator crítico que pode fortalecer (ou enfraquecer na sua ausência) a estratégia de um museu, e consequentemente o seu plano de comunicação. Neste ponto ressaltou a ideia de que a transformação digital dos museus requer maior familiarização e envolvimento das lideranças. Tal como sugerido, lideranças mais atentas quanto à relevância das tecnologias digitais na ação dos museus estarão mais capacitadas para identificar as necessidades das suas organizações, nomeadamente as de formação das equipas, e para incorporar estes desafios nos objetivos e estratégia do museu. No geral sublinhou-se a necessidade de uma mudança de atitude em relação à transformação digital dos museus e a uma maior disposição para assumir riscos neste campo, aspectos que se consideraram significativos no fortalecimento da liderança enquanto *soft skill*. A comunicação e o trabalho de equipa foram igualmente reconhecidas entre as *soft skills* a serem promovidas transversalmente entre as várias profissões museais.

Sobre a formação, a maioria dos entrevistados identificou lacunas na oferta atualmente disponibilizada pelos programas de formação formal e não formal. Do ponto de vista da formação formal, e considerando a pesquisa que realizámos quanto aos programas de formação académica em museologia disponíveis nas universidades portuguesas apenas dois incluem unidades específicas dedicadas às tecnologias com aplicação em museus. Esse é o caso da Universidade do Porto, desde 1994<sup>17</sup>, e da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, desde 2013, esta última abordando especificamente a Realidade Aumentada. No entanto, no geral, os programas evidenciam uma abordagem pouco estruturada quanto à introdução das tecnologias, em que a ligação deste campo aos museus se revela, em grande medida, pontual e setorial. Este aspecto foi realçado também por via de conversas informais com professores e diretores destes programas, que, não obstante, reconheceram o papel crescente das tecnologias no sector museológico, bem como a necessidade e relevância da sua abordagem nos *curricula* em museologia. Em sintonia com outros estudos (Langlois, 2015), destacamos a importância de assumir a introdução das tecnologias como um aspecto transversal da formação académica em museologia.

Quanto à análise da oferta em termos de formação não formal, e considerando o programa de formação da Rede Portuguesa de Museus (2001-2010; 2014 – em diante) também fica patente um aprofundamento pouco estruturado das tecnologias a este nível.

Incidindo ainda sobre a formação, e atendendo às entrevistas e *focus group*, a aprendizagem ao longo da vida foi entendida como o mecanismo melhor ajustável às necessidades, considerando o ritmo acelerado da evolução das tecnologias. Alguns entrevistados defenderam, ainda, a necessidade de formação dirigida e adaptada caso a caso, atendendo à realidade de cada museu e sua equipa, além da possibilidade de aprendizagem entre pares por via da partilha de experiências e de métodos de trabalho.

## **Conclusão**

A investigação que resultou da primeira fase do projeto Mu.SA revelou uma experiência muito fragmentada quanto à adaptação dos museus portugueses à era digital e identificou ainda um conjunto de desafios interdependentes a ultrapassar.<sup>18</sup> Entre estes, a necessidade de maior capacitação dos profissionais de museus no domínio das competências digitais, quer por via da formação formal – no domínio das universidades com formação pós-graduada em museologia –, através de programas mais flexíveis e atualizados, quer através da formação não formal, ao longo da vida, considerando a natureza evolutiva das tecnologias. O desenvolvimento profissional requer, assim, um investimento assertivo e continuado, perspectivando-se neste âmbito a possibilidade de um papel mais interventivo por parte da Rede Portuguesa de Museus, assim como pelas universidades com formação académica em museologia.

Por outro lado, identificou-se a necessidade de colmatar lacunas na estrutura organizativa dos museus de forma a apoiar a maturidade e o desenvolvimento digital. Em vários casos, a ausência de profissionais com funções de comunicação, que desenvolvam práticas sistemáticas nesta área (onde se inclui a comunicação no âmbito do digital) é assinalado como um aspecto crítico e limitativo. Neste contexto refira-se a situação crónica vivida no panorama museológico português, nomeadamente ao nível dos museus da administração pública, com a crise financeira internacional do pós-2008<sup>19</sup> e seu agravamento com a crise da dívida soberana portuguesa a partir de 2011. Se, por um lado, se assistiu a um período de crescimento global no investimento na cultura (incluindo nos museus) por parte do Estado e da administração local entre a década de 1990 e 2008, de 2008 em diante assiste-se à inversão desse ciclo (reforçada pela crise de 2011). Este último ciclo é pontuado pelo desinvestimento, pela contenção e redução dos orçamentos, e pela descontinuidade, acentuando assimetrias já existentes, considerando uma análise balizada até 2016 (Garcia et al., 2016, p. 12). No campo dos museus, essas assimetrias situam-se quer ao nível da retração dos recursos financeiros, atendendo a que a grande maioria dos museus é dependente de financiamento público, mas também ao nível dos recursos humanos. Neste contexto assistimos, paulatinamente, à redução de recursos humanos, cuja situação tem sido agravada pela aposentação de quadros técnicos e a restrição à entrada de novos colaboradores dada a ausência de novos concursos de admissão (ICOM Portugal 2017). A este propósito é de realçar o estudo realizado no âmbito da Direção-Geral do Património Cultural, onde estão incluídos 15 museus nacionais (Camacho 2015), que evidenciou o envelhecimento das equipas como fator crítico a atender. Considerando um universo de 800 trabalhadores, esse estudo indicava que 58% tinham mais de 50 anos e apenas 4% se situavam no intervalo entre 25 e 34 anos, estimando que 120 pessoas se aposentassem até 2020 (Camacho, 2015, p. 16). Sendo uma situação que afeta várias áreas de atuação dos

museus, a impossibilidade de recrutamento de novos profissionais que permita suprir necessidades no campo dos desafios do digital é também claramente um fator impeditivo de maiores avanços.

Outro desafio centra-se na ausência de recursos financeiros, assim como na necessidade de melhorar as condições técnicas e tecnológicas ao nível das infraestruturas existentes, aspectos identificados, na maior parte dos casos, como insuficientes e limitados. Globalmente, tal como sugerem as conclusões do nosso estudo, o desenvolvimento de uma política museológica consentânea com os desafios elencados, a par com lideranças proativas revela-se fundamental para estabelecer objetivos nesta área e orientações estratégicas. Além disso, acresce uma avaliação monitorizada, quer do esforço necessário, quer dos meios disponíveis (humanos, financeiros e tecnológicos), de modo a sustentar maiores desenvolvimentos de forma coerente e integrada. Este é, todavia, um ponto crítico a ultrapassar, uma vez que em Portugal “as práticas de planeamento estratégico são [...] escassas, descontínuas e raramente sujeitas ao escrutínio da avaliação” (Filipe & Camacho 2018, p. 54), sendo que no domínio do digital, se verifica a ausência de orientações específicas.

Os museus não existem no vácuo isolados da era digital e as mudanças perspectivam-se a diferentes níveis e a ritmos variáveis, admitindo, desde logo, a complexidade e as assimetrias do panorama museológico. Nesse sentido, concordamos com Mairesse (2013) quando afirma não existir um futuro, mas sim vários futuros para os museus. No que diz respeito à influência das tecnologias nos museus e pensando nesse horizonte mais alargado, é provável (e desejável) que os museus se transformem no sentido de alargar e diversificar as formas de acesso e envolvimento dos públicos, em que o digital e o físico sejam dimensões cada vez mais interligadas – como dois lados da mesma moeda – quer para os visitantes, quer para as equipas dos museus (Sturabotti & Surace, 2017, p. 8).

Não é possível prever até que ponto irão evoluir as tecnologias na sociedade, a não ser que se esperam grandes mudanças e conseqüentemente, alterações nos hábitos e comportamentos sociais. Deste ponto de vista é preciso que o sector dos museus seja capaz de se renovar e adaptar às mudanças. Se, por um lado, do projeto Mu.SA sobressaiu a necessidade de acompanhar a mudança a partir dos recursos humanos, centrando-se na capacitação e desenvolvimento profissional, por outro lado, foi também possível identificar desafios interdependentes. Em síntese, uma política museológica a nível nacional que promova orientações e, subsequentemente, os recursos necessários: humanos, financeiros e infraestruturas, atendendo a uma abordagem concertada e integrada.<sup>20</sup>

Ana Carvalho

Museóloga. Investigadora do Centro Interdisciplinar de História, Culturas e Sociedades (CIDEHUS) da Universidade de Évora

Alexandre Matos

Museólogo. Diretor do Departamento de Investigação e Formação na Sistemas do Futuro

## Bibliografia

- Camacho, C. (Coord.). (2015). *Plano Estratégico da Direção-Geral do Património Cultural 2015-2019*. Lisboa: Direção-Geral do Património Cultural (DGPC).
- Cameron, F., & Kenderdine, S. (Eds.). (2007). *Theorising Digital Cultural Heritage: A Critical Discourse*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Carvalho, A., & Matos, A. (2018). Museum Professionals in a Digital World: Insights from a Case Study in Portugal. *Museum International (Special Issue: Museums in a Digital World)*, Vol. 70, N.º 277–278, pp. 34–47.
- Carvalho, A., Matos, A., & Pizarro, M. M. S. (2018). Competências para a Transformação Digital nos Museus: O Projecto Mu.SA. *MIDAS - Museus e Estudos Interdisciplinares* 9.
- Dahlquist, S. (2017). *5D – En Kompetenspolicy För Framtidens Museer* [“Uma Política de Competências para os Museus do Futuro”, tradução não oficial]. [Stockholm]: DIK.
- Department for Digital, Culture, Media & Sport. (2018). *Culture is Digital*. [Londres]: Department for Digital, Culture, Media & Sport.
- Drotner, K. & Schrøder, K. (Eds.). (2013). *Museum Communication and Social Media: The Connected Museum*. New York: Routledge.
- Drotner, K., Dziekan, V., Parry, R., & Schrøder, C. (Eds.). (2018). *The Routledge Handbook of Museums, Media and Communication*. New York, NY: Taylor & Francis.
- Eidelman, J. (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.
- Filipe, G., & Camacho, C. (2018). Que Futuro Queremos dar aos(s) Museu(s)? *RP - Revista Património*, 5, pp. 50-59.
- Gainon-Court, M-A., & Vuillaume, D. (2016). Can Museums Keep Up With a Changing World? Skills Management as a Practical Response, *Museum International*, Vol. 68, n.º 269-270, pp. 81-96.
- Garcia, J., Lopes, J., Martinho, T., Neves, J., Gomes, R., & Borges, V. (2016). Mapping Cultural Policy in Portugal: From Incentives to Crisis. *International Journal of Cultural Policy*, pp. 1-17.
- ICOM Portugal. (2017). Contributos para uma Urgente e Necessária Política Museológica Nacional. *Boletim ICOM Portugal* 9 (jun.), pp. 12-22.
- Langlois, E. (2015). “Rendre l’Enseignement de la Muséologie en Phase avec la Technologie: Une Évidence!” In *Musées et Muséologie: Au-delà des Frontières. La Muséologie Nouvelle en Question*, (Ed.) Y. Bergeron, D. Arsenault, & L. Provencher St-Pierre, pp. 333–49. Québec: Presses de l’Université Laval.
- MacDonald, L. (Ed.). (2006). *Digital Heritage Applying Digital Imaging to Cultural Heritage*. Burlington: Elsevier.
- Macedo, S. (2014). Os Serviços Online dos Museus Portugueses: A Perspetiva dos Diretores dos Museus. Dissertação de mestrado em Gestão de Serviços, Faculdade de Economia, Universidade do Porto.
- Mairesse, F. (2013). Éléments de Prospective Muséale. *La Lettre de l’OCIM. Musées, Patrimoine et Culture Scientifiques et Techniques*, n.º 150 (November).
- Mairesse, F. (Ed.) 2016. *Nouvelles Tendances de la Muséologie*. Paris: La Documentation Française.

- Meijer, M., Weide S., & Krabshuis, M. (2010). *Agenda 2026: Study on the Future of the Dutch Museum Sector*. Amsterdam: Netherlands Museums Association.
- Murphy, O. (2014). *Increasing the Digital Literacy of Museum Professionals: Digital Innovation and the Museum Sector in Northern Ireland*. Thesis submitted for a Degree of Doctor of Philosophy, University of Ulster.
- Museums Association. (2013). *Working Wonders: An Action Plan for the Museum Workforce*. London: Museums Association.
- Neves, J., Santos, J., & Lima, M. (2013). *Panorama Museológico em Portugal (2000-2010)*. Lisboa: Direção-Geral do Património Cultural.
- Parry, R. (2007). *Recoding the Museum: Digital Heritage and the Technologies of Change*. London: Routledge.
- Parry, R. (2010). The Practice of Digital Heritage and the Heritage of Digital Practice. In *Museums in a Digital Age*. (Ed.) R. Parry. London: Routledge, pp. 1-7. (Leicester Readers in Museum Studies).
- Parry, R., Eikhof, R., Barnes, S., & Kispeter, E. (2018). *Mapping the Museum Digital Skills Ecosystem: Phase One Report*. Leicester: University of Leicester.
- Price, K., & Dafydd, J. (2018). Structuring for Digital Success: A Global Survey of How Museums and Other Cultural Organisations Resource, Fund, and Structure their Digital Teams and Activity, *MW18: Museums and the Web 2018*. Consultado em: <https://mw18.mwconf.org/paper/structuring-for-digital-success-a-global-survey-of-how-museums-and-other-cultural-organisations-resource-fund-and-structure-their-digital-teams-and-activity/>
- Raoul-Duval, J., (Ed.). (2019). *Cycle Soirée-débat Déontologie: Qu'est-ce qu'être, Aujourd'hui, un «Professionnel de Musée» en Europe? Paris, Auditorium Colbert, 5 Juin 2018*. [Dijon]: ICOM France (Comité National Français de L'ICOM).
- Réseau Canadien d'Information sur le Patrimoine. (2009). *Travailleurs du Savoir Dans les Musées du XXIe Siècle*. Toronto: Réseau Canadien d'Information sur le Patrimoine, Université de Toronto.
- Ruge, A. (Ed.). (2008). *Referencial Europeu das Profissões Museais*. [s.l.]: Comité Internacional do ICOM para a Formação do Pessoal (ICTOP).
- Santos, J., Serôdio, C., & Ferreira, F. (2017). *Diagnóstico aos Sistemas de Informação nos Museus Portugueses: Relatório Final*. [s.l.]: Grupo de Trabalho Sistemas de Informação em Museus (GT-SIM) da Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas (BAD).
- Silvaggi, A. (Ed.). (2017). *Museum Professionals in the Digital Era: Agents of Change and Innovation (Full Version Report)*. [Roma]: Mu.SA - Museum Sector Alliance.
- Sturabotti, D. & Surace, R. (Eds.). (2017). *Museum of the Future: Insights and Reflections from 10 International Museums*. [Roma]: Symbola Foundation & Mu.SA - Museum Sector Alliance.
- Teather, L. (2016). Introduction, *Museum International*, Vol. 68, N.º 269-270, pp. 6-14.
- White, H. (2016). The Goal Posts Have Moved: The Implications of New Paradigms for Professional Skills in Museums, *Museum International*, Vol. 68, N.º 269-270, pp. 71–80.

## Notas

---

<sup>1</sup> Este artigo tem por base a investigação desenvolvida no âmbito do projeto Mu.SA – *Museum Sector Alliance* (575907-EEP-1-2016-1-EL-EPPKA2-SSA), financiado pela Comissão Europeia através do programa Erasmus + (*Sector Skills Alliance*). Uma versão anterior deste artigo foi publicada no vol. 70 (*Museums in a Digital World*) da revista *Museum International*.

<sup>2</sup> Vários estudos no campo dos museus e do património têm analisado a relação com as tecnologias. A este propósito veja-se, por exemplo: Cameron & Kenderdine (2007); Parry (2007); Parry (2010); Drotner & Schrøder (2013); Drotner et al. (2018); entre outros.

<sup>3</sup> Veja-se ainda: Mairesse (2013) e Mairesse (2016).

<sup>4</sup> Por “tecnologia(s)” referimo-nos às tecnologias correntes no sector da informação e da comunicação que, de alguma forma, estão a mudar a forma como as pessoas e as organizações trabalham. Por “tecnologias digitais” entendemos as áreas do conhecimento e da atividade científica que lidam com a criação e utilização prática de dispositivos e métodos com base em sistemas digitais ou computadorizados. Ao longo deste artigo usamos a expressão “tecnologias” com um sentido mais agregador, onde se incluem as tecnologias digitais, adoptando pontualmente o termo “tecnologias digitais” para reforçar aspectos mais específicos relativos ao contexto digital.

<sup>5</sup> Segundo Price & Dafydd (2018) coexistem diferentes definições e percepções sobre como abordar e concretizar a transformação digital nos museus e como medir o seu sucesso (ou a ausência deste).

<sup>6</sup> Consulte-se Teather (2016) para um historial sobre o desenvolvimento profissional no contexto do ICOM e do ICTOP. Veja-se ainda o *Referencial Europeu das Profissões Museais* (Ruge 2008), uma iniciativa do ICTOP, que identifica e descreve as funções de 20 profissões no quadro do sector museológico europeu.

<sup>7</sup> No âmbito do projeto Mu.SA foi seguida a seguinte definição de “competências”: “the ability to use knowledge, skills and personal, social and/or methodological abilities, in work or study situations and in professional and personal development” (Silvaggi, 2017, 12).

<sup>8</sup> O projeto Mu.SA foi concebido na sequência de um projeto anterior: o eCultSkills – *eSkills for Future Cultural Jobs* (2013-2015), que havia mapeado no contexto europeu cinco perfis profissionais emergentes no âmbito do digital para a área da cultura (cf. <http://groupspaces.com/eCult/>).

<sup>9</sup> Para o desenvolvimento das atividades do ICOM Portugal no âmbito do projeto Mu.SA colaboram: Alexandre Matos (gestor do projeto), Ana Carvalho (investigadora principal), Manuel Morais Sarmiento Pizarro (investigador júnior), Olinda Carvalho (administrativa), José Barbieri (técnico), entre outras colaborações pontuais.

<sup>10</sup> O consórcio tem atualmente a seguinte composição: Hellenic Open University (Grécia) – coordenação do projeto –, ICOM Grécia, Institute of Vocational Training - AKMI (Grécia), Melting Pro Learning (Itália), Link Campus University (Itália), Symbola - Foundation for Italian

---

Qualities (Itália), Istituto per I Beni Artistici Culturali e Naturali della Regione Emilia Romagna (Itália), Culture Action Europe (Bélgica) e no contexto português os parceiros já referidos: ICOM Portugal, Mapa das Ideias e Universidade do Porto.

<sup>11</sup> Tomando como referência o Dicionário *online* da Cambridge, por “competências transferíveis” referimo-nos àquelas competências que são transversais a diferentes profissões ou carreiras. As competências transferíveis podem ser agrupadas em *soft skills* e *hard skills*. As *soft skills* dizem respeito a competências comportamentais de um profissional. Por exemplo, a liderança é considerada uma *soft skill*. As *hard skills* estão mais ligadas a competências de ordem técnica. Por exemplo, a proficiência na utilização de uma aplicação do MS Office pode ser apontada como uma *hard skill*. Todavia, no contexto do projeto Mu.SA, a análise relativamente às competências transferíveis centrou-se nas *soft skills*.

<sup>12</sup> O MOOC teve por base o Moodle, um sistema *online* vocacionado para o ensino à distância muito usado nas universidades. Acesso ao MOOC: <https://mooc.cti.gr/musa.html?fbclid=IwAR2GnuqnUplRCkuZocr7dc-fw4kZoA9x07W2z1i-PaVwFjE6mMJQ1nmVw5s>.

<sup>13</sup> Uma descrição detalhada acerca dos quatro perfis identificados está disponível em Silvaggi (2017), incluindo as funções e requisitos (qualificações académicas, conhecimentos, competências digitais e transferíveis, e as relações funcionais com outros perfis/áreas do museu).

<sup>14</sup> As entrevistas incluíram ainda um conjunto de questões relativas aos cinco perfis identificados no âmbito de um projeto anterior, o eCultSkills – *eSkills for Future Cultural Jobs* (2013-2015), para aferir a sua relevância no sector museológico português.

<sup>15</sup> Atendendo ao número de pessoas no quadro de pessoal, a dimensão dos museus foi equacionada de acordo com os seguintes parâmetros: micro (abaixo de 10), pequeno (11-20); pequeno/médio (21-50); e grande (mais de 50).

<sup>16</sup> Dados recolhidos em 2010 apontam para a existência de 683 museus em Portugal, atendendo a parâmetros mais estreitos do que se entende por museu. Quanto à governança, refira-se que dos 683 museus referidos, um número significativo destes encontra-se sob a tutela da administração local – na ordem dos 48,6%, enquanto os museus no sector privado representam 35%. No âmbito da administração central (Ministério da Cultura, Universidades Públicas, Ministério da Defesa) encontram-se 13,1% dos museus, onde se incluem os 15 museus nacionais, e sob a alçada dos Governos Regionais: 3,4% (Neves, Santos & Lima, 2013, 46-52).

<sup>17</sup> No caso da Universidade do Porto, a unidade dedicada às tecnologias tem vindo a ser reformulada desde que foi criada em 1994, seja na forma como se designa, quer no âmbito e conteúdos. Esta unidade é desde 2009 designada por *Tecnologias da Informação e Comunicação em Museus*.

<sup>18</sup> Para uma análise comparativa dos três estudos de caso consulte-se Silvaggi (2017) e, ainda, Carvalho, Matos & Pizarro (2018).

<sup>19</sup> É de notar que Portugal está entre os países da União Europeia mais afetados pela crise financeira internacional do pós-2008 (Garcia et al., 2016, 12).

---

<sup>20</sup> Os autores agradecem o apoio do ICOM Portugal, organização no âmbito da qual se realizaram algumas das atividades apresentadas, assim como à Mapa das Ideias e à Universidade do Porto. Um agradecimento especial é devido a todos os profissionais que colaboraram no projeto Mu.SA no âmbito das entrevistas e do *focus group*.