



# **UNIVERSIDADE DE ÉVORA**

**Mestrado em Museologia**

**Dissertação**

**O Museu das Comunicações: contributos e perspectivas para uma proposta de gestão**

Liliana Manuel Maia Pina

**Orientadora:**

Mestre Clara Frayão Camacho

**Co-Orientadora:**

Doutora Marta Lourenço

Outubro de 2011

**Mestrado em Museologia**

**Dissertação**

**O Museu das Comunicações: contributos e perspectivas para uma proposta de gestão**

Liliana Manuel Maia Pina

**Orientadora:**

Mestre Clara Frayão Camacho

**Co-Orientadora:**

Doutora Marta Lourenço

## RESUMO

O Museu das Comunicações: contributos e perspectivas para uma proposta de gestão

**PALAVRAS-CHAVE:** museu, fundação, gestão museológica, estrutura de gestão, orgânica, Museu das Comunicações.

Esta dissertação tem como objectivo a caracterização e diagnóstico da estrutura de gestão do Museu das Comunicações, com vista à formulação de uma proposta de redefinição, enquadrada nos princípios museológicos legais e deontológicos em vigor, no estado da arte da gestão de museus e nas práticas de gestão das fundações com museus em Portugal.

O estudo do Museu baseou-se na sua caracterização do ponto de vista da sua génese e evolução, das suas colecções, da localização e do edifício. Abordou-se de modo mais aprofundado, a sua estrutura de gestão, particularmente a estrutura orgânica e aplicação das funções museológicas.

A dissertação culmina com uma proposta para reestruturar a gestão do Museu das Comunicações assente na redefinição dos ‘princípios fundadores’ e do seu impacto no enquadramento na tutela, na estrutura organizacional (aplicação das funções museológicas e organização dos recursos humanos) e nos instrumentos complementares da gestão museológica.

## ABSTRACT

The Museu das Comunicações: contributions and perspectives towards a management proposal

**KEYWORDS:** museum, foundation, museum management, management structure, organic, Museu das Comunicações.

This dissertation sets out to describe and analyse the management structure for the Museu das Comunicações, the ultimate goal being a proposal for its reform. This will be framed within museology's legal and deontological principles, the state of the art of museum management, as well as management practices within foundations with museums in Portugal.

The starting point for the study of the Museum is an overall description of its origins and evolution, its collections, its location and its facilities. From there, a more detailed analysis of its management structure is offered, in particular its organic structure as well as its enforcement of museological functions.

The dissertation concludes with a proposal for restructuring the management of the Museum, based on a review of its 'foundation statements' and their impact on the trust's framework, on its organisational structure (museological function enforcement and human resources organisation), and on complementary tools for museum management.

Ao Eduardo e ao Pedro

## AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho implicou a colaboração de muitas pessoas e entidades a quem quero agradecer, e sem as quais, este caminho não teria sido possível.

Em primeiro lugar, agradeço às minhas orientadoras, Mestre Clara Camacho e Doutora Marta Lourenço pelo acompanhamento contínuo, sugestões e apoio incansáveis num caminho de aprendizagem tão complexo.

Aos colaboradores da Fundação Portuguesa das Comunicações pela partilha da documentação e contributos orais, entre os quais destaco Eng.º Luís Almeida Mota, Eng.º Luís Andrade, Dr. José Gamboa, Dra. Cristina Weber, Dra. Isabel Santiago, Dr. José Vilela, Dra. Alexandrina Baptista, Dr. Fernando Moura, Américo Mascarenhas, Filomena Ferrão, Maria João Pinheiro, Dra. Conceição Ribeiro, Dra. Dina Grácio, Dra. Isabel Manteigas, Cecília Gomes, Dra. Joana Mateus, Dr. Pedro Silva, Dra. Susana Afonso, Dra. Manuela Cruz, Dra. Ana Ferreira, Leonor Candeias, Arquitecto Rui Órfão, Dra. Teresa Teixeira e Dra. Alva Santos.

Ao Dr. José Soares Neves e ao Dr. Jorge Santos, que no âmbito do Observatório das Actividades Culturais, disponibilizaram os dados ainda não publicados sobre museus de fundação, fundamentais para a execução deste trabalho. Ao Mestre Filipe Serra pelo contributo sobre a gestão de fundações. Ao Dr. Manuel Bairrão Oleiro pelo contributo sobre a participação do Estado nas fundações.

Ao Centro Português de Fundações, em particular ao Secretário-geral, Dr. Mário Curveira Santos, pelo acesso ao centro de documentação, disponibilidade e apoio.

Aos colegas Roberto Leite e Inês Pina pelo apoio nas conversas, leitura e comentários, que foram um precioso contributo. À Carla Ventura pela partilha da sua experiência. Ao Gonçalo Sousa pelo apoio na tradução.

À minha família por tudo. Ao Artur Maia e Maria José Maia, sem os quais este caminho não tinha começado. Aos meus pais, Ricardina Maia e Fausto Pina pelo apoio contínuo. Ao meu irmão, Francisco Pina. Ao Eduardo e ao Pedro por tudo.

## ABREVIATURAS

ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações  
APOM – Associação Portuguesa de Museologia  
APOREM – Associação Portuguesa de Empresas com Museu  
ATL – Associação de Turismo de Lisboa  
BDMuseus – Base de Dados de Museus  
CA – Conselho de Administração  
CCB – Centro Cultural de Belém  
CDI – Centro de Documentação e Informação  
CE – Comissão Europeia  
CG – Conselho Geral  
CIEF – Centro de Investigação sobre Economia Financeira  
CLAS – Conselho Local de Acção Social de Lisboa  
CML – Câmara Municipal de Lisboa  
CNF – Comissão Nacional para as Fundações  
CPF – Centro Português de Fundações  
CPRM – Companhia Portuguesa Rádio Marconi  
CSF – Comissão Social de Freguesia  
CTT – Correios de Portugal, SA  
CTT – Correios e Telecomunicações de Portugal  
CTT – Correios, Telégrafos e Telefones  
C&RP – Comunicação e Relações Públicas  
DAF/AEE – Direcção de activos Fixos/ Arquitectura e Engenharia de Edifícios  
DE – Despacho  
DSR – Direcção dos Serviços Radioeléctricos  
EDP – Energias de Portugal  
EP – Empresa Pública  
FACM – Fundação Dr. António Cupertino de Miranda  
FCG – Fundação Calouste Gulbenkian  
FCM – Fundação Cupertino de Miranda  
FEDP – Fundação EDP

FLAD – Fundação Luso Americana para o Desenvolvimento  
FMNFAGM – Fundação Museu Nacional Ferroviário Armando Ginestal Machado  
FO – Fundação Oriente  
FPC – Fundação Portuguesa das Comunicações  
FS – Fundação de Serralves  
IATM – International Association of Transport and Communication Museums  
ICOM – International Council of Museums  
ICP – Instituto Português de Comunicações  
ICTOP – International Committee for the Training of Personnel  
IGESPAR – Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico  
IMC – Instituto dos Museus e da Conservação  
INE – Instituto Nacional de Estatística  
INTERCOM – International Committee of Management  
IPA – Instituto Português de Arqueologia  
IPM – Instituto Português de Museus  
IPPAR – Instituto Português do Património Arquitectónico  
ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão  
JFSV – Junta de Freguesia de Santos-o-Velho  
MACS – Museu de Arte Contemporânea de Serralves  
MC – Ministério da Cultura  
MC – Museu das Comunicações  
MC<sup>2</sup>P – Associação de Museus e Centros de Ciência em Portugal  
MCG – Museu Calouste Gulbenkian  
MCUL – Museu de Ciência da Universidade de Lisboa  
ME – Museu da Electricidade  
MNF – Museu Nacional Ferroviário  
MPM – Museu do Papel Moeda  
OAC – Observatório das Actividades Culturais  
OS – Ordem de Serviço  
PAF – Planeamento Administrativo e Financeiro  
PCA – Presidente do Conselho de Administração  
PCG – Presidente do Conselho Geral

PMC – Património Museológico de Comunicações

POC – Programa Operacional da Cultura

PT – Portugal Telecom

RPM – Rede Portuguesa de Museus

SA – Sociedade Anónima

TDP – Teledifusora de Portugal

TLP – Telefones de Lisboa e Porto

TP – Telecom Portugal

## ÍNDICE

Introdução .....	1
1. A gestão de museus e os desafios da contemporaneidade .....	4
1.1. Contributos para uma reflexão acerca dos desafios actuais da gestão de museus .....	4
1.2. A gestão de museus em Portugal: as Fundações .....	14
2. O Museu das Comunicações: caracterização e diagnóstico da actual estrutura de gestão .....	34
2.1. Caracterização .....	35
2.1.1. Génese e evolução: do Museu dos CTT ao Museu das Comunicações ..	37
2.1.2. Acervo e âmbito temático .....	46
2.1.3. Localização e envolvente .....	47
2.1.4. Edifício e espaços .....	49
2.2. Estrutura de Gestão .....	51
2.2.1. ‘Princípios Fundadores’ .....	51
2.2.2. Estrutura Organizacional e aplicação nas funções museológicas .....	53
2.2.2.1. Departamento ‘Museu das Comunicações’ .....	55
2.2.2.2. Departamento ‘Património Museológico de Comunicações’ ..	61
2.2.2.3. Departamento ‘Centro de Documentação e Informação’ .....	65
2.2.2.4. Departamento ‘Comunicação & Relações Públicas’ .....	67
2.2.2.5. Departamento ‘Planeamento Administrativo e Financeiro’ .....	68
2.2.3. Credenciação .....	72
2.3. Síntese do diagnóstico .....	73
3. Proposta de reestruturação da gestão do Museu das Comunicações .....	79
3.1. Redefinição dos ‘princípios fundadores’: missão, vocação e âmbito disciplinar e visão .....	79
3.2. Enquadramento na Tutela .....	80
3.3. Estrutura Organizacional .....	81
3.3.1. Unidades orgânicas e aplicação das funções museológicas .....	82
3.3.2. Recursos Humanos .....	86
3.4. Instrumentos complementares da gestão museológica .....	91

Considerações Finais .....	<b>95</b>
Bibliografia .....	<b>99</b>
Anexos .....	<b>112</b>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa o estudo e o diagnóstico da estrutura de gestão do Museu das Comunicações, com enfoque na sua organização e articulação com o cumprimento das funções museológicas. Com esta análise tem-se por objectivo a formulação de uma proposta de gestão deste museu, enquadrada na Lei-Quadro dos Museus Portugueses (2004), no Código Deontológico do Internacional Council of Museums<sup>1</sup> (ICOM: 2009), na literatura académica sobre gestão de museus e nas práticas de gestão dos museus de fundação.

A gestão de museus, enquanto área temática da Museologia, estuda os diferentes modos de organização de instituições museológicas, ao nível político, legal, financeiro e institucional e, como tal, representa uma realidade diversificada e complexa.

Perante a discussão sobre os desafios da gestão de museus na sociedade ocidental do século XXI, começamos por salientar o papel central que a gestão hoje assume na orgânica funcional dos museus como garantia do cumprimento de uma missão eficaz. O actual contexto exige um reposicionamento dos museus perante as transformações ocorridas no contexto museológico internacional nos últimos trinta anos, pautado por um aumento do número de museus e pela sua diversidade organizacional.

O alargamento do campo de reflexão museológica coloca-nos perante uma discussão transdisciplinar que é marcada pela reflexão sobre a finalidade dos museus, os seus modos de funcionamento, as possibilidades de transformação e a sua vocação pública.

O Museu das Comunicações constitui um caso particular no contexto museológico português, no que respeita à sua génese, estrutura orgânica e articulação com a entidade de tutela, a Fundação Portuguesa das Comunicações. Embora a sua origem remonte ao final do século XIX, momento da primeira tentativa de criação de um Museu, embrião do Museu dos CTT, o actual projecto do Museu das Comunicações só começa a ser pensado em 1992, no contexto de reorganização do sector das comunicações. A resposta a este desafio consistiu na

---

<sup>1</sup> O Código Deontológico do ICOM foi aprovado por unanimidade pela 15ª Assembleia Geral do ICOM realizada em Buenos Aires, Argentina, em 4 de Novembro de 1986.

Foi modificado na 20ª Assembleia Geral em Barcelona, Espanha, em 6 de Julho de 2001, sob o título “Código Deontológico do ICOM para os Museus”. Foi revisto pela 21ª Assembleia Geral realizada em Seul, Coreia do Sul, em 8 de Outubro de 2004. Utilizámos a versão traduzida em Português organizada pelos Comitês Brasileiro e Português do ICOM – Conselho Internacional de Museus em 2009.

A definição de museu do ICOM está patente no Artigo 2º, ‘Definições’. Extraído dos Estatutos do ICOM, adoptados na 16ª Assembleia Geral do ICOM (Haia, Holanda, 5 de Setembro de 1989) e alterados pela 18ª Assembleia Geral do ICOM (Stavanger, Noruega, 7 de Julho de 1995) e pela 20ª Assembleia Geral do ICOM (Barcelona, Espanha, 6 de Julho de 2001).

Cf. [http://www.icom-portugal.org/multimedia/CodigoICOM\\_PT%202009.pdf](http://www.icom-portugal.org/multimedia/CodigoICOM_PT%202009.pdf), consultado em 18.08.2011.

criação da Fundação Portuguesa das Comunicações e do Museu das Comunicações, que inaugurou em 1997. A análise deste Museu pretende dar um contributo para o estudo das instituições de tipo fundacional responsáveis pela gestão dos museus em Portugal, com vista a uma reflexão sobre suas estruturas, modos de gestão e instrumentos de regulamentação dos museus.

Com o objectivo de responder ao objecto de estudo enunciado e à sua problemática, a dissertação estrutura-se em três capítulos.

O primeiro capítulo, intitulado ‘A gestão de museus e os desafios da contemporaneidade’, enquadra o nosso objecto de estudo na discussão académica internacional sobre a gestão de museus e, especificamente, traça uma caracterização do panorama nacional sobre os mecanismos e exemplos de práticas de gestão, no que respeita aos museus tutelados por fundações. Neste ponto, a nossa pesquisa incide na bibliografia relativa ao enquadramento teórico do tema, na legislação nacional, nos princípios do ICOM e em dados cedidos pelo Observatório das Actividades Culturais e pela Rede Portuguesa de Museus. Assim, estarão criadas as condições para traçar o panorama nacional dos museus tutelados por fundações em Portugal e fazer o estudo exploratório de alguns exemplos das suas estruturas de gestão. Os critérios de selecção do universo de museus de fundação a analisar são político-geográficos, institucionais e qualitativos, designadamente museus credenciados pela Rede Portuguesa de Museus ou em processo de credenciação. A nossa selecção recai sobre o Museu Nacional Ferroviário Armando Ginestal Machado (MNFAGM), o Museu Calouste Gulbenkian (MCG), o Museu de Arte Contemporânea de Serralves (MACS), o Museu da Electricidade (ME), e o Museu do Papel Moeda (MPM). O universo seleccionado irá permitir uma análise de diferentes dinâmicas organizacionais que concorrem para a gestão de um museu, de modo compreender as relações entre o museu e a tutela fundacional.

O segundo capítulo, intitulado ‘O Museu das Comunicações: caracterização e diagnóstico da actual estrutura de gestão’, centra-se no Museu das Comunicações. Numa primeira abordagem genérica, caracterizamos o Museu, enquadrando-o nos museus de ciência e técnica, especificamente nos museus de comunicações na Europa, e apresentamos a sua génese e evolução histórica, acervo e âmbito temático, localização e envolvente, e edifício e espaços. Em seguida, aprofundamos a análise da actual estrutura de gestão do

Museu e dos seus instrumentos, assinalando os ‘princípios fundadores’<sup>2</sup>, a estrutura organizacional e a aplicação das funções museológicas e, por fim, a credenciação enquanto instrumento de apoio à gestão. Por fim, elaboramos uma síntese do diagnóstico global da instituição, sublinhando os aspectos positivos e as principais dificuldades detectadas no cumprimento da sua missão, à luz dos pressupostos teóricos anunciados no primeiro capítulo. Este capítulo resulta da consulta de bibliografia sobre os museus de ciência, técnica e indústria, pesquisa de *websites* sobre os museus de comunicações na Europa e da recolha bibliográfica sobre gestão, museologia e especificamente sobre o Museu das Comunicações. Salientamos ainda a recolha e análise dos documentos internos do Museu (estatutos, orgânica, documentação interna de apoio à gestão, relatórios), de fontes escritas não publicadas e testemunhos orais dos colaboradores da FPC e antigos colaboradores do Museu dos CTT. A caracterização da envolvente do Museu baseou-se na análise de dados estatísticos sobre a demografia da cidade de Lisboa e pesquisa de *websites* das instituições vizinhas.

O terceiro capítulo, intitulado ‘Proposta de reestruturação da gestão do Museu das Comunicações’, representa o culminar da análise realizada ao longo deste trabalho, através da articulação dos pressupostos teóricos e das práticas de gestão de museus de fundação, enunciados no primeiro capítulo, e do diagnóstico do Museu, efectuado no segundo capítulo. A presente proposta apresenta uma divisão em quatro partes e configura um exercício de reformulação da estrutura de gestão do MC, com enfoque na redefinição dos ‘princípios fundadores’ do Museu e do seu impacto no enquadramento na tutela, na reestruturação orgânica (assente na aplicação das funções museológicas e no perfil dos recursos humanos) e nos instrumentos da gestão museológica.

Este trabalho constitui, assim, uma proposta de reconfiguração da estrutura de gestão do Museu das Comunicações, através da qual se pretende abrir um caminho para a discussão de hipóteses e a problematização de saberes sobre a gestão deste museu.

---

<sup>2</sup> Baseado na expressão utilizada por Gail Dexter Lord (2007; 2009), Barry Lord (2009) e Kate Market (2007) ‘foundation statments’ que consiste na definição da missão, visão e âmbito temático de um museu.

## **1 – A gestão de museus e os desafios da contemporaneidade**

O presente capítulo pretende enquadrar o nosso objecto de estudo, o Museu das Comunicações, na problemática da gestão de museus em Portugal, no início do século XXI. Esta análise situa-nos perante os principais desafios que a presente temática tem suscitado na comunidade científica internacional e nacional e no modo como os museus têm vindo a posicionar-se no contexto das transformações e exigências decorrentes da época em que vivemos. Neste enquadramento adoptamos dois pontos de abordagem complementares.

Numa primeira fase, analisamos os ‘princípios fundadores’ que definem o museu: a missão, vocação e âmbito disciplinar e a visão. A problematização destes princípios e a sua inter-relação remetem-nos para a discussão dos desafios da gestão museológica, que será abordada a partir da estrutura organizacional dos museus, segundo a qual destacamos: o cumprimento das funções museológicas, a programação e a relação com a envolvente, o financiamento e a gestão dos recursos humanos.

Em segundo lugar, continuamos a reflectir sobre o estado da arte da gestão museológica, focando a análise na caracterização das práticas de gestão dos museus tutelados por fundações em Portugal. O estudo deste universo visa um contributo para o mapeamento deste segmento da realidade museológica nacional e permitirá, através de um estudo exploratório, compreender como se articula a organização e a gestão de museus de fundação com as respectivas tutelas.

### **1.1.– Contributos para uma reflexão acerca dos desafios actuais da gestão de museus**

No que respeita à gestão de museus, a viragem do século XX para o século XXI foi marcada por um crescente debate acerca do futuro destas instituições e sobre a importância do papel da gestão (BALLÉ: 2003; TOBELEM: 2003). Importa reflectir sobre o impacto que este debate foi tendo, nos últimos anos, sobre o panorama museológico português, com particular incidência no objecto deste estudo.

O nosso enquadramento conceptual assenta no cruzamento das definições de museu patentes, no Código Deontológico do ICOM para Museus (ICOM/PT: 2009) e na Lei-Quadro dos Museus Portugueses (Lei nº 47/2004).

A noção de museu do ICOM (ICOM: 2001<sup>3</sup>; ICOM/PT: 2009) tem um âmbito internacional e, como tal, apresenta uma perspectiva ampla, que contempla a heterogeneidade das instituições museológicas, ao nível de tutela, colecções e temáticas. Esta definição constitui a orientação mais alargada da instituição museológica actualmente existente, enuncia os seus princípios, as suas principais funções, bem como os fins a que se propõe.

A definição de museu enunciada na Lei nº 47/2004<sup>4</sup> surge da adaptação dos princípios enunciados pelo ICOM à realidade portuguesa (NEVES, SANTOS & NUNES: 2008) e de uma reflexão específica nacional. Aqui, cabe-nos salientar a introdução à lei, onde são definidos os princípios que orientam o museu, a referência à estrutura orgânica e ao respectivo regulamento, enquanto instrumentos de gestão. O enquadramento orgânico de um museu, independentemente do estatuto da entidade de tutela<sup>5</sup>, pressupõe a existência de um regulamento<sup>6</sup>, garante o cumprimento das funções museológicas, a gestão de recursos humanos e financeiros e estabelece o horário com um regime de acesso público. De acordo com a Lei, a gestão de recursos humanos contempla a figura de um director<sup>7</sup> e de um quadro de pessoal especializado<sup>8</sup>, com garantias de formação profissional<sup>9</sup> (art.º 46). O director é responsável pelo cumprimento das funções museológicas<sup>10</sup>, propõe e executa o plano de actividades. Cabe à tutela e à gestão do museu assegurar os recursos financeiros<sup>11</sup>, para garantir o cumprimento articulado das funções museológicas.

A relevância dada às funções museológicas e o modo como são elencadas (art. 7º) – estudo e investigação, incorporação, inventário e documentação, conservação, segurança, interpretação e exposição, educação – são características específicas da definição portuguesa. É reforçada a importância do estudo e investigação, enquanto funções base para o cumprimento eficaz das restantes funções museológicas (art. 8º e 9º). As funções museológicas articulam-se para “garantir um destino unitário”<sup>12</sup> às colecções que o museu

---

<sup>3</sup> Artigo 2º ‘Definições’, Estatutos do ICOM, ICOM-Portugal, [http://www.icom-portugal.org/documentos\\_def.129.220.detalhe.aspx](http://www.icom-portugal.org/documentos_def.129.220.detalhe.aspx), consultado em 18.08.2011.

<sup>4</sup> Lei-Quadro dos Museus, [http://www.ipmuseus.pt/Data/Documents/RPM/Legislacao\\_Relevante/lei\\_dos\\_museus.pdf](http://www.ipmuseus.pt/Data/Documents/RPM/Legislacao_Relevante/lei_dos_museus.pdf), consultada em 18.08.2011.

<sup>5</sup> Artigo 52º, ‘Enquadramento Orgânico’ Lei nº 47/2004.

<sup>6</sup> Artigo 53º, ‘Regulamento’ Lei nº 47/2004.

<sup>7</sup> Artigo 44º, ‘Direcção’ Lei nº 47/2004.

<sup>8</sup> Artigo 45º, ‘Pessoal’ Lei nº 47/2004.

<sup>9</sup> Artigo 46º, ‘Formação Profissional’ Lei nº 47/2004.

<sup>10</sup> Artigo 45º, ‘Pessoal’ Lei nº 47/2004.

<sup>11</sup> Artigo 48º, ‘Recursos Financeiros e funções museológicas’ Lei nº 47/2004.

<sup>12</sup> Artigo 3º, ‘Conceito de Museu’, Lei nº 47/2004.

alberga, independentemente da sua natureza. Outra especificidade portuguesa patente no texto legal é a definição de “coleção visitável” e dos respectivos mecanismos de regulação.

O cruzamento das duas definições configura uma matriz da instituição museológica que, respeitando a heterogeneidade do panorama museológico internacional e nacional, bem como a especificidade de cada museu, constitui o primeiro passo para a reflexão sobre a gestão de uma organização museológica em Portugal.

Ao abordar a problemática da gestão museológica, sublinhamos, por um lado, os ‘princípios fundadores’ do museu definidos através da missão, vocação/âmbito disciplinar e visão (LORD & MARKERT: 2007); e, por outro, a articulação destes com as práticas da gestão, tais como o cumprimento das funções museológicas, a programação e relação com a envolvente, o financiamento e os recursos humanos (LORD & LORD: 2009).

O presente debate sobre a gestão dos museus centra-se no seu reposicionamento na sociedade actual e resulta das transformações ocorridas no contexto museológico internacional nas últimas décadas, que traduzem um aumento do número de museus, acentuando a sua heterogeneidade ao nível das tutelas, das colecções e da temática. Esta transformação vem contribuir para a necessidade de repensar o papel do museu na sociedade, através de uma reflexão transdisciplinar sobre sua finalidade, os seus modos de funcionamento, as possibilidades de transformação e a sua vocação pública (BALLÉ: 2003). Neste sentido, o museu é entendido como uma organização complexa, por um lado, concentrada em coleccionar e preservar uma herança cultural material e comunicar o seu significado (LORD & MARKERT: 2007). Por outro lado, é uma organização baseada em modos de funcionamento formais e informais, acções individuais e colectivas e em lógicas de mudança (BALLÉ: 2003). A complexidade inerente à instituição museológica, enquanto instituição ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento (Lei-Quadro: 2004; Código do ICOM: 2009), coloca constantes desafios aos museus. Actualmente, estes pautam-se pelo equilíbrio entre a procura de financiamento, de modo a garantir a sua sobrevivência (NEVES: 2002; KOTLER & KOTLER: 2001), a democratização da sua acção (FLEMING: 2005), e o cumprimento da sua vocação patrimonial (GARCIA: 2003; AMBROSE: 1993).

O objectivo da gestão museológica visa facilitar decisões (LORD & LORD: 2009), o que sublinha o papel da gestão na capacidade de resposta do museu aos desafios actuais. O primeiro passo da gestão do museu concretiza-se na definição dos seus estatutos, que estão contemplados no seu regulamento, e nos quais se determina a missão, o âmbito e a visão

(LORD & MARKERT: 2007). A nossa reflexão articula a dimensão estatutária do museu, enquanto princípio de identidade, com a dimensão prática organizacional, que será analisada mais adiante.

Passamos de seguida a efectuar um breve enquadramento dos princípios fundadores já mencionados, no que respeita à missão, vocação, âmbito disciplinar e visão.

### **Missão**

O estabelecimento da missão da instituição museológica define a sua razão de ser (LORD & MARKERT: 2007). Tipicamente, a missão contempla o enunciado das funções museológicas, tais como a conservação, o estudo e a divulgação, necessárias à gestão de uma colecção.

A especificidade da concepção de museu, enquanto instituição, diferencia-a das restantes instituições culturais, porque a sua missão assenta no princípio da gestão de uma colecção, como destaca Timothy Ambrose: “Collections and the responsibilities which go with them are what differentiate museums fundamentally from other interpretive facilities such as heritage centres, visitor centres or exhibition centres which are not collections-based.” (AMBROSE: 1993: p. 3).

Nesta perspectiva, assente no equilíbrio entre a gestão das colecções e a comunicação do seu sentido (LORD & MARKERT: 2007), o museu distingue-se de qualquer outra organização.

### **Vocação e âmbito disciplinar**

A vocação do museu remete-nos para a concepção de uma instituição permanente, sem fins lucrativos, que se encontra ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento e possui um âmbito específico (temático e disciplinar) na sociedade. A vocação do museu evoca duas noções: a vocação patrimonial e o serviço público.

A vocação patrimonial define a instituição museológica, como referiu Kenneth Hudson quando alertou para a importância de o museu não perder de vista a sua vocação patrimonial, chamando a atenção para os caminhos efémeros que possam valorizar os meios em detrimento dos conteúdos (HUDSON citado em GARCIA: 2003: p. 46). Esta remete-nos ainda para o âmbito disciplinar do museu, que define o alcance da cultura material da instituição museológica, dos pontos de vista disciplinar, geográfico, cronológico e das

relações com entidades afins (LORD & LORD: 2009), pelo que a atenção aos desafios colocados pelas sucessivas transformações sociais assume particular importância.

No que respeita ao serviço público, independentemente da tutela ou da estrutura de gestão, a análise da sua definição determina que um museu tenha uma responsabilidade pública, pois ele próprio é um serviço público (CARREÑO: 2004). O carácter público do museu tem vindo a ser reforçado com a crescente democratização da instituição, através da educação (FLEMING: 2005). Em síntese e, no nosso entender, o serviço público do museu é cumprido através da conjugação entre a preservação e a divulgação do seu acervo.

### **Visão**

O estabelecimento da visão do museu delimita o impacto social que o museu pretende ter (LORD & MARKERT: 2007). Por outras palavras, a visão diz respeito ao posicionamento do museu perante a sociedade a médio e longo prazo, com vista ao planeamento de metas e de objectivos que conduzam à sua plena concretização.

A reflexão sobre a definição da visão da instituição museológica vai ao encontro de novos desafios que incluem, no nosso entender, a definição da matriz do museu (LORD & LORD: 2009), o equilíbrio entre a missão e as exigências externas (KOTLER & KOTLER: 2001), a contradição aparente entre a procura de financiamento e democratização (BENHAMOU: 2003) e o posicionamento enquanto instituição ao serviço da sociedade civil (FLEMING: 2007). Entre as vertentes de análise apontadas, salientamos a necessidade de consolidação da identidade do museu, com vista ao seu posicionamento, questionando as relações entre si e a sociedade.

Como resultado da análise preliminar do estatuto da instituição museológica, no que respeita à missão, vocação/âmbito disciplinar e visão, cabe-nos agora discutir de forma breve as questões práticas emergentes da estrutura organizacional dos museus. Ou seja, a partir da análise da dimensão estatutária da gestão museológica, passamos à reflexão sobre os aspectos práticos organizacionais subsequentes.

Os museus organizam-se em estruturas diversas que funcionam de modo complementar, sendo a estrutura hierárquica piramidal a mais frequente (LORD & LORD: 2009). Estes autores defendem a organização do trabalho dos museus em três eixos

fundamentais: a gestão de colecções, a programação e a área administrativa<sup>13</sup>. São estes três eixos que ancoram e fundamentam o cumprimento das funções museológicas. Com base nas orientações da organização do museu, propomos uma reflexão sobre o cumprimento das funções museológicas, a programação e relação com a envolvente, o financiamento e os recursos humanos.

### **Cumprimento das funções museológicas**

As funções museológicas – adquirir, conservar, investigar, comunicar e expor uma colecção – determinam o *modus operandi* do trabalho das instituições, e estabelecem directa e indirectamente normas de funcionamento que possibilitam o delinear de uma matriz no complexo trabalho dos museus. No seu conjunto, as funções configuram simultaneamente uma identidade institucional e uma base programática. São um todo integrado, como afirmou Joseph Noble: “They are like the five fingers of a hand, each independent but united for common purpose. If a museum omits or slights any of these five responsibilities, it has handicapped itself immeasurably<sup>14</sup>” (NOBLE: 1970, citado em WEIL: 1990: p. 57).

Do ponto de vista da gestão, podemos constatar a existência de diferentes modos de agrupar ou organizar as funções museológicas. No que respeita à sua articulação, segundo Barry Lord e Gail Dexter Lord (2009), estas podem organizar-se em três grupos: i) adquirir, conservar e documentar, pertencentes ao grupo da gestão dos bens museológicos; ii) investigar, interpretar e expor, relacionadas com a programação de actividades; e por fim, iii) administrar, destinada à gestão do pessoal, finanças, segurança, manutenção, serviço de apoio ao visitante (LORD & LORD: 2009).

A Lei-Quadro dos Museus Portugueses apresenta as funções museológicas com maior detalhe e agrupa-as através do estabelecimento de relações recíprocas e encadeadas. No que respeita à preservação do património, são referidos conjuntamente o “estudo e a investigação” assinalando a dimensão científica do museu, “incorporação”, à qual se segue o “inventário” em paralelo com a “documentação”, e ainda a “conservação” e a “segurança”, respeitantes à dimensão técnica. Na vertente de comunicação com o público, aqui entendida

---

<sup>13</sup> Estes autores defendem ainda a possibilidade de uma quarta área, que diz respeito à comunicação e relações externas, que pode estar integrada na programação com o público.

<sup>14</sup> Joseph Veach Noble no seu “Museum Manifesto” descreveu as cinco responsabilidades básicas de qualquer museu: coleccionar, conservar, estudar, interpretar e expor.

em sentido amplo, a lei enumera a “interpretação e exposição”, na sua relação complementar, e ainda a “educação”.

Apesar de, para alguns autores, a educação ter vindo a ocupar o centro das funções museológicas, reposicionando as restantes funções (FLEMING: 2005), os fins a que o museu se propõe remetem-nos para a necessidade da sua democratização, contemplando o equilíbrio entre o estudo, a divulgação e o lazer (Lei nº 47/2004). Deste modo, o equilíbrio entre as funções museológicas agrupa as acções decorrentes da gestão das colecções e influencia a estrutura organizacional do museu.

### **Programação e relação com a envolvente**

De acordo com LORD & LORD (2009), podemos equacionar dois pressupostos para a programação do museu: criatividade e capacidade de resposta ao público. A programação do museu é um processo complexo que integra a concretização complementar das já referidas funções museológicas e ainda as áreas da publicação, do marketing e do serviço de apoio ao visitante.

A programação de exposições representa o principal ponto de contacto entre o museu e o público. Como tal, o estabelecimento de uma política de exposições constitui uma ferramenta de gestão necessária à implementação de uma programação coerente e consistente com a missão e âmbito disciplinar do museu.

Quanto à função de educação nos museus e ao seu lugar na programação, é um processo no qual a educação formal, a não formal e a informal se conjugam. De acordo com a Lei-Quadro dos Museus Portugueses, a missão da instituição museológica pressupõe a promoção da “função educativa no respeito pela diversidade cultural tendo em vista a educação permanente, a participação da comunidade, o aumento e a diversificação dos públicos”<sup>15</sup>.

A programação e o contacto com os públicos estão dependentes dos ‘territórios’ geográficos, sociais, políticos e culturais do museu. Tal como Barry Lord e Gail Dexter Lord, também David Fleming defende uma atitude criativa no modo como o museu se relaciona com o seu meio ambiente e as estruturas que nele operam (FLEMING: 2007).

De acordo com o que se referiu, os actuais desafios do museu na área da gestão consistem em definir uma missão diferencial e motivadora, estabelecer um equilíbrio viável

---

<sup>15</sup> Artigo 42º, ‘Educação’, Lei-Quadro dos Museus Portugueses, 2004.

entre a missão e as exigências externas, criar um público consolidado, conseguir o apoio da comunidade e gerar recursos suficientes para sustentar o museu a longo prazo (KOTLER & KOTLER: 2001).

A análise do ambiente da organização museológica contempla diferentes perspectivas da sociedade. A caracterização da envolvente do museu não é estanque, acompanha a evolução territorial e geográfica, social, cultural, institucional, educativa, política e empresarial. A partir desta reflexão e de um conhecimento bem fundamentado sobre as colecções, defende-se que os museus estarão em condições de compreender qual é o seu lugar e a sua identidade, para onde devem ir e com que estratégias e parceiros devem lá chegar.

### **Financiamento**

Para alguns autores, como Peter van Mensch, a gestão museológica tem como principal desafio a racionalização dos meios: “(...) devido ao aumento das dificuldades financeiras, os museus existentes tendem a racionalizar sua estrutura organizacional. Economia, eficiência e efetividade são as palavras-chave da gerência dos museus modernos. (...) Eles têm de definir seus objetivos de maneira mais precisa “ (MENSCH citado em NEVES: 2002: p. 20). Neste sentido, a optimização de recursos e a captação de financiamento constituem um dos principais desafios da gestão museológica.

O estatuto dos museus reflecte o contexto sociopolítico do país onde se insere, que se caracteriza pela preponderância da tradição pública, como é o caso da França ou da tradição privada, como nos EUA. No caso dos museus de gestão privada, o contexto caracteriza-se por uma maior vulnerabilidade financeira, compensada por uma maior autonomia e flexibilidade na gestão dos recursos. Os museus de gestão pública apresentam uma situação financeira menos incerta, contudo dependente de condicionantes políticos, frequentemente voláteis e caracterizados por constrangimentos administrativos que poderão limitar a capacidade de iniciativa (BALLÉ: 2003).

O Código Deontológico do ICOM para Museus<sup>16</sup> realça a importância da angariação de apoios financeiros por parte dos museus junto de entidades públicas e privadas (ICOM/PT: 2009). De acordo com SERRA (2007), este documento vem reconhecer a

---

<sup>16</sup> O Código de Ética do ICOM (2009) dedica os pontos 1.9 e 1.10 ao financiamento e à política de geração de receitas, respectivamente. Não clarifica as estratégias de captação de financiamento (mecenato, patrocínio ou apoio) e apresenta uma terminologia genérica.

necessidade do financiamento externo e do estabelecimento de uma política clara que não comprometa a imagem do museu e o interesse público. Deve acrescentar-se que o quadro legal português relativo ao mecenato cultural<sup>17</sup> apresenta um conjunto de contrapartidas fiscais às entidades de natureza empresarial, sejam singulares, colectivas, privadas ou públicas, cabendo ao Estado a regulação da atribuição dos incentivos fiscais.

A busca da sustentabilidade económica leva a que, cada vez mais, o financiamento por parte da tutela não possa constituir o único meio de subsistência dos museus. Neste ponto, os museus vivem numa contradição aparente entre a busca do financiamento e a procura da democratização (BENHAMOU: 2003).

No que respeita ao financiamento público dos museus, podemos destacar, entre outros, dois critérios na sua atribuição: o interesse público do acervo e a intervenção junto de comunidades de interesses (temáticos, geográficos, sociais, científicos) que vá ao encontro do desenvolvimento da sociedade. Se no caso de museus de tutela pública, os modos de financiamento são de carácter contínuo e pontual, no caso de museus de tutela privada, o financiamento público reveste um carácter pontual, através de candidaturas a projectos financiados<sup>18</sup>.

Os meios de financiamento privados representam uma realidade cada vez mais presente na gestão dos museus<sup>19</sup>. A procura de financiamento não significa caminhar no sentido oposto à democratização do museu. Pelo contrário, é defendida a sensibilização dos *stakeholders*<sup>20</sup> para que os diferentes parceiros culturais, sociais, económicos e políticos acreditem que a missão do museu constitui um bem público. Nesta perspectiva, a referida criatividade na gestão permite ao museu dotar-se de ferramentas capazes de o promover junto dos parceiros e potenciais financiadores (FLEMING: 2007). O *marketing* permite ao museu desenvolver estratégias e aplicações práticas para chegar ao público e resolver problemas no contacto com a envolvente (KOTLER & KOTLER: 2001). Para tal, é necessário definir a ‘imagem de marca’ do museu, baseada na identificação da personalidade da instituição e explorando a sua história, origens, envolvente, produtos e serviços (SCOTT: 2000).

---

<sup>17</sup> O Decreto-Lei n.º 74/99, de 16 de Março sobre o Estatuto do Mecenato foi alterado pela Lei n.º 160/99, de 14 de Setembro.

<sup>18</sup> No contexto dos programas de financiamento público, podemos destacar, entre outros, o Quadro de Referência Estratégica Nacional (2007/2013), o Fundo de Fomento Cultural, o Programa Promuseus.

<sup>19</sup> No caso português, podemos registar, entre outros, os exemplos do Millenium BCP, enquanto mecenas do Museu Nacional de Arte Antiga e do Museu Nacional Soares dos Reis e do BES, mecenas do Museu do Oriente.

<sup>20</sup> Entenda-se o conceito de *stakeholders* como todas as entidades singulares e colectivas envolvidas na fruição dos museus. O conceito compreende o governo, as instituições, a comunidade, os grupos e os indivíduos.

Especificamente no caso dos museus, a imagem de marca é também definida partir do seu acervo e âmbito temático.

O estabelecimento de serviços como a cafetaria, a loja, o *merchandising*, as concessões e cedências de espaços, aliado a uma política de *marketing* que vá ao encontro da missão do museu, tem vindo a contribuir para o reforço da imagem da organização museológica e dos seus conteúdos e ainda para a captação de novas fontes de financiamento. O desenvolvimento da imagem do museu favorece a captação de financiamento junto de entidades externas, promovendo o mecenato, patrocínios e/ou apoios<sup>21</sup> por parte de diferentes parceiros sociais (SERRA: 2007).

Neste ponto, importa salientar as vantagens da gestão autónoma do orçamento e do seu retorno por parte do museu, garantindo, em primeira instância, a base de funcionamento da instituição museológica e a gestão das colecções (AMBROSE: 1993).

Em suma, podemos equacionar um equilíbrio na relação entre o domínio público e privado na gestão dos museus. Se por um lado, a vocação patrimonial enfatiza a dimensão de serviço público, já no plano organizacional a gestão pode ser autónoma e flexível, com vista a assegurar a sustentabilidade e a eficácia da instituição, o que se coaduna com os procedimentos da gestão privada.

### **Recursos Humanos**

No que respeita à gestão dos recursos humanos, a sociologia das organizações pensa o museu enquanto organização, numa concepção que ultrapassa a dimensão da gestão administrativa e analisa também o museu na sua dimensão humana de um modo integrado (BALLÉ: 2003).

O contexto de crescimento e diversificação dos museus vieram trazer novas exigências e abrir novas linhas de intervenção, entre as quais se salienta a importância da profissionalização<sup>22</sup>. Assente na diversificação disciplinar, esta discussão reforça a necessidade da redefinição das profissões e respectiva formação dos colaboradores dos museus<sup>23</sup> (ICTOP/PT: 2008; LORD & LORD: 2009). Emanado do ICOM, o “Referencial Europeu das Profissões” constitui uma síntese desta discussão, onde são descritas as relações

---

<sup>21</sup> Salientamos a discussão de SERRA (2007) relativa à definição das formas de financiamento.

<sup>22</sup> Esta discussão iniciou-se nos anos 1980 nos EUA, Grã-Bretanha e Canadá.

<sup>23</sup> ICTOP/PT (2008), Referencial Europeu das Profissões, (trad.). Utilizámos a versão traduzida para português do ICOM-PT, [http://www.icom-portugal.org/multimedia/ICTOP\\_referencial\\_PT.pdf](http://www.icom-portugal.org/multimedia/ICTOP_referencial_PT.pdf), consultada em 18.08.2011.

funcionais inerentes ao museu, alertando para a necessidade de adaptação das mesmas ao país e à instituição. De acordo com este documento, a descrição das profissões do museu organiza-se em três áreas principais dependentes de uma direcção: colecções e investigação; programação com os públicos; e administração. Podemos equacionar ainda uma quarta área de acção, a comunicação e relações externas, que ainda que se situe entre a área administrativa e a programação com o público, pode assumir-se como uma área específica<sup>24</sup>.

No que respeita à formação dos recursos humanos, a reflexão sobre a capacidade de resposta dos recursos humanos aos desafios emergentes nos museus faz-nos questionar também a adequação da formação de profissionais de museus e a necessidade de formação de índole prática, pela diversidade de funções desenvolvidas no seio dos museus e sua articulação.

Ao director do museu são exigidas competências de gestão organizacional (TOBELEM: 2003), que devem, contudo, ser orientadas e controladas por uma perspectiva museológica (MENSCH em NEVES: 2002). Em tempos de uma gestão para a mudança, os recursos humanos podem constituir a maior oposição a essa mesma mudança, pelo que é fundamental que esta seja acompanhada por uma liderança forte e por equipas motivadas (FLEMING: 2008).

Em conclusão, a análise da estrutura de gestão de uma entidade museológica assenta nos princípios presentes no enquadramento internacional e nos princípios legais nacionais. O cruzamento destes dois quadros de regulação, a par da definição da sua missão, vocação e visão e das reflexões teórico-práticas da comunidade científica acerca da estrutura organizacional do museu, permite-nos delinear parâmetros de análise do Museu das Comunicações.

## **1.2– A gestão de museus em Portugal: as Fundações**

Esta secção tem como objectivo enquadrar o Museu das Comunicações, enquanto museu tutelado por uma fundação, no panorama museológico nacional. Damos continuidade

---

<sup>24</sup> LORD & LORD (2009) apresentam três áreas de intervenção e a possibilidade de autonomizar a Comunicação e Relações Externas relativamente à Programação com os públicos, enquanto o “Referencial Europeu das Profissões”, do ICTOP/PT (2008), integra esta área na gestão financeira e administrativa.

e aprofundamos aspectos relacionados com a gestão de museus, especificando o caso português, e analisamos o universo dos museus tutelados por fundações em Portugal.

O debate sobre a gestão de museus em Portugal tem vindo a acompanhar o cenário europeu. Beneficiamos da rápida circulação das correntes de pensamento a uma escala global e assistimos a uma contínua renovação da museologia. Paralelamente, é importante destacar o papel das universidades portuguesas na formação de profissionais em museologia e no contributo para a reflexão e construção de uma consciência científica e profissional (CAMACHO: 2008b).

O debate tem vindo a centrar-se sobretudo na análise dos modelos de gestão e na busca por uma maior autonomia e flexibilidade na gestão das organizações, característica das fundações (GUERREIRO: 2007), nas vantagens da aplicação dos instrumentos da gestão empresarial à gestão cultural (PATRÍCIO: 2008) e na procura da sustentabilidade através de alternativas de financiamento, onde se preconiza o reforço do papel do marketing nos museus (SERRA: 2007).

As preocupações teóricas sobre o tema da gestão dos museus em Portugal advêm do desenvolvimento registado no sector nas últimas décadas. A diversidade de novos modelos de gestão dos museus desembocou numa complexificação organizacional que nos faz pensar no papel fulcral da gestão ao re-centrar e re-situar o museu na sociedade contemporânea (CAMACHO: 2008a). Com efeito, assistimos no nosso país, sobretudo a partir de 1974, à criação de novos museus e à diversificação das entidades de tutela. Este crescimento do tecido museológico, que se intensificou nos anos 90 do século XX, é caracterizado por uma distribuição geográfica desequilibrada, com especial concentração nas principais cidades do litoral, pela diversidade das suas colecções e património e pela diversificação da sua dimensão e escala (CAMACHO: 2008b).

A caracterização e a reflexão sobre o sector museológico em Portugal têm vindo a ser estudadas por diferentes organismos públicos, no sentido de mapear a realidade museológica nacional. O Observatório das Actividades Culturais (OAC) acompanha a evolução dos museus em Portugal desde 1999, tendo como ponto de partida o recenseamento e a caracterização das entidades museológicas existentes (NEVES, SANTOS & NUNES: 2008). O projecto ‘Base de Dados Museus’ (BdMuseus)<sup>25</sup>, actualmente em curso, decorre do

---

<sup>25</sup> O projecto BdMuseus é gerido pelo OAC com o objectivo de “fornecer anualmente ao INE uma base de dados de expedição para a aplicação do seu próprio inquérito, possibilitando também a actualização do ficheiro das unidades a inquirir por este Instituto.” (NEVES; SANTOS & NUNES; 2008; p.4).

protocolo estabelecido, em 2000, entre o Instituto Português de Museus (actual Instituto de Museus e Conservação), o Instituto Nacional de Estatística e o Observatório das Actividades Culturais e visa dar continuidade ao “Inquérito aos Museus em Portugal”. O enquadramento legislativo do sector veio sustentar o estabelecimento de uma política museológica nacional, que englobasse a diversidade de museus e as assimetrias patentes no território português, pelo que os critérios para a definição de museu, no âmbito do projecto BdMuseus, baseiam-se nos princípios enunciados na Lei-Quadro dos Museus Portugueses<sup>26</sup>.

Destacamos ainda o papel da Rede Portuguesa de Museus (RPM), actualmente coordenada pelo Departamento de Museus, do Instituto dos Museus e da Conservação (IMC), que se assume como um sistema de organização em rede que promove “(...) a articulação, a comunicação, a cooperação, a partilha, (...) e a participação dos museus portugueses (...)” (NEVES, SANTOS & NUNES: 2008: p.7). Este sistema, em permanente dinâmica, funciona com base na adesão voluntária das instituições, de acordo com uma filosofia de inclusão e de promoção da qualidade, onde a palavra-chave é a diversidade (CAMACHO: 2008c; CAMACHO: 2008d). A RPM tem vindo a contribuir para o estudo e divulgação do sector museológico português através dos seus eixos de acção, tais como a Informação, a Formação e a Qualificação.

A credenciação certifica e distingue a implementação de boas práticas na gestão de instituições museológicas, de acordo com os princípios enunciados pela Lei-Quadro dos Museus Portugueses e desenvolvidos no diploma de 2006 (Despacho Normativo nº 3/2006)<sup>27</sup>. As linhas orientadoras da credenciação de museus contemplam a diversidade do tecido museológico nacional e “(...) alicerçam-se no conhecimento e na avaliação da realidade museológica portuguesa e no respeito pela diversidade das instituições museológicas existentes, que contemplam significativas diferenças de vocação, de acervo, de dimensão, de dependência administrativa, de localização geográfica e de programação.” (Despacho Normativo, nº 3/2006).

---

<sup>26</sup> Na fase de recolha de informação foram contemplados os seguintes critérios: entidades auto-denominadas museu; em funcionamento permanente ou sazonal; com pelo menos uma sala ou espaço de exposição; com pelo menos uma pessoa ao serviço. Na fase de difusão dos dados, o inquérito assume uma outra definição com cinco critérios: tem pelo menos uma sala de exposição; está aberto ao público permanentemente ou sazonalmente; tem pelo menos um conservador ou um técnico superior (incluindo pessoal dirigente); tem orçamento segundo uma óptica mínima de conhecimento do orçamento; tem pelo menos inventário sumário.

<sup>27</sup> Cf. [http://www.portaldacultura.gov.pt/SiteCollectionDocuments/MinisterioCultura/Legislacao%20Cultural/Despacho\\_norm\\_3\\_2006\\_Rede\\_port\\_Museus.pdf](http://www.portaldacultura.gov.pt/SiteCollectionDocuments/MinisterioCultura/Legislacao%20Cultural/Despacho_norm_3_2006_Rede_port_Museus.pdf), consultado em 10.10.2010.

## Os museus de fundação na realidade museológica nacional

Para a concretização deste ponto, a nossa metodologia baseou-se na recolha de fontes através de dados não publicados, cedidos pelo OAC<sup>28</sup> e pela RPM relativos a 2010, na pesquisa dos estatutos, missão e orgânicas dos museus, consulta de *websites* e na bibliografia sobre gestão de museus em Portugal e sobre as fundações, estes últimos em número escasso. Salientamos que, pelo facto do nosso estudo se centrar em fundações com museus, os dados apresentados não contemplarem as que também se dedicam à gestão do património cultural e que não tenham constituído museus.

Com base no “Inquérito aos Museus em Portugal” de 2000, e para o nosso trabalho, considerámos o critério de tutela política e administrativa, em particular a noção de museus públicos e de museus não-públicos (SERRA: 2007).

O conceito de museus públicos compreende os museus dependentes da Administração Central (IPM, actual IMC; IPPAR, actual IGESPAR; IPA<sup>29</sup>), de outros ministérios e organismos do Estado (Universidades), da Administração Regional (Madeira e Açores) e da Administração Local (Câmaras Municipais, Juntas de Freguesia, Assembleias Distritais). A categoria de museus não-públicos integra museus tutelados por Associações, Fundações, Igreja Católica, Misericórdias, Empresas Privadas e Particulares.

O universo descrito dá-nos conta da heterogeneidade de tutelas do sector museológico português na actualidade, “em muitos casos revelando grandes fragilidades” (NEVES, SANTOS & NUNES: 2008: p 3). Não obstante a diversidade de tutelas, a gestão de museus em Portugal é caracterizada por um universo maioritariamente público com 442 unidades museológicas num total de 683. As restantes 241 unidades caracterizam-se por um cenário de gestão não-pública (ver tabela 1). A expressão mais significativa de tutelas de museus no universo não-público cabe às associações, com 90 unidades, seguindo-se as fundações com 50 unidades, o que corresponde a 7,3% do total de museus<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup> Anexo 1 - Dados do OAC/BdMuseus sobre fundações com museus (2010), p. 113 – 116.

<sup>29</sup> Como veremos adiante, existem algumas fundações dependentes da administração central. Contudo, são instituições de direito privado, com estatuto de utilidade pública, pelo que optámos, também nestes casos, pela aplicação da categoria de museus não públicos.

<sup>30</sup> Anexo 1 – Dados do OAC/BdMuseus sobre fundações com museus (2010), figura 1, p. 113.

<b>Tutela</b>	<b>Museus</b> (Ficheiro 2010)	<b>INE</b> museus	<b>%</b>
<b>Pública</b>			
Ministério da Cultura	35		5,1
Ministério da Defesa	10		1,5
Ministério da Educação	2		0,3
Universidade Pública	17		2,5
EP ou SA de Capitais Públicos	9		1,3
Outros Organismos da Administração Central	13		1,9
Governos Regionais	21		3,1
Câmara Municipal	290		42,5
Junta de Freguesia	22		3,2
Assembleia Municipal	2		0,3
Empresa Municipal	21		3,1
<b>Privada</b>			0,0
Associação	90		13,2
Fundação	50		7,3
Igreja Católica	35		5,1
Misericórdia	18		2,6
Outros privados	2		0,3
Empresa Privada	31		4,5
Particulares	15		2,2
<b>Total</b>	<b>683</b>		<b>100,0</b>

Tabela 1 – Distribuição de museus por tutelas em número  
(Fonte: OAC, BdMuseus, Dezembro de 2010).

A tabela 1 permite-nos constatar que os museus dependentes de fundações têm uma dimensão significativa no panorama museológico nacional, apenas ultrapassada pelas câmaras municipais, com 290 unidades e pelas associações, representadas por 90 unidades.

Os museus de fundação são entidades privadas. Neste universo assinalam-se, em primeiro lugar, os museus de fundação que detêm participação directa do Estado português. Nestes casos, o Estado constitui-se como membro fundador, tem representação no Conselho de Administração e é responsável pelo capital fundacional, em resultado de parcerias público-privadas. Este grupo está representado no organograma do Ministério da Cultura<sup>31</sup>.

Um segundo grupo corresponde a museus de fundação com participação de entidades privadas e/ou públicas, em que a eventual presença do Estado na tutela é indirecta (ver tabela 2).

<sup>31</sup> Actual Secretaria de Estado da Cultura (Junho de 2011).

Fundações representadas no organograma do presente no <i>website</i> do Ministério da Cultura <sup>32</sup>	Outras Fundações
<p>1953 – Fundação Ricardo Espírito Santo / Museu de Artes Decorativas Portuguesas<sup>33</sup></p> <p>1989 – Fundação de Serralves / Museu de Arte Contemporânea de Serralves<sup>34</sup></p> <p>1990 – Fundação Arpad Szénes Vieira da Silva / (1994) Museu Arpad Szénes Vieira da Silva<sup>35</sup></p> <p>1991 – Fundação Centro Cultural de Belém<sup>36</sup></p> <p>2006 – Fundação Museu do Douro<sup>37</sup></p>	<p>1933 – Fundação da Casa de Bragança / Museu Biblioteca da Casa de Bragança<sup>38</sup></p> <p>1957 – Fundação Abel de Lacerda / Museu do Caramulo<sup>39</sup></p> <p>1963 – Fundação Cupertino de Miranda / (1972) Museu da Fundação Cupertino de Miranda<sup>40</sup></p> <p>1964 – Fundação Dr. António Cupertino de Miranda / (1981) Museu do Papel Moeda<sup>41</sup></p> <p>1965 – Fundação Calouste Gulbenkian / (1969) Museu Calouste Gulbenkian<sup>42</sup></p> <p>1987 – Fundação Arbués Moreira / (1989) Museu do Brinquedo<sup>43</sup></p> <p>1988 – Fundação Oriente / (2008) Museu do Oriente<sup>44</sup></p> <p>1997 – Fundação Portuguesa das Comunicações/ Museu das Comunicações<sup>45</sup></p> <p>2000 – Fundação Maria Isabel Guerra Junqueiro e Luís de Mesquita Carvalho / Museu da Fundação Maria Isabel Guerra Junqueiro e Luís de Mesquita Carvalho<sup>46</sup></p> <p>2004 – Fundação EDP / Museu da Electricidade<sup>47</sup></p> <p>2005 – Fundação Museu Nacional Ferroviário Armando Ginestal Machado<sup>48</sup>.</p> <p>2006 – Fundação de Arte Moderna e Contemporânea/ Museu Coleção Berardo<sup>49</sup></p> <p>2007 – Fundação Museu de Ciência da Universidade de Coimbra<sup>50</sup></p>

Tabela 2 – Exemplos de Fundações com museus em Portugal, por ano de criação (Fonte: *Websites*, Estatutos das entidades de tutela e entrevista com Manuel Bairrão Oleiro, IMC, 02.08.2011).

<sup>32</sup> Cf. <http://www.portaldacultura.gov.pt/ministeriocultura/Pages/organograma.aspx>, consultado em 03/04/2011

<sup>33</sup> Cf. <http://www.fress.pt/>, consultado em 05.09.2011.

<sup>34</sup> Cf. <http://www.serralves.pt/>, consultado em 05.09.2011.

<sup>35</sup> Cf. <http://fasvs.pt/>, consultado em 05.09.2011.

<sup>36</sup> Cf. <http://www.ccb.pt/sites/ccb/pt-PT/CCB/Documents/Estatutos%20FD%2003-10-91%20OK.pdf>, consultado em 10.09/2011.

<sup>37</sup> Cf. <http://www.museudodouro.pt/pagina.1.1.aspx>, consultado em 18.08.2011.

<sup>38</sup> Cf. <http://www.fcbraganca.pt/>, consultado em 05.09.2011.

<sup>39</sup> Cf. <http://www.museu-caramulo.net/>, consultado a 05.09.2011.

<sup>40</sup> Cf. <http://www.fcm.org.pt/>, consultado em 05.09.2011.

<sup>41</sup> Cf. <http://www.facm.pt/indexp.html>, consultado em 05.09.2011.

<sup>42</sup> Cf. <http://www.gulbenkian.pt/>, consultado em 05.09.2011.

<sup>43</sup> Cf. <http://www.museu-do-brinquedo.pt/>, consultado em 05.09.2011.

<sup>44</sup> Cf. <http://www.foriente.pt/>, consultado em 05.09.2011.

<sup>45</sup> Cf. <http://www.fpc.pt/FPCWeb/homepage.do2>, consultado em 12.01.2011.

<sup>46</sup> Cf. <http://www.amp.pt/gca/?id=257>, consultado em 05.09.2011.

<sup>47</sup> Cf. <http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/fundacoes/fundacaoedp/Pages/HPFundacao2.aspx>, consultado em 18.08.2011.

<sup>48</sup> Cf. <http://www.fmnf.pt/>, consultado em 18.08.2011.

Destacamos o caso do Museu Nacional Ferroviário, que é tutelado por uma fundação criada pelo Decreto-lei nº 38/2005 de 17 de Fevereiro, caracterizada por uma pessoa colectiva, de direito privado, com o estatuto de utilidade pública segundo o Decreto-lei nº 460/77 de 7 de Novembro. Abordaremos este caso mais adiante.

<sup>49</sup> Cf. <http://www.museuberardo.pt/>, consultado em 05.09.2011.

<sup>50</sup> Cf. [http://www.uc.pt/museudaciencia/estatutos/estatutos\\_ficheiros/estatutos\\_FMC](http://www.uc.pt/museudaciencia/estatutos/estatutos_ficheiros/estatutos_FMC), consultado em 05.09.2011.

Tomando por base os dados obtidos junto do OAC, passa-se a apresentar uma breve apresentação histórica e geográfica dos museus de fundação em Portugal.

As fundações com museus começaram a ser criadas em Portugal na década de 30 do século XX. Não obstante o crescimento ocorrido na década de 1980, a grande expansão aconteceu nos anos 1990 (coincidindo com o momento da criação do Museu das Comunicações) e continuou até à primeira década do século XXI, contando com um crescimento de 15 unidades museológicas por década (tabela 3).

<b>Abertura</b>	<b>Museus INE</b> (Ficheiro museus 2010)
Antes de 1899	0
1900-1929	0
1930-1969	6
1970-1979	3
1980-1989	11
1990-1999	15
2000-2009	15
<b>Total</b>	<b>50</b>

**Tabela 3 – Museus tutelados por Fundações por Abertura**  
(Fonte: OAC, BdMuseus, Dezembro de 2010).

No que respeita à distribuição geográfica (OAC, BdMuseus: 2010), as regiões Norte e Lisboa apresentam o maior número de museus de fundação, com 14 unidades museológicas cada. Segue-se a região Centro com 12 unidades. A região do Algarve não tem representação. Se fizermos uma análise mais fina, ao nível do concelho (OAC, BdMuseus: 2010), são visíveis as assimetrias da implantação museológica no território nacional. Como já foi referido, o concelho de Lisboa é o que conta com maior número de unidades museológicas, no total de 11. Em seguida vem o concelho do Porto, com quatro unidades, e Aveiro, Cascais, Coimbra, Grândola e Vila Nova de Famalicão com duas unidades. Os restantes concelhos contam com um museu e estão dispersos pelo território nacional<sup>51</sup>.

<sup>51</sup> Águeda, Alijó, Alter do Chão, Avis, Baião, Castelo Branco, Elvas, Entroncamento, Estarreja, Funchal, Golegã, Gondomar, Leiria, Marvão, Moimenta da Beira, Oliveira do Hospital, Peso da Régua, Porto de Mós, Ribeira Grande, Sintra, Tondela, Viana do Castelo, Vila Nova de Gaia, Vila Real, Vila Viçosa.  
Anexo 1 – Dados do OAC/BdMuseus sobre fundações com museus (2010), figuras 2 e 3, p. 113 – 114.

A temática das colecções nos museus de fundação (OAC, BdMuseus: 2010) incide maioritariamente sobre museus de arte<sup>52</sup>. O Museu das Comunicações está enquadrado na tipologia de museus de ciência e técnica. No entanto, numa análise profunda das suas colecções, consideramos duas tipologias que reflectem a realidade do Museu das Comunicações, perfazendo um total de 11 museus, distribuídos por cinco unidades de museus de ciência e técnica<sup>53</sup> e seis museus técnicos especializados<sup>54</sup>.

Apresentado o universo dos museus de fundação no panorama global dos museus portugueses, passamos a debruçar-nos sobre a sua expressividade, no âmbito dos museus credenciados.

Quanto ao universo de museus credenciados, Portugal contava em final de 2010 com 131 unidades museológicas (RPM:2010)<sup>55</sup> integradas na Rede Portuguesa de Museus (tabela 4), dados que permitem constatar a diversidade de tutelas de museus privados e públicos credenciados no território nacional.

<b>Tutela</b>	<b>Museus INE (Ficheiro museus 2010)</b>
Ministério da Cultura	32
Ministério da Defesa	1
Universidade Pública	3
EP ou SA de Capitais Públicos	5
Outros organismos da Administração Central	2
Administração Regional dos Açores e Madeira	14
Assembleia Distrital	1
Câmara Municipal	53
Junta de Freguesia	1
Associação	5
Fundação	9
Igreja Católica	4
Misericórdia	1
<b>Total</b>	<b>131</b>

**Tabela 4 - Representatividade das diferentes tutelas de museus credenciados pela RPM em 2010**

(Fonte: OAC, BdMuseus: 2010; RPM: 2010).

<sup>52</sup> Anexo 1 – Dados do OAC/BdMuseus sobre fundações com museus (2010), figura 4, p. 115.

<sup>53</sup> Os museus que integram este grupo são: o Museu das Comunicações; o Museu Nacional Ferroviário; Museu Mineiro do Lousal; Fábrica de Ciência Viva, Centro de Ciência Viva de Aveiro; e o Centro de Ciência Viva do Lousal – Mina de Ciência.

<sup>54</sup> Os museus que integram este grupo são: Museu do Papel Moeda; Museu do Brinquedo de Sintra; Museu do Cavalo da Fundação Alter Real; Navio Hospital Gil Eanes; Casa-Museu José Saramago; e o Núcleo Museológico Madeira Luís.

<sup>55</sup> Cf. [http://www.ipmuseus.pt/pt-PT/rpm/museus\\_rpm/HighlightList.aspx](http://www.ipmuseus.pt/pt-PT/rpm/museus_rpm/HighlightList.aspx), consultado em 20.01.2011.

O maior número de museus credenciados verifica-se nos museus tutelados pelas câmaras municipais e pelo Ministério da Cultura. As fundações, embora com uma expressão menor, constituem o quarto grupo mais representado, com nove instituições museológicas: Museu Biblioteca da Casa de Bragança (Fundação da Casa de Bragança); Museu Calouste Gulbenkian (Fundação Calouste Gulbenkian); Museu da Fundação Cupertino de Miranda (Fundação Cupertino de Miranda); Museu da Fundação Maria Isabel Guerra Junqueiro e Luís de Mesquita Carvalho (Fundação Maria Isabel Guerra Junqueiro e Luís de Mesquita Carvalho); Museu das Comunicações (Fundação Portuguesa das Comunicações); Museu de Arte Contemporânea de Serralves (Fundação de Serralves); Museu do Brinquedo (Fundação Arbués Moreira); Museu do Caramulo (Fundação Abel de Lacerda); Museu do Papel Moeda (Fundação Dr. António Cupertino de Miranda)<sup>56</sup>.

Quanto à distribuição geográfica dos museus credenciados e tutelados por fundações, este universo encontra-se disperso pelo território nacional com destaque para uma pequena concentração nas cidades do Porto e Lisboa e cidades circundantes. Em Lisboa, estão localizados o Museu Calouste Gulbenkian e o Museu das Comunicações. No Porto, a representação é maior, com o Museu do Papel Moeda, o Museu da Fundação Maria Isabel Guerra Junqueiro e Luís de Mesquita de Carvalho, o Museu de Arte Contemporânea de Serralves. No litoral, situam-se mais dois museus: no centro, o Museu do Brinquedo em Sintra e a norte, o Museu da Fundação Cupertino de Miranda em Vila Nova de Famalicão. Distantes dos grandes centros urbanos do litoral, constatamos a presença de apenas dois museus: o Museu Biblioteca da Casa de Bragança, em Vila Viçosa e o Museu do Caramulo.

No que respeita à caracterização deste segmento pela temática das colecções (OAC/BdMuseus: 2010), contamos com uma maior expressão de museus de arte (Museu Calouste Gulbenkian, Museu de Arte Contemporânea de Serralves, Museu Biblioteca da Casa de Bragança, Museu da Fundação Cupertino de Miranda, Museu da Fundação Maria Isabel Guerra Junqueiro e Luís de Mesquita Carvalho, Museu do Caramulo) relativamente a museus com colecções de temática especializada e ou ciência e técnica (Museu das Comunicações, Museu do Papel Moeda, Museu do Brinquedo).

Finalmente, quanto à caracterização da tutela, todos os museus de tutela fundacional credenciados estão dependentes de fundações privadas com estatuto de utilidade pública.

---

<sup>56</sup> Anexo 1 – Dados do OAC/BdMuseus sobre fundações com museus (2010), figura 5, p. 115.

Destacamos a Fundação de Serralves (FS) como entidade que resulta de uma parceria público-privada entre o Estado e entidades públicas e privadas. A FS é uma fundação dependente do organograma da Secretaria de Estado da Cultura, pelo envolvimento do Estado enquanto membro fundador e co-financiador (Estatutos FS).

### **O universo das Fundações em Portugal: uma realidade por estudar**

Em Portugal, as fundações regem-se pela legislação prevista no ‘Código Civil’, no que respeita ao capítulo sobre pessoas colectivas (artigos 157º a 184º) e especificamente sobre fundações (artigos 185º a 194º). Desde 1993 que o Centro Português de Fundações (CPF) se constituiu como uma associação representativa do sector fundacional, com vista à defesa de interesses comuns. Actualmente, o CPF conta com mais de uma centena de associados. O CPF estabelece ainda relações de cooperação com organismos internacionais, tais como a Asociación Española de Fundaciones (AEF) o European Foundation Center (EFC), o Donors and Foundations’ Networks in Europe (DAFNE) e o Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS)<sup>57</sup>.

No entanto, as fundações carecem claramente de investigação, como denunciaram os relatórios do “Projecto de Economia Social do ISEG”, apresentados em 2000, no *workshop* “As Fundações Portuguesas”, organizado conjuntamente pelo Centro de Investigação Sobre Economia Financeira do ISEG (CIEF), pela Fundação Luso Americana para o Desenvolvimento (FLAD) e pela Fundação Oriente (FO) (BARROS e SANTOS: 2000).

Segundo SAMPAIO & AFONSO (2000), que apresentam um estudo sobre o universo das fundações baseado na análise de dois inquéritos, o crescimento do número de Fundações começa a ter um impacto significativo a partir dos anos 80 do século XX. Em 1999, os registos notariais davam conta da existência de 800 fundações em Portugal, incluindo também as fundações inactivas. Contudo, as autoras alertam para a insuficiente representatividade das amostras enunciadas, o que não permite que a caracterização das fundações representadas seja aplicada ao universo global português. Indicações semelhantes são referidas em BARROS & SANTOS (2000), que caracterizam este universo como variado e confuso, organizado em três tipologias: Fundações Canónicas, Fundações Públicas e Fundações Privadas. Segundo os mesmos autores, a maioria das fundações está orientada para fins de educação, apoio à infância e apoio a idosos. O ambiente, o desporto, a saúde e a

---

<sup>57</sup> A Fundação Portuguesa das Comunicações é membro do Centro Português de Fundações. Cf. <http://www.cpf.org.pt/PT/index.htm>, consultado em 09.01.2011.

protecção do património destacam-se como os fins que as fundações menos contemplam (BARROS e SANTOS: 2000).

Para MONJARDINO (2000), “(...) a profunda e acelerada transformação das nossas sociedades abre e alimenta novos desafios, diversidade de opções e de áreas de intervenção, pelo que continua a haver espaço e matéria para o surgimento de fundações. Se aos objectivos de âmbito caritativo, tradicionais e mais solidamente implantados, se forem adicionando os de cariz cultural, artístico, educativo e científico, perfilam-se agora no horizonte das fundações outros mais determinados pelas novas necessidades e prioridades da sociedade”. Deve realçar-se que esta afirmação é efectuada em pleno período de crescimento dos museus de fundação. Entre 1930 e 1999 foram criados 35 museus de fundação, 15 dos quais entre 1990 e 1999 (ver tabela 3).

Recentemente, SERRA (PÚBLICO: 2010: p. 15) vem acender o debate sobre a questão da gestão de museus de fundação, afirmando que é necessário “uniformizar as fundações do ponto de vista jurídico”. Já AMARAL (PÚBLICO: 2010) propõe um novo regime jurídico com vista à regulação das fundações, com o objectivo de moralizar este segmento institucional.

Torna-se evidente que é fundamental estudar o universo das fundações em Portugal, no que respeita ao seu número, contexto de criação, âmbito de acção e distribuição geográfica, de modo a dar um contributo para o estudo do panorama museológico e da gestão do património cultural em Portugal.

### **Os museus de fundação como gestores do património museológico**

A partir do mapeamento do território nacional no que respeita a museus tutelados por fundações, importa dar um pequeno contributo para a compreensão dos museus de fundação como gestores do património museológico.

Através da pesquisa dos estatutos dos museus de fundação, de *websites* e de contactos com responsáveis e profissionais dos museus<sup>58</sup>, pretendemos caracterizar alguns exemplos de estruturas de gestão destes museus, de modo a completar o enquadramento do nosso objecto de estudo. Pretendemos compreender especificamente como é que as fundações, enquanto

---

<sup>58</sup> O contacto com os profissionais dos museus foi efectuado por *e-mail* e tinha como objectivo a confirmação dos dados presentes nos seus estatutos e a divulgação de dados omissos, de acordo com os critérios definidos para a nossa análise, tais como a Designação do Museu; Tutela; Fins (tutela); Orgânica (Fundação); Missão (Museu); Orgânica (Museu).

entidades de tutela de museus, defendem na sua orgânica os princípios de identidade, missão e objectivos de um museu.

Como se referiu, em Portugal o universo de museus tutelados por fundações é composto por 50 unidades que constituem 7,3% do total de museus considerados na BdMuseus. Deste universo, seleccionámos uma pequena amostra representativa da diversidade presente na realidade em estudo.

O primeiro critério de selecção prende-se com a credenciação. A nossa análise incide sobre museus de fundação credenciados ou em vias de credenciação, enquanto exemplos de reconhecidas práticas de gestão museológica. Num segundo plano, o nosso foco recairá sobre museus ligados a sectores de actividade profissional e empresarial. Estes dois critérios permitem-nos fazer uma selecção representativa de museus tutelados por fundações, na óptica de enquadramento do nosso objecto de estudo, o Museu das Comunicações.

As unidades museológicas seleccionadas para este estudo são cinco: o Museu Calouste Gulbenkian (Fundação Calouste Gulbenkian) e o Museu de Arte Contemporânea de Serralves (Fundação de Serralves), enquanto exemplos de instituições museológicas credenciadas de referência ímpar no território nacional e internacional<sup>59</sup>; o Museu do Papel Moeda (Fundação Dr. António Cupertino de Miranda), a Fundação Museu Nacional Ferroviário Armando Ginestal Machado e o Museu da Electricidade (Fundação EDP). Trata-se de instituições de referência, credenciadas ou em processo de credenciação, e partilham com o Museu das Comunicações a gestão de colecções ligadas a sectores especializados de actividade profissional e / ou empresarial.

Os parâmetros que orientam a nossa análise baseiam-se na caracterização da relação entre o museu e a instituição de tutela, de modo a compreender a articulação desta com a orgânica específica do museu e a sua missão.

O Museu Calouste Gulbenkian é tutelado pela Fundação Calouste Gulbenkian (FCG), uma instituição de direito privado com estatuto de utilidade pública, criada por disposição testamentária de Calouste Sarkis Gulbenkian em 1956<sup>60</sup>. Nos seus estatutos estão presentes

---

<sup>59</sup> A este respeito cabe-nos sublinhar a abrangência internacional de ambas as instituições, patente na sua missão e estatutos e nas colecções dos respectivos museus.

<sup>60</sup> Decreto-Lei nº 40690, 18 de Julho de 1956.

os fins “caritativos, artísticos, educativos e científicos”<sup>61</sup>. É através da arte que a Fundação preconiza a missão de gerir o Museu Calouste Gulbenkian (MCG), desde 1969.

Neste caso em particular, os fins da FCG assumem um carácter abrangente ao nível geográfico, uma vez que a sua missão não se reporta apenas ao território português, e ainda ao nível temático, pois cobre diferentes áreas do saber e actua em diferentes sectores da sociedade. A amplitude da missão da FCG está patente no organograma da instituição, que dá conta de um Conselho de Administração com dez áreas de intervenção que encabeçam os respectivos departamentos. O MCG é um departamento que se encontra sob a égide da Arte, a par do Centro de Arte Moderna José Azeredo Perdigão, da Música e das Belas Artes<sup>62</sup>. A orgânica da FCG apresenta uma estrutura “divisionalizada”<sup>63</sup> (MINTZBERG: 1996), que se justifica pela diversidade temática da sua intervenção e missão internacional.

Quanto ao organograma interno do MCG, podemos compreender que o Museu é responsável pela gestão da colecção, pela programação das exposições, pela programação de actividades através do serviço educativo, pela divulgação da investigação através das publicações<sup>64</sup>. O Museu compreende sob a sua alçada todas as funções museológicas previstas na legislação em vigor.

Sublinhamos que, embora no Decreto-Lei que lhe deu origem e nos Estatutos da FCG não haja qualquer referência à criação de um museu, o facto é que este beneficia de todos os princípios enunciados nestes documentos, tais como os fins, a missão e ainda o código de conduta<sup>65</sup>. É um claro exemplo de articulação global da organização, digno de relevar, uma vez que o Museu preserva e prossegue a sua identidade, missão e objectivos, tendo como referência os princípios da organização onde se encontra inserido.

O Museu de Arte Contemporânea de Serralves (MACS) é tutelado pela Fundação de Serralves (FS), criada em 27 de Julho de 1989, através do Decreto-Lei 240-A/89, que assinala “o início de uma parceria inovadora entre o Estado e a sociedade civil, representada

---

<sup>61</sup> Estatutos da Fundação Calouste Gulbenkian, Capítulo II [http://www.gulbenkian.pt/media/files/fundacao/historia\\_e\\_missao/PDF/ESTATUTOS.pdf](http://www.gulbenkian.pt/media/files/fundacao/historia_e_missao/PDF/ESTATUTOS.pdf), consultado em 18.08.2011.

<sup>62</sup> Organograma FCG, <http://www.gulbenkian.pt/organograma>, consultado em 18.08.2011.

<sup>63</sup> MINTZBERG (1996) propõe este conceito, referindo-se a organizações empresariais de grande dimensão, normalmente ligadas a sectores de infra-estruturas de um país. O autor fundamenta a estrutura através de um processo de *grouping by output* (MINTZBERG 1996; p. 48), segundo o qual o Conselho de Administração tutela várias direcções em paralelo, divididas por áreas geográficas de intervenção ou por áreas de actividade.

<sup>64</sup> Cf. <http://www.museu.gulbenkian.pt/main.asp?lang=pt>, consultado a 19.08.2011.

<sup>65</sup> Cf. [http://www.gulbenkian.pt/media/files/fundacao/historia\\_e\\_missao/PDF/Codigo\\_de\\_Conduta.pdf](http://www.gulbenkian.pt/media/files/fundacao/historia_e_missao/PDF/Codigo_de_Conduta.pdf), consultado a 18.08.2011.

por cerca de 51 entidades, oriundas do sector público e privado.”<sup>66</sup> A sua criação está associada à “necessidade da existência de uma instituição museológica nacional que acolha, conserve e torne acessível a produção resultante do processo evolutivo da arte moderna.”<sup>67</sup> Os fins da FS prendem-se com a “promoção de actividades culturais no domínio de todas as artes”, através da criação de “Um museu de arte moderna, que albergará em depósito obras do acervo de arte moderna que são património do Estado, obras de outras entidades cedidas em depósito, bem como as que constituem o seu património.” (Decreto-Lei n.º 240-A/89, art.º 4º).

Em 2003, pelo Decreto-Lei n.º 129/2003<sup>68</sup>, efectuou-se a última actualização do documento fundador. Nesta versão, é salientada a necessidade de atenuar a rotatividade regular dos membros do Conselho de Administração, com o objectivo de promover a estabilidade na gestão das actividades desenvolvidas pela FS.

A FS rege-se por fins culturais, através dos quais o MACS desenvolve a sua acção. A instituição de tutela compreende um Conselho de Fundadores, um Conselho de Administração e um Conselho Fiscal. Entre este grupo e as direcções de áreas encontra-se o Director Geral da Fundação, que por sua vez é responsável por cinco direcções: Director do Museu, Director de Recursos e Projectos Especiais, Director de Marketing e Desenvolvimento, Director Administrativo e Financeiro. A orgânica conta ainda com três assessorias: Assessor de Administração, Assessor de Informação e Tecnologia e Assessor de Comunicação. Seguem-se oito coordenações: Coordenador do Serviço de Artes Plásticas, Coordenador do Serviço/Programador de Artes Performativas, Coordenador do Serviço de Edições, Coordenador do Serviço Educativo, Coordenador dos Serviços Fiscais, de Contabilidade e Administrativos, Coordenador do Serviço de Manutenção, Segurança, Logística e Obras, Coordenador do Serviço Direcção do Parque, Coordenador do Serviço Comercial, e ainda, a Biblioteca, dependentes das direcções.

Segundo a orgânica apresentada, o MS constitui um caso em que as funções museológicas de base estão sob a alçada do Director do Museu. Sublinhamos o papel do museu na gestão da colecção, na programação de exposições, na programação pedagógica e na promoção da criação artística. Contudo, detectamos uma segmentação nas direcções

---

<sup>66</sup> História <http://www.serralves.pt/gca/?id=46>, consultado a 18.08.2011.

<sup>67</sup> Decreto-Lei n.º 240-A/89, <http://www.serralves.pt/fotos/editor2/DL240-A.89.pdf>, consultado a 18.08.2011.

<sup>68</sup> Cf. <http://www.serralves.pt/fotos/editor2/DR146A%20de%2020030627%20Estatutos%20FS.pdf>, consultado a 18.08.2011.

técnicas, que poderá significar uma intenção clara de articulação entre diferentes sectores, no sentido de fazer convergir valências interdisciplinares na gestão da instituição. A divisão em direcções determina o estabelecimento de objectivos claros na articulação das áreas, uma vez que as funções museológicas não são estanques e funcionam de modo complementar. No caso da FS, esta opção é conducente com a abrangência territorial e temática da instituição, solucionada organicamente pela figura de liderança do Director Geral.

O Museu do Papel Moeda é tutelado pela Fundação Dr. António Cupertino de Miranda (FACM)<sup>69</sup>, uma instituição privada sem fins lucrativos, criada em 1964. A sua missão prende-se com a promoção de actividades culturais, através da intervenção em três áreas fundamentais: a fiduciária, a educação e a cultura. A gestão do Museu do Papel Moeda (MPM), desde 1981, constitui um dos objectivos da FACM, através da definição de uma política de programação cultural, abertura à comunidade, educação, aquisições, publicações, sustentabilidade e gestão de imagem.

A análise da missão e objectivos da FACM remete para alguns desafios da gestão das instituições museológicas abordados no ponto anterior, como a preocupação com a sustentabilidade da instituição, a necessidade de inovação e a gestão da imagem. Esta preocupação reflecte-se na estrutura orgânica, constituída por três áreas: o Museu do Papel Moeda; o Centro de Congressos; o Restaurante.

A criação do MPM assentou na ideia de que cada instituição cultural, para além da sua identidade, deve constituir um núcleo diferenciador, neste caso, a criação de uma colecção de papel fiduciário. O MPM ocupa um lugar central nos fins da Fundação. O Centro de Congressos e o Restaurante são áreas complementares da acção do museu e constituem estratégias de captação de financiamento da tutela para o cumprimento da sua missão.

O MPM, enquanto museu ligado a uma colecção especializada, a fiduciária, apresenta uma estrutura de gestão sólida, que contempla a totalidade das funções museológicas, segundo concepções amplas de intervenção ao nível da educação, da relação com a comunidade e intervenção no desenvolvimento da sociedade, através da promoção de parcerias.

---

<sup>69</sup> Fonte: *website* e questionário à Direcção.

O Museu da Electricidade é tutelado pela Fundação EDP<sup>70</sup>, uma entidade privada criada em Dezembro de 2004. A orgânica do Museu respeita integralmente a missão e os objectivos dispostos na legislação. Os objectivos globais da Fundação são: fomentar o conhecimento científico e tecnológico nas áreas da energia e do ambiente, preservando o respectivo património histórico; apoiar e promover iniciativas que concorram para o reforço das três dimensões do desenvolvimento sustentável: ambiental, económica e social; promover o acesso à cultura em geral e às artes em particular; contribuir para uma maior inserção do Grupo EDP na comunidade. A Fundação contempla diferentes eixos de actuação, tais como o Museu, as Barragens, a Cultura e a Inovação Social.

O Museu da Electricidade (ME) tem como objectivos: conservar, classificar e divulgar o património histórico do sector da energia; valorizar e dinamizar o Museu da Electricidade; realizar conferências, exposições e eventos relacionados com a Energia e a Ciência; assegurar um crescente número de visitantes, em especial público em idade escolar.

Os objectivos do ME aqui elencados estão articulados com a sua orgânica, que pressupõe o inventário, estudo e divulgação do património através das seguintes áreas funcionais: Serviço ao Visitante<sup>71</sup>; Serviço de Documentação e Estudos; Serviço de Reservas e Museografia; e Serviço de Manutenção e Logística (Questionário à Direcção: 2011). Tal como no caso da FACM, a ligação ao sector de actividade não reduz o seu âmbito de actuação, pelo contrário, amplia a sua missão com o desenvolvimento de estratégias de intervenção patrimonial e social no território nacional.

A Fundação Museu Nacional<sup>72</sup> Ferroviário Armando Ginestal Machado<sup>73</sup> (FMNFAGM) constitui também um caso peculiar, na medida em que é um museu de carácter nacional, que se encontra fora do universo dos museus da Administração Pública. Constitui, assim, uma instituição museológica de âmbito nacional gerida por uma Fundação com o nome do próprio Museu: Fundação Museu Nacional Ferroviário Armando Ginestal Machado, de acordo com o Decreto-lei nº 38/2005 de 17 de Fevereiro.

---

<sup>70</sup> Fonte: *website* e questionário à Direcção.

<sup>71</sup> No ME o serviço de apoio ao visitante veio substituir o Serviço Educativo, numa perspectiva de oferta de serviços ao cliente. Este assunto foi abordado sinteticamente pelo Director, Eduardo Moura, na conferência sobre Museus de Ciência e Técnica, promovida pelo ICOM, em Novembro de 2010, no Museu de Ciência da Universidade de Lisboa.

<sup>72</sup> A designação de museu nacional carece de autorização da Secretaria de Estado da Cultura, após parecer do Conselho de Museus, conforme disposto no artigo 94.º ‘Denominação de museus’, da Lei-Quadro dos Museus Portugueses.

<sup>73</sup> Cf. <http://www.fmnf.pt/>, consultado em 18.08.2011.

Neste caso, a Fundação é criada para tutelar e gerir o Museu. Os fins a que a tutela se propõe são comuns à missão e aos objectivos do Museu de acordo com os seus princípios estatutários. Os fins da FMNFAGM prendem-se com o estudo, a conservação e a valorização do património histórico, cultural e tecnológico ferroviário português, através da instalação e gestão do Museu e respectivos núcleos museológicos.

As actividades promovidas pela tutela confinam-se aos eixos de actuação do Museu, designadamente: construção e adaptação da instalação do Museu e núcleos museológicos; a criação de um centro de documentação e arquivo ligados à história do caminho-de-ferro; a investigação científica, histórica e antropológica do tema; a edição e publicação de obras relacionadas com o património; a cooperação com estabelecimentos de ensino e investigação; e a realização de conferências.

Segundo o organograma, o Museu Nacional Ferroviário (MNF) é composto por três áreas principais: Serviço de Inventário, Serviço Educativo, e Serviço de Conservação e Restauro. A par do MNF funcionam as áreas de Gestão e Desenvolvimento de Projectos (GDP) e o Centro Nacional de Documentação Ferroviária (CNDF)<sup>74</sup>. Constatamos que no caso do Museu Nacional Ferroviário todas as funções museológicas estão asseguradas na prossecução dos fins do museu. Contudo, as áreas de GDP e CNDF acumulam funções auxiliares da missão do museu. Estamos, assim, perante uma direcção tripartida, onde é exigida a necessidade de articulação entre áreas, com vista ao alcance da liderança necessária ao cumprimento dos objectivos da instituição museológica.

No quadro seguinte sintetiza-se a caracterização dos cinco museus de fundação analisados, quanto à tutela, fins, missão e orgânica.

---

<sup>74</sup> Cf. <http://www.fmnf.pt/organograma>, consultado em 19.08.2011.

<b>Museu/Tutela</b>	<b>Tipo de Tutela</b>	<b>Fins</b>	<b>Missão/Museu</b>	<b>Orgânica/Museu</b>
Museu Calouste Gulbenkian/ Fundação Calouste Gulbenkian	Fundação privada sem fins lucrativos	Culturais, Sociais, Científicos	Funde-se com os fins da fundação “caritativos, artísticos, educativos e científicos” (Estatutos).	A fundação apresenta uma organização “divisionalizada”. O museu reúne a totalidade das funções museológicas na direcção.
Museu de Arte Contemporânea de Serralves/ Fundação de Serralves	Fundação Privada sem fins lucrativos	Culturais	Constituir uma colecção de arte contemporânea portuguesa e internacional, promover exposições temporárias, colectivas e individuais, organizar programas pedagógicos e desenvolver projectos de apoio à produção artística.	Organização funcional “divisionalizada” sob uma direcção geral única da Fundação. A direcção do museu contempla as funções museológicas de base.
Museu do Papel Moeda/ Fundação Dr. António Cupertino de Miranda	Fundação Privada sem fins lucrativos	Culturais, Sociais e educativos	Adquirir, conservar, expor e divulgar uma colecção de papel fiduciário português	A fundação acolhe o museu, o centro de congressos e um restaurante. O museu reúne a totalidade das funções museológicas na direcção.
Fundação Museu Nacional Ferroviário Armando Ginestal Machado	Fundação Privada sem fins lucrativos	Culturais e patrimoniais	Identificar conservar e valorizar o património ferroviário	Organização funcional “divisionalizada” (centro de documentação; museu; gestão de projectos). A direcção do museu compreende a gestão das funções museológicas de base.
Museu da Electricidade/ Fundação EDP	Fundação Privada sem fins lucrativos	Culturais e Sociais	Conservar, classificar e divulgar o património do sector da energia	O museu, integrado na direcção de cultura e artes, compreende os seguintes serviços: apoio ao visitante <sup>75</sup> ; documentação e estudo; reservas e museografia; manutenção e logística. Reúne a totalidade das funções museológicas na direcção do museu.

Tabela 5 – Síntese do estudo exploratório sobre a gestão dos museus tutelados por Fundações (Fontes: *websites*; Estatutos; questionário à Direcção 2010: Fundação EDP e Fundação Cupertino de Miranda).

As fundações aqui abordadas garantem a missão e os objectivos dos respectivos museus, de acordo com os princípios da legislação nacional. Constituem referências na realidade museológica nacional e no plano internacional, pelos fins a que se propõem, pela

<sup>75</sup> No Museu da Electricidade, o Serviço de Apoio ao Visitante corresponde ao Departamento de Educação ou Serviço Educativo.

importância das colecções que albergam e pelo modo como a sua estrutura de gestão permite a flexibilidade necessária ao planeamento a longo prazo e à capacidade de gerar recursos para a implementação de projectos sólidos.

No entanto, o modo como as fundações organizam os seus sectores de actividade denota que existe uma tendência para a segmentação de responsabilidades, em diferentes direcções, no que respeita à gestão das áreas de apoio ao cumprimento das funções museológicas. Este facto poderá afectar a garantia de um destino unitário às colecções que albergam, bem como a capacidade de liderança necessária aos desafios actuais.

A estrutura orgânica “divisionalizada”, anteriormente mencionada (MINTZBERG: 1996) está patente em instituições de grande dimensão e justifica-se nos fins e missão que assumem, tais como a FS, a FCG. Já o MNFAGM segmenta a sua estrutura orgânica nas áreas de Documentação e Gestão de Projectos, pela sua ampla missão de museu nacional polinucleado.

A semelhança entre a missão e os objectivos da tutela e do museu é uma constante, uma vez que os museus, enquanto departamentos da entidade de tutela, enquadram os objectivos da organização a que pertencem.

Contudo, se por um lado, é defendido que a orgânica das fundações pode trazer benefícios na flexibilização da gestão museológica, é também importante compreendermos que uma fundação com um museu caracteriza-se por uma orgânica específica, de acordo com os princípios da Lei-Quadro dos Museus Portugueses (artigo 52º, ‘Enquadramento Orgânico’).

Em suma, a análise global da nossa amostra revela que as fundações que tutelam museus se assumem enquanto instituições privadas, sem fins lucrativos, que se regem por fins culturais e sociais e, nalguns casos também, educativos (FACM), patrimoniais (FMNFAGM) e científicos (FCG). Os museus de fundação estão integrados em projectos com fins que ultrapassam a dimensão museológica e, organicamente, essa questão é assumida pela autonomia das áreas de gestão e apoio administrativo, transversais ao cumprimento da missão da tutela.

Constatamos que nem sempre é equacionada a necessidade de liderança técnica das respectivas áreas orgânicas da fundação, conforme verificado no MNFAGM. Neste ponto, o Museu de Serralves constitui um bom exemplo orgânico, em que a criação da Direcção Geral permitiu conjugar duas necessidades fundamentais: necessidade de liderança e gestão

(assente na figura da Direcção Geral), com a segmentação das direcções em diferentes áreas de actuação e respeito pelo saber técnico especializado (assente na figuras dos directores das áreas especializadas).

Em resultado da nossa análise, concluímos que as funções museológicas previstas na legislação nacional e no código de ética do ICOM estão organicamente dependentes da direcção do museu na totalidade dos casos analisados. Segundo a nossa análise, as fundações referidas, enquanto gestoras do património museológico, garantem o cumprimento da missão dos respectivos museus.

## **2 – O Museu das Comunicações: caracterização e diagnóstico da actual estrutura de gestão**

Este capítulo tem como objectivo caracterizar o Museu das Comunicações e traçar o seu diagnóstico à luz do exercício de reflexão sobre os desafios da gestão museológica. Os parâmetros que orientam a nossa análise cruzam diferentes dimensões complementares, nomeadamente a evolução histórica, a caracterização e o diagnóstico da instituição, com enfoque na estrutura de gestão do Museu e da sua tutela.

Num primeiro momento, vamos enquadrar sucintamente o Museu na evolução dos museus de comunicações na Europa e traçar o seu percurso histórico, desde o Museu dos CTT ao Museu das Comunicações. Em seguida, cabe-nos fazer a caracterização da instituição, na qual salientamos o acervo, o âmbito temático, a localização, o edifício e os espaços.

Em segundo lugar, centramo-nos na caracterização e diagnóstico da estrutura de gestão da instituição, especificando os ‘princípios fundadores’ do Museu, estrutura orgânica, aplicação das funções museológicas e processo de credenciação.

Em terceiro lugar, com base na caracterização do Museu, cabe-nos formular uma síntese da análise diagnóstica da instituição, salientando os aspectos positivos e as principais dificuldades da sua estrutura de gestão.

A presente análise fundamenta-se na consulta de bibliografia sobre os museus de ciência, técnica e indústria e *websites* sobre os museus de comunicações na Europa. No que respeita à caracterização do Museu, salientamos a consulta de bibliografia sobre gestão, museologia e sobre o Museu das Comunicações, bem como a recolha e análise dos documentos fundadores do Museu (estatutos, orgânica, documentação interna de apoio à gestão, relatórios), de fontes escritas não publicadas e de testemunhos orais dos colaboradores da FPC e de antigos colaboradores do Museu dos CTT. A caracterização da cidade de Lisboa e envolvente do Museu baseou-se na análise de dados estatísticos sobre a demografia da cidade e pesquisa de *websites*.

## 2.1 – Caracterização

### Os Museus da Técnica e Indústria: a musealização do sector das Comunicações na Europa

Os museus de ciência, técnica e indústria, no sentido moderno do termo, têm origem no século XIX, fruto do desenvolvimento industrial registado na Europa e EUA, com objectivos utilitários, pedagógicos e patrióticos da celebração do desenvolvimento económico nacional (DELICADO: 2009). Em Portugal, porém, e salvo raras excepções, eles apenas surgem no século XX (LOURENÇO: 2010).

Os museus especificamente ligados ao sector das comunicações surgiram nos finais do século XIX e nos princípios do século XX, maioritariamente de iniciativa estatal e em resultado do avanço da industrialização e da aceleração da obsolescência dos equipamentos e objectos associados a este sector de actividade. Nos finais do século XX, a liberalização do sector das comunicações favoreceu a fragmentação dos serviços de comunicações, designadamente os serviços postais e de telecomunicações, que até então se encontravam juntos. A evolução dos museus ligados ao sector das comunicações, embora marcada por uma génese comum, apresenta duas linhas de evolução distintas<sup>76</sup> (VIEGAS: 1998; DELICADO: 2009), decorrentes das directivas de liberalização do sector adoptadas pela Comunidade Económica Europeia, a partir dos anos 1990 e pela União Europeia, desde 1992.

Por um lado, assistimos a iniciativas que acompanharam a cisão dos serviços do sector das comunicações e que deram origem a ‘museus postais’ e a ‘museus de telecomunicações’ enquadrados em organizações distintas. São iniciativas assentes na lógica institucional, com uma abordagem de colecção restrita à propriedade. Constituem exemplos deste tipo de iniciativas o *Museo de las Telecomunicaciones*<sup>77</sup>, tutelado pela *Fundación Telefónica* e o *Museo Postal y Telegráfico*<sup>78</sup>, tutelado pelos *Correos*, em Espanha; e o *British Postal Museum & Archive*<sup>79</sup> no Reino Unido (DELICADO: 2009).

Por outro lado, surgiram igualmente projectos que visaram a coesão na salvaguarda de um património com uma história comum, independentemente da sua propriedade. Esta linha

---

<sup>76</sup> Leiria Viegas, Presidente da Fundação Portuguesa das Comunicações, na entrevista da Revista Códice, nº 1, 1998.

<sup>77</sup> Cf. <http://www.fundacion.telefonica.com/es/arteytecnologia/museo/>, consultado em 22.08.2011.

<sup>78</sup> Cf. <http://www.correos.es/museo/0500-default.asp>, consultado em 22.08.2011.

<sup>79</sup> Cf. <http://postalheritage.org.uk/>, consultado em 22.08.2011.

de evolução foi maioritariamente marcada pela criação de estruturas organizacionais independentes, envolvendo a participação das empresas proprietárias do património, com o objectivo de dar continuidade a projectos de musealização das suas colecções. Nestes casos, os museus adoptaram designações abrangentes como ‘museus de comunicações’ ou ‘museus de correios e telecomunicações’. Apresentamos de seguida alguns exemplos representativos de ambas as tendências.

O Museu Postal de Berna, Suíça, cuja iniciativa data de 1893, foi formalmente criado em 1907. Em 1997, este museu deu origem a uma fundação que tutela o actual *Museum für Kommunikation*<sup>80</sup> (DELICADO: 2009). O Museu Postal Federal, em Frankfurt, Alemanha, foi criado em 1958. Em 1995, foi criada a *Museumsstiftung Post und Telekommunikation* (Fundação dos Museus dos Correios e Telecomunicações), que tutela quatro Museus localizados em diferentes cidades alemãs: Berlim, Frankfurt, Nuremberga e Bona<sup>81</sup> (DELICADO: 2009). Na Holanda, o *Museum voor Communicatie* foi criado em 1999, na cidade de Haia. É herdeiro do Museu Postal criado em 1929<sup>82</sup>, um museu de empresa do Estado. Na Polónia, o *Muzeum Poczty i Telekomunikacji wrocławiu*, localizado em Wrocław, surgiu no seio da estrutura organizacional do Estado. A evolução política do país marcou significativamente a história do museu. Em 2005, foi constituída uma associação de amigos do museu com a missão de gerir a sua colecção e exposições<sup>83</sup>. Na Dinamarca, o *Dansk Postmuseum* data de 1856. Em 1931 deu origem ao *Dansk Post- og Telegrafmuseum*, quando se uniram as colecções postais e de telecomunicações. Desde 1996, foi constituída uma fundação, que tutela este museu que passou a designar-se *Post & Tele Museum Danmark*, um museu nacional situado na cidade de Copenhaga e inaugurado em 1998<sup>84</sup>. Em França, o *Le Château-Musée de la Communication* data de 1992, situa-se na cidade de Anger e surgiu no contexto do coleccionismo privado<sup>85</sup> (DELICADO: 2009).

Tal como alguns dos seus congéneres europeus, o Museu dos CTT em Portugal começou a ser pensado pelo Ministério das Obras Públicas, Comércio e Indústria, em 1877/1878, e concretizou-se em 1947. Em 1997, o Museu dos CTT deu lugar à criação da

---

<sup>80</sup> Cf. <http://www.mfk.ch/index.html?&L=2>, consultado em 04.03.2011.

<sup>81</sup> Cf. <http://www.museumsstiftung.de/>, consultado em 04.03.2011.

<sup>82</sup> Cf. <http://www.muscom.nl/>, consultado em 04.03.2001.

<sup>83</sup> Cf. <http://www.muzeum.wroclaw.pl>, consultado em 04.03.2011.

<sup>84</sup> Cf. <http://www.ptt-museum.dk/>, consultado em 04.03.2011.

<sup>85</sup> A origem da colecção do Museu deve-se a Guy Biraud, um industrial de Vendée, cuja colecção compreende objectos ligados à imprensa, telegrafia, telefonia, cinema, rádio, televisão e exploração espacial.

Cf. <http://www.musee-communication.com>, consultado em 04.03.2011.

Fundação Portuguesa das Comunicações e ao Museu das Comunicações, entidade privada, na tentativa de implementação de um projecto com objectivos mais amplos, como veremos de seguida.

### **2.1.1 – Génese e evolução: do Museu dos CTT ao Museu das Comunicações**

O percurso do Museu dos CTT, que está na génese do actual Museu das Comunicações, está longe de ser estável e, como veremos, a sua evolução foi marcada por avanços e recuos. Sem pretender fazer a história do Museu dos CTT, traçamos aqui alguns dos aspectos mais importantes da sua evolução, com o objectivo de compreender melhor a identidade da instituição e o processo de reorganização do sector de tutela e de criação do Museu das Comunicações.

#### **A origem do Museu dos CTT**

A origem do Museu dos CTT partiu da iniciativa do Ministro das Obras Públicas, Comércio e Indústria, João Gualberto de Barros e Cunha, quando, em 1877, através das “Instruções para a Direcção Geral dos Correios” recomendou ao Director Geral dos Correios, Guilhermino Augusto de Barros, a criação de um museu: “Ao mesmo tempo forcejará a direcção geral por ir creando a bibliotheca e o museu postaes (...). Taes são os assumptos para que chamo a attenção da direcção geral dos correios, esperando que ella fará tudo quando lhe for possivel para estudá-los convenientemente e facilitar a sua immediata applicação” (Direcção Geral dos Correios: 1879: p. 184)<sup>86</sup>. Guilhermino de Barros respondeu de forma positiva: “Quanto á bibliotheca e museu postal, procurarei ir coligindo quanto lhe respeita e fôr possível obter, compenetrando-me do pensamento civilizador que inspira tal lembrança, sendo certo que, só quando o correio tiver uma casa própria, poderão essas estancias apparecer convenientemente organisadas.” (Direcção Geral dos Correios: 1879: p.189). O museu e a biblioteca surgiram como estruturas complementares e de fins comuns, assumindo uma missão de interesse didáctico e científico para o sector das comunicações. Salientamos, porém, que desde o primeiro momento, se compreendeu a necessidade de organizar o museu e biblioteca em espaços próprios.

---

<sup>86</sup> Anexo 2 – Capa do Relatório Postal do Anno Económico de 1877-1878 (1979), p. 117.

No “Relatório Postal/ Anno Económico de 1877-1878”, é ainda referido: “Dotou-se a bibliotheca do correio com 400 volumes.” e “Dotou-se o museu postal com 30 objectos”. (Direcção Geral dos Correios: 1879: p. 154). Este documento testemunha a criação do museu e da biblioteca e o início da incorporação das peças do embrião do Museu dos CTT (DELICADO: 2009; ANCIÃES: 2008; SANTOS: 2007). Um dos 30 objectos do Museu dos CTT é referido por Guilhermino de Barros, no “Relatório Postal de 1889”, quando este relata a oferta da cópia de uma balança ao Administrador Postal da Alemanha: “ (...) A que existe no museu da direcção geral é o original.” (FIRMINO:1979: p. 9).

Contudo, esta primeira tentativa de criar um museu, classificada como ‘acto romântico’, característico da mentalidade portuguesa oitocentista, foi interrompida nas décadas seguintes, segundo ANCIÃES (2008). Este autor justifica a queda do dinamismo do Museu, bem como a ausência de documentação técnica e relatórios, com a crise associada à questão do Mapa Cor-de-Rosa em 1886 e ao Ultimato Inglês em 1890, que terão condicionado os investimentos públicos.

### **A consolidação**

Em 1934, Godofredo Ferreira relançou a ideia do Museu dos CTT. Contactou o então correio-mor, Luís de Albuquerque Couto dos Santos, que aprovou a proposta e nomeou Godofredo Ferreira como chefe de divisão com o objectivo de se efectivar a criação do Museu (ANCIÃES: 2008). Esta refundação oficial apenas aconteceu, porém, em 1947. Nessa altura, Godofredo Ferreira iniciou o processo de recolha da documentação histórica e foi criado o lugar de conservador-chefe, para o qual foi nomeado Mário Gonçalves Viana (Circular nº33/ A: 1947 em ANCIÃES: 2008). Mário Gonçalves Viana começa por fazer um estudo sobre a organização do Museu dos CTT, baseado em experiências internacionais<sup>87</sup> (VIANA: 1949).

O Museu situava-se numa sede provisória na Rua Mouzinho da Silveira<sup>88</sup>, em Lisboa, tendo sido transferido, ainda no mesmo ano, para a Rua de S. Mamede ao Caldas. As orientações do Museu visavam a recolha e catalogação de todos os objectos em uso ou antigos, que testemunhassem a actividade dos CTT em Portugal e a sua história (VIANA: 1949).

---

<sup>87</sup> Anexo 3 – Capa e folha de rosto da Palestra Profissional n.º 61 (1949), p. 118.

<sup>88</sup> Rua Mouzinho da Silveira, n.º 23.

Em 1952, foi nomeado o 2º conservador-chefe, António Mora Ramos, que deu continuidade ao processo de organização e consolidação do Museu dos CTT, iniciado pelo seu antecessor. O pensamento e acção de António Mora Ramos, enquanto conservador do Museu, estão reflectidos numa palestra proferida em Dezembro de 1954<sup>89</sup> (RAMOS: 1955). Um aspecto a salientar diz respeito a Mora Ramos considerar que os novos funcionários dos CTT deviam iniciar o seu trabalho com um estágio no Museu, com o objectivo de ficarem a conhecer o passado e o presente da instituição: “Interessa, sobretudo, que cada funcionário (...) veja e sinta que é um elo da cadeia, um pormenor indispensável no arranjo do conjunto. Interessa sobretudo, que encontre na grandeza da Administração o estímulo indispensável para levar avante o seu próprio trabalho com entusiasmo, com dinamismo, com justificado orgulho! (...). Este Museu vivo que corresponde a uma necessidade da nossa época e da nossa Administração, este Museu que, se Deus quiser, permitirá criar uma colectiva consciência profissional” (RAMOS: 1955: p.9; ANCIÃES: 2008: p.56).

Em 1955, definiu-se a política museológica dos CTT, com a explicitação dos objectivos e finalidades que definiam o Museu dos CTT. Este era a representação viva das várias actividades da empresa e da sua evolução, com um sentido e função históricos de servir os interesses da cultura profissional dos CTT e divulgar junto do público a evolução dos materiais e os métodos de trabalho utilizados ao longo do tempo (ANCIÃES: 2008). A política museológica definida focou-se numa lógica de museu ao serviço dos objectivos da empresa, seja pela exaltação da evolução dos profissionais e dos meios tecnológicos, seja pela necessidade de preservar a memória de uma actividade profissional com vista à consolidação da cultura e à aprendizagem da profissão. Em 1958, o Museu abriu algumas áreas ao público (FIRMINO: 1978).

Maria da Glória Firmino (1922-2010) já havia sido adjunta de conservador-chefe entre 1953 e 1958 e, entre 1959 e 1986, foi conservadora-chefe do Museu. Durante o tempo em que trabalhou no Museu dos CTT foi membro activo da Associação Portuguesa de Museologia (APOM)<sup>90</sup>. Licenciada em Ciências Históricas e Filosóficas, pela Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, tirou o curso de Conservador de Museus, Ciências Pedagógicas, e vários cursos de gestão (OLIVEIRA: 1994).

---

<sup>89</sup> Anexo 4 – Capa e folha de rosto da Palestra Profissional n.º 129 (1955), p. 119.

<sup>90</sup> Cf. [http://www.icom-portugal.org/documentos\\_cga.123.233.detalhe.aspx](http://www.icom-portugal.org/documentos_cga.123.233.detalhe.aspx), consultado em 20.06.2011.

Durante este período, o projecto do Museu dos CTT ia-se consolidando e, em 1962 ocupou um edifício inteiro na Rua de D. Estefânia<sup>91</sup>. O espaço compreendia uma área total de aproximadamente 745 m<sup>2</sup>, distribuídos por quatro pisos, e ainda um jardim com cerca de 340 m<sup>2</sup>. Pela primeira vez, o Museu integrou as três colecções do acervo, em simultâneo, no mesmo edifício: Correio, Filatelia e Telecomunicações. Depois de encontrar um espaço comum estável para albergar o património, o Museu dos CTT abriu finalmente ao público em 1967<sup>92</sup> (SOUSA: 2008). O edifício data dos finais do século XIX e caracterizava-se por uma grande qualidade arquitectónica e estética, como podemos perceber pelo testemunho do conservador do Museu de Telecomunicações de Berna, aquando da sua visita ao espaço: “ (...) Mas esta casa é preciosa! Só por si vale uma visita e faz uma concorrência ‘desleal’ às colecções que apresenta (...)” (GUIMARÃES: 1979: p. 95)<sup>93</sup>. A ocupação de um espaço próprio em 1962, aspiração desde a criação do Museu em 1878, mereceu críticas por parte dos seus colaboradores que assinalavam a desadequação do edifício à função de museu, pela estética do edifício e ausência de uma sala apropriada para realizar grandes exposições. Neste contexto foram desenvolvidas estratégias de exposições itinerantes e temáticas.

Em 1969, a ‘Administração-Geral dos Correios, Telégrafos e Telefones’ determinou que, a partir de 1 de Janeiro de 1970, os CTT passassem a constituir uma empresa pública do Estado denominada ‘Correios e Telecomunicações de Portugal’ (Decreto-Lei n.º 49368, D. R. n.º 263, Série I de 10 de Novembro de 1969). Este facto não alterou a concepção de museu estatal, pertencente a um serviço público (SOUSA: 2008).

Na década de 70 do século XX, assistimos ao desenvolvimento de novas políticas museológicas, entre as quais se destacou a importância da acção pedagógica do museu. Mário Gonçalves Viana (1.º conservador-chefe do museu) tinha já alertado para o facto de, a partir da segunda metade do século XX, os museus terem que enfrentar os desafios do seu tempo e abrir as portas ao grande público, não apenas aos investigadores e eruditos, mediante o desenvolvimento do serviço de educação (VIANA: 1949).

A acção de Maria da Glória Firmino, no âmbito da APOM<sup>94</sup> enquanto conservadora-chefe do Museu dos CTT, pautou-se pelo seu interesse nas experiências dos museus em geral

---

<sup>91</sup> Rua D. Estefânia, n.ºs 173, 175.

<sup>92</sup> Citando um Opúsculo sem data de publicação editado pelo Serviço de Edição de Publicações, com o código CDI 1975-18-1 Museu, intitulado “O Museu dos CTT – Pequena História desde a Fundação até à actualidade.

<sup>93</sup> Anexo 5 – Imagens do Museu dos CTT no edifício da Rua D. Estefânia em Lisboa (anos 1970), p. 120 – 123.

<sup>94</sup> No plano da museologia nacional, em 1965 foi criada a APOM, que defendeu um conjunto de novos valores para os museus: por um lado, a formação de profissionais e o reforço da investigação das colecções; por outro, a

e, especificamente, pelos museus de comunicações e transportes, no sentido de partilhar as preocupações de sobrevivência, da resolução de problemas e da integração dos museus na sociedade. Em 1976, reuniu um grupo de Museus de Comunicações e Transportes constituído por vários museus em portugueses<sup>95</sup>. No Encontro da APOM realizado no Porto, entre 1 a 5 de Dezembro de 1976, Maria Firmino fez uma análise crítica ao panorama museológico português da época e aos museus: “(...) o ponto crítico do problema da sua sobrevivência, da resolução das suas carências, da sua integração na vida das regiões onde se situam (...) é constituído (...) pelo divórcio entre a teoria e a prática. (...) Entre nós (...) museus de Comunicações e Transportes – deixamo-nos absorver de tal maneira pelos nossos próprios assuntos que estamos cada vez mais afastados uns dos outros. (...) Ignoramos o que se passa em cada museu, salvo as grandes exposições, cuja propaganda pode ser paga pelos museus mais ricos.”<sup>96</sup> (FIRMINO: 1979: p. 55). O testemunho da conservadora-chefe do Museu dos CTT revela-nos algumas dificuldades do panorama museológico de então, tais como a falta de diálogo entre museus, entre teóricos e técnicos, as dificuldades financeiras e a necessidade do envolvimento do museu no território que o rodeia.

No Museu dos CTT, a nova política museológica desenvolvida a partir dos anos 1960 e 70 implicou investimentos em formação de pessoal e a adaptação dos recursos para a captação de novos públicos. Maria da Glória Firmino foi construindo um projecto museológico sólido, herdado dos seus antecessores, que atingiu o seu apogeu no início dos anos 1980. Foi igualmente nessa década que se dinamizou a loja do museu, o que veio reforçar o interesse dos visitantes. A gestão da loja permitiu a concertação de uma nova política de relações públicas e marketing (oferta e venda de materiais de âmbito cultural e publicitário), que atraiu o público escolar. Esta fase caracterizou-se ainda por uma política activa de exposições itinerantes pelo país e deslocações a escolas e colectividades.

---

integração de programas educativos e culturais no contexto da abertura do museu à sociedade (ANCIÃES: 2008). Podemos destacar, entre outros, os contributos de Domingos de Pinho Brandão, Fernando Bragança Gil e Maria da Glória Firmino.

<sup>95</sup> Este grupo foi constituído pelo Museu Nacional da Ciência e da Técnica (Coimbra), Museu Nacional dos Coches, Museu de Marinha, Museu da CP, que estava em organização, Museu dos CTT (Lisboa), Museu do Ar (Alverca), Museu do Caramulo (Caramulo) e Museu de Angra do Heroísmo (Angra).

<sup>96</sup> Actas do Encontro da Associação Portuguesa de Museologia, que decorreram no Porto em 1976 e foram publicadas em 1979.

## **A reorganização do sector das comunicações**

Em Maio de 1985, o Museu dos CTT encerrou as suas portas por questões de conservação do edifício e das colecções (ANCIÃES: 2008). Em 1989, o administrador dos CTT Ferreira de Lemos começou a esboçar a ideia dos patrimónios museológicos do sector das comunicações virem a constituir-se em Fundação: “(...) uma entidade autónoma tipo fundação participada por todas as Empresas do sector das Comunicações. Esta solução, mais consentânea com a vocação de um museu de sector de actividade e não apenas de museu de empresa, permitirá um maior enriquecimento do seu património e uma autonomia de gestão que poderá ter reflexos muito positivos no desenvolvimento das actividades<sup>97</sup>” (CTT: 1989 citado em ANCIÃES: 2008: p. 63). Esta ideia iria encontrar um catalisador no processo de liberalização do sector comunicações que então se iniciava a nível mundial e, concretamente, na Europa.

Em 1990, a Comissão Europeia lançou directivas importantes para o sector das telecomunicações, com vista à harmonização do desenvolvimento das actividades económicas e ao estabelecimento de um mercado competitivo na Comunidade Europeia, na perspectiva dos fornecedores de serviços e utilizadores (Directiva 90/388/EEC, 28 de Junho de 1990<sup>98</sup>). Em 1997, o Parlamento Europeu e o Conselho estabeleceram regras para o desenvolvimento do mercado interno dos serviços postais e para a melhoria da qualidade do serviço, as quais visaram a garantia de liberalização gradual e controlada do mercado e a livre prestação de serviços do sector postal (Directiva 97/67/CE<sup>99</sup>). As directivas referidas marcam o início do processo de liberalização do sector das comunicações, que pressupôs o cumprimento de um serviço universal que garantisse a qualidade dos serviços e preços acessíveis a toda a União Europeia<sup>100</sup> (CONFRARIA: 2010).

---

<sup>97</sup> Jornal dos CTT e TLP, n.º 13, Abril, 1989.

<sup>98</sup> Cf. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31990L0388:EN:HTML>, consultado em 30.04.2011. Esta Directiva foi alterada pela Directiva 2002/22/CE, de 7 de Maio de 2002 e introduzida em Portugal pela Lei n.º 5/2004, de 10 de Fevereiro. A Directiva 136/2009/CE reviu a de 2002.

<sup>99</sup> Cf. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:1998:015:0014:0025:PT:PDF>, consultado em 30.04.2011.

Esta directiva foi alterada pela Directiva 2002/39/CE e pela Directiva 2008/6/CE. Estes princípios foram transpostos para a legislação portuguesa em 1999, através da Lei n.º 102/99 de 26 de Julho e do Decreto-Lei n.º 448/99 de 4 de Novembro.

Cf. [http://europa.eu/legislation\\_summaries/internal\\_market/single\\_market\\_services/l24166\\_pt.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/single_market_services/l24166_pt.htm), consultado em 30.04.2011.

<sup>100</sup> Em Portugal a PT e os CTT são os operadores incumbentes do cumprimento do serviço universal de comunicações na área de telecomunicações e serviço postal, respectivamente.

Em Portugal, o referido contexto da alteração económica europeia e mundial deu lugar a alterações significativas no tecido empresarial português com impacto nos CTT. Em 1992, deu-se a cisão da empresa CTT (Correios e Telecomunicações de Portugal), o que veio desencadear o processo de privatização e de reestruturação do sector, traduzindo consequentemente alterações na política museológica.

A separação dos Correios e Telecomunicações deu origem aos CTT Correios S.A. e à TP – Telecom Portugal. A TP veio englobar as telecomunicações dos anteriores CTT, TLP – Telefones de Lisboa e Porto e a TDP – Teledifusora de Portugal, o que deu origem à Portugal Telecom, em 1994. A CPRM – Companhia Portuguesa Rádio Marconi integra a PT, em 1995. Os serviços radioelétricos dos CTT integraram o ICP – Instituto das Comunicações de Portugal, actual ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações<sup>101</sup>.

Na sequência destas alterações, nos últimos 15 a 20 anos do séc. XX deu-se uma dispersão do património do sector das comunicações pelas várias organizações. ANCIÃES (2008) defende que “existiram, grosso modo, (...) o Museu dos CTT, o Museu dos TLP, o Museu da TDP (...), o Museu da Marconi; e os núcleos museológicos da Direcção Geral de Telecomunicações e da DSR – Direcção dos Serviços Radioelétricos dos CTT, actual ANACOM.” (ANCIÃES: 2008: p. 63).

A nova organização do tecido empresarial das comunicações implicou uma nova gestão de recursos, assente em dois factores fundamentais: por um lado, a evolução tecnológica, com impacto na aceleração de tecnologias e na alteração da legislação entretanto obsoleta; por outro lado, a necessidade de optimização de recursos, no que respeita a espaços e recursos humanos. Este contexto traduziu novas exigências: renovação tecnológica; reconversão de recursos humanos; métodos de gestão sustentáveis em concorrência; reconversão de espaços; salvaguarda do património em constante crescimento; projectos internacionais; e necessidade de modernidade e prestígio (COUTINHO: 1997)<sup>102</sup>. De acordo com ANCIÃES (2008: p. 63): “As mudanças esperadas eram enormes e não podia ser ignorada esta riqueza patrimonial, sob pena de dispersão, abandono e porventura alienação para a sucata.”

---

<sup>101</sup> Em Maio de 1988, o Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações cria a comissão instaladora do Instituto das Comunicações de Portugal. ‘Decreto Regulamentar n.º 25/88 D.R. n.º 138, Série 1 de 17 de Junho 1988’.

<sup>102</sup> Apresentação da Secretária de Estado dos Transportes e Comunicações, Leonor Coutinho, na sessão de inauguração da FPC.

## **A criação do Museu das Comunicações**

Em 1992, no momento da já referida cisão das empresas do sector, foi nomeada uma comissão instaladora com o objectivo de criar uma fundação que se constituísse como fiel depositária do património histórico das empresas (CTT e TP). Assim, a 3 de Outubro de 1995 foi registada a Fundação das Comunicações com dois instituidores – Portugal Telecom (PT) e Correios S. A. (CTT) (Arquivo da Fundação das Comunicações: 1995/1997<sup>103</sup>). A entrada de um novo instituidor, o Instituto das Comunicações de Portugal (ICP)<sup>104</sup> (actual ANACOM), levou a que fosse criada, a 6 de Outubro de 1997, a Fundação Portuguesa das Comunicações. A reunião dos patrimónios numa única fundação fez emergir uma nova missão e novos estatutos (SANTOS: 2007).

Nos Estatutos, o Museu das Comunicações é referido como figura central da Fundação Portuguesa das Comunicações. Entendemos que se pretendeu dar continuidade ao extinto museu dos CTT, acrescentando uma visão mais ampla sobre a comunicação. O primeiro Presidente da Fundação Portuguesa das Comunicações, Leiria Viegas, enquadrou a solução adoptada no âmbito do panorama internacional: “Esta solução não foi inteiramente nova (...). A Fundação da France Telecom nasceu na sequência da criação da empresa, e na Alemanha ou na Holanda também existem Fundações do mesmo tipo. (...) Mantiveram-se, porém, noutros casos, os museus de empresa, que são visões mais restritivas e orientadas para a lógica empresarial.”<sup>105</sup> (VIEGAS: 1998: p. 10). Com efeito, o Museu das Comunicações surgiu numa clara intenção de dar continuidade à coesão de uma colecção indivisa, que conta a história e questiona o presente e o futuro das comunicações em Portugal.

Leonor Coutinho justificou a criação da fundação e projectou a sua visão enquanto instituição ao serviço do desenvolvimento da sociedade. Nas suas palavras “(...) é extremamente necessária e útil, para o nosso país, uma organização como a Fundação Portuguesa das Comunicações: para nos situar, hoje, com referências sólidas ao nosso passado para promover, entre todos, o desafio das comunicações em Portugal no futuro.”<sup>106</sup> (COUTINHO: 1998; p. 9).

Com 13 anos de existência e uma tradição secular, o Museu das Comunicações tem vindo a registar uma dinâmica que é importante sublinhar.

---

<sup>103</sup> Arquivo da ‘Fundação das Comunicações’, 1995/1997.

<sup>104</sup> Criado em Julho de 1981.

<sup>105</sup> Leiria Viegas, Presidente da Fundação Portuguesa das Comunicações e Administrador representante do instituidor CTT.

<sup>106</sup> Leonor Coutinho, Secretária de Estado da Habitação e Comunicações, em 1997.

Na gestão de colecções assinalamos a reunificação do património museológico, bibliográfico e documental, a contínua incorporação de acervo, a informatização do inventário no programa MATRIZ e a constituição de reservas museológicas organizadas segundo as categorias do acervo em espaços próprios.

Ao nível da programação de exposições, o museu deu continuidade à divulgação do acervo à sua guarda. Tendo inaugurado em Outubro de 1997 com a exposição permanente “Mundos Comunicantes”, em 2006 esta foi renovada com a exposição “Vencer a Distância – 5 séculos de comunicações em Portugal”, que ainda hoje se mantém. Em 2002, iniciou um projecto de exposição sobre novas tecnologias, que se concretizou em 2003 com “Casa do Futuro Interactiva”, em 2004 “Casa do Futuro Inclusiva” e, desde 2009, “Casa do Futuro”. Actualmente, o desenvolvimento da programação de exposições sobre novas tecnologias permitiu a inauguração de uma residência tecnológica “FPC Living Lab”, que cruza as funções de investigação e de exposição. A programação de exposições temporárias tem vindo a estabelecer relações entre a comunicação e outros temas associados, tais como a arte e tecnologia. Destacamos, no âmbito da comemoração dos 10 anos da FPC a exposição temporária “Por Entre as Linhas”, em que a comissária Isabel Carlos propôs um caminho de relação entre a colecção da FPC e a arte contemporânea<sup>107</sup>.

No que respeita ao estabelecimento de relações institucionais em rede, em 2002 o Museu das Comunicações aderiu à Rede Portuguesa de Museus. Actualmente, o MC é membro de várias instituições nacionais e internacionais: APOM, MC<sup>2</sup>P (Associação de Museus e Centros de Ciência em Portugal), APOREM (Associação Portuguesa de Empresas com Museu), ATL (Associação de Turismo de Lisboa), ICOM (*International Council of Museums*) e IATM (*International Association of Transport and Communications Museums*).

O Museu tem recebido alguns prémios e distinções. Em 2008, foi premiado pela APOM, na categoria de “Melhor Serviço de Extensão Cultural 2007”. Em 2009, recebeu uma menção honrosa, pela mesma associação, na categoria de “Melhor Publicação 2008”, com a “Revista Códice”.

Quanto à direcção do museu, apesar do dinamismo registado no balanço de 13 anos de existência, notamos alguma instabilidade provocada pela contínua rotatividade dos seus

---

<sup>107</sup> Esta exposição contou com a participação de vários artistas portugueses contemporâneos, tais como Vasco Araújo, Fernanda Fragateiro, Miguel Palma, Pedro Barateiro, Ana Jotta, Fernando José Pereira, Filipa César, Luísa Cunha, André Guedes, António Olaio.

directores: Paula Lopes (1997-1999), Tereza Campos (1999-2003), Joel de Almeida (2004-2006) e, desde 2006, Cristina Weber.

Introduzido o Museu das Comunicações, passa-se à sua caracterização, no que respeita ao acervo e âmbito temático, localização e envolvente e edifício e espaços.

### **2.1.2 – Acervo e âmbito temático**

O Museu das Comunicações integra o acervo que resulta da evolução do sector das comunicações em Portugal, datado desde o século XVI até à actualidade (FIRMINO: 1974). O património, propriedade das empresas instituidoras, encontra-se à guarda da Fundação Portuguesa das Comunicações, sob a responsabilidade das áreas de Património Museológico de Comunicações (PMC) e Centro de Documentação e Informação e Biblioteca (CDI).

As colecções dependentes da área do Património Museológico de Comunicações encontram-se divididas em quatro grupos temáticos: telecomunicações<sup>108</sup>, correios<sup>109</sup>, filatelia<sup>110</sup> (selos, originais de selos, carimbos) e arte<sup>111</sup> (pintura, escultura, fotografia, tapeçaria, gravura e serigrafia), que constituem três tipologias de colecções, uma vez que a filatelia e a arte estão agrupadas numa única categoria.

O Centro de Documentação e Informação alberga o fundo documental e bibliográfico sobre as Comunicações, segmentado por três tipologias documentais: Arquivo Histórico<sup>112</sup>, Arquivo Iconográfico<sup>113</sup> e Biblioteca<sup>114</sup>. O acervo do CDI é representativo de uma variedade temática, na qual estão patentes os seguintes temas: Correios, Telecomunicações, História das Ciências e Técnicas, História Geral e História da Arte.

No ano de 2010, a FPC iniciou o processo de integração do património da extinta Marconi. Este acervo, composto pelo Arquivo Histórico Marconi<sup>115</sup>, Mapoteca, Videoteca, Medalhas e Arquivo Fotográfico, foi integrado no CDI<sup>116</sup>.

---

<sup>108</sup> Anexo 6 – Imagens do Património Museológico de Comunicações – acervo de Telecomunicações, p. 124 – 126.

<sup>109</sup> Anexo 7 – Imagens do Património Museológico de Comunicações – acervo de Correios, p. 127 – 129.

<sup>110</sup> Anexo 8 – Imagens do Património Museológico de Comunicações – acervo filatélico, p. 130 – 132.

<sup>111</sup> Anexo 9 – Imagens do Património Museológico de Comunicações – acervo artístico, p. 133 – 134.

<sup>112</sup> Anexo 10 – Imagens do Centro de Documentação e Informação – acervo do Arquivo Histórico, p. 135.

<sup>113</sup> Anexo 11 – Imagens do Centro de Documentação e Informação – acervo do Arquivo Iconográfico, p. 136 – 137.

<sup>114</sup> Anexo 12 – Imagens do Centro de Documentação e Informação – acervo da Biblioteca, p. 138.

<sup>115</sup> Cujas organização e catalogação foi financiada pelo Programa Operacional de Cultura (POC).

<sup>116</sup> Anexo 13 – Imagens do acervo da extinta Marconi na Reserva da Bobadela, p.139 – 140.

Como se verifica, o Museu das Comunicações conta com um acervo diversificado, que obedece a uma gestão específica e aqui reside a sua principal dificuldade, como descreveu Mário Gonçalves Viana, referindo-se ainda ao predecessor Museu dos CTT: “ ele não é um museu de arte, não é um museu industrial, não é um museu etnográfico, não é um museu técnico, não é um gabinete de estampas, não é um gabinete de fotografias, não é um gabinete de moedas, não é um museu de mobiliário, não é um museu histórico, mas participa de todas estas modalidades (...).” (VIANA: 1949: p.23-24).

Em síntese, o ecletismo das colecções do Museu das Comunicações remete-nos para um âmbito temático inter e transdisciplinar, no qual estão presentes a História, a História de Arte, a Antropologia, a Etnografia, as Ciências da Comunicação, a Física, a Química, a Electrónica, a Informática e a Engenharia.

### **2.1.3 – Localização e envolvente**

Para a delimitação da envolvente do MC, assumimos um duplo critério: geográfico, que remete para a zona Sul da cidade de Lisboa, e institucional, referente às redes de colaboração.

Do ponto de vista geográfico<sup>117</sup>, a nossa caracterização centra-se nas freguesias de São Paulo, Santos-o-Velho, Santa Catarina, Mártires e São Mamede. O Museu das Comunicações situa-se na Rua do Instituto Industrial e integra a freguesia de São Paulo, na zona Sul da cidade de Lisboa<sup>118</sup>. A sua localização corresponde à área onde estava situado o Instituto Industrial de Lisboa, criado por Fontes Pereira de Melo, Ministro das Obras Públicas, em 1852, no contexto da Regeneração e do espírito modernizador do País. Esta zona é caracterizada pela sua proximidade ao Rio Tejo e pela forte ligação às actividades marítimas. É uma zona central da cidade com vários acessos à rede de transportes públicos<sup>119</sup>. Do ponto de vista demográfico, porém, a zona sul da cidade tem vindo a registar um envelhecimento da população e o decréscimo do número de residentes (Rede Social de

---

<sup>117</sup> Anexo 14 – Percentagem da população idosa da cidade de Lisboa por freguesias (2009), p. 141.

<sup>118</sup> Lisboa é a capital de Portugal. O concelho de Lisboa é constituído por 53 freguesias, ocupando uma área de 84,6 Km<sup>2</sup> e apresentando uma densidade populacional estimada para 2006 de 6015,5 hab/km<sup>2</sup>. Estas 53 freguesias da cidade de Lisboa encontram-se agrupadas em 4 grandes zonas territoriais: Norte, Sul, Oriental e Centro Ocidental.

<sup>119</sup> Acesso através da linha verde do metro, saída na estação Cais do Sodré; de comboio nas estações Cais do Sodré e Santos; dos autocarros 714, 28, 732, com saída na Av. 24 de Julho, 60 e 794, saída no Lg. Conde Barão e 706 saída na Av. D. Carlos I; dos eléctricos 25, com saída no Largo Conde Barão, 15 e 18, na Av. 24 de Julho. Perto do museu existe um parque de estacionamento, sito no Largo Vitorino Damásio.

Lisboa: 2009)<sup>120</sup>. Este processo de “seniorização”<sup>121</sup> da população, com maior representação da população feminina, vem trazer novos desafios à sociedade contemporânea e, especificamente, aos museus, que devem estar atentos às dinâmicas sociais e demográficas da sua envolvente.

Do ponto de vista cultural, o parque cultural da cidade de Lisboa é vasto, comparativamente com o território nacional<sup>122</sup>. A zona de localização do Museu<sup>123</sup>, predominantemente turística, é caracterizada por uma oferta cultural diversificada (privada, pública e associativa), constituída por museus (Museu do Chiado, Museu da Farmácia, Museu Nacional de História Natural e Museu de Ciência da Universidade de Lisboa, Museu de São Roque, Museu da Água da EPAL, Museu da Marioneta, Museu Nacional de Arte Antiga) e teatros (“A Barraca”, “A Tarumba”, Sociedade de Instrução Guilherme Cossul, Teatro Nacional de São Carlos, Teatro de São Luís). Nesta área localizam-se ainda o Centro Nacional de Cultura, a Companhia Nacional de Bailado, o Grémio Literário e a Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa.

No que respeita à envolvente institucional e às redes de colaboração, como já foi referido<sup>124</sup>, o MC é membro de várias instituições nacionais e internacionais. Para além das relações administrativas e institucionais com as empresas instituidoras Portugal Telecom (PT), Correios de Portugal (CTT) e a entidade reguladora das comunicações em Portugal, a ANACOM, o Museu estabelece relações de colaboração em projectos específicos no âmbito da investigação, documentação, programação de exposições e actividades de programação com o público, que serão mencionadas oportunamente<sup>125</sup>.

Em suma, o MC tem uma abrangência territorial e institucional vasta, que ultrapassa a sua localização geográfica e lhe confere uma dimensão local, regional e nacional.

---

<sup>120</sup> Anexo 14 – Percentagem da população idosa da cidade de Lisboa por freguesias (2009), p. 141.

<sup>121</sup> Conceito presente no “Diagnóstico Social de Lisboa”, de 2009 da Rede Social de Lisboa e aprovado pelo Conselho Local de Acção Social de Lisboa em 2009.

Cf.

[http://www.RedeSocial-Lisboa.pt/fileadmin/REDE\\_SOCIAL\\_LISBOA/Documentos/Diagnostico\\_Social/DIAGNOSTICO\\_SOCIAL\\_LISBOA.pdf](http://www.RedeSocial-Lisboa.pt/fileadmin/REDE_SOCIAL_LISBOA/Documentos/Diagnostico_Social/DIAGNOSTICO_SOCIAL_LISBOA.pdf), consultado em 20.06.2011.

<sup>122</sup> O que, aliás, foi salientado especificamente no caso dos museus tutelados por Fundações no ponto 1.2. Lisboa conta com 11 unidades museológicas e o Porto com apenas quatro.

<sup>123</sup> Anexo 15 – Mapa de localização do Museu das Comunicações e envolvente cultural, p. 142.

<sup>124</sup> Lembremos a já referida colaboração MC com várias entidades.

<sup>125</sup> Ver a caracterização do Museu das Comunicações e respectivas funções museológicas (capítulo 2.2.2.1).

#### 2.1.4 – Edifício e espaços

O Museu das Comunicações está instalado num edifício construído nos anos 1940 da autoria do arquitecto João Simões<sup>126</sup>. Em 1944, a empresa H. Vaultier & Companhia comprou os terrenos, onde se encontrava o edifício, ao Instituto Superior Técnico, herdeiro do Instituto Industrial. Durante dois anos, o imóvel foi remodelado com vista à sua adaptação a fábrica. No primeiro piso, situavam-se um depósito para armazenamento de ferro para construção civil, oficinas de reparação de viaturas agrícolas e oficinas de serviço de incêndios; no segundo piso, funcionavam as fábricas de correias e puxados; no terceiro piso, situavam-se uma fábrica de mangueiras, uma sala de exposição e um refeitório para 150 trabalhadores. Em 1969, a Administração Geral dos Correios, Telégrafos e Telefones comprou o edifício a Maxime Vaultier, para aí instalar uma central de telex. Em 1970, o imóvel sofreu nova reformulação com a construção de um bloco de três pisos. A central de telex foi inaugurada em 1973.

No momento da cisão dos CTT, e conseqüente divisão do património, o edifício foi atribuído à Portugal Telecom e posteriormente legado à Fundação Portuguesa das Comunicações.

Estamos assim perante um caso, de resto comum em Portugal, de adaptação a museu de um edifício pré-existente, com múltiplas utilizações ao longo do tempo. No caso do Museu das Comunicações, e apesar das diversas utilizações, o edifício tem uma história fortemente ligada à indústria e à técnica.

O projecto de remodelação esteve a cargo da arquitecta Hélia Rocha e refere-se “à intervenção a efectuar no edifício sito na Rua D. Luís I, nº 22, propriedade da Portugal Telecom, S.A., com vista à instalação do Museu das Comunicações.<sup>127</sup>” (DAF/AE: 1996/1997)<sup>128</sup>. A adaptação visou a conservação geral e o reaproveitamento e a remodelação de espaços interiores, que compreendeu os três pisos numa área total coberta de cerca de 8000 m<sup>2</sup>, aos quais acresceram os pátios interiores e a cobertura. A intervenção incluiu ainda a demolição de paredes, para uma nova organização de espaços, picagem, reboco e pintura;

---

<sup>126</sup> Anexo 16 – Edifício do Museu das Comunicações/ Alçado da Rua D. Luís I e Rua do Instituto Industrial, p. 143.

<sup>127</sup> Salientamos a referência no projecto de arquitectura da “instalação” de um museu no edifício, sem designar outras funções e espaços dependentes da Fundação Portuguesa das Comunicações.

<sup>128</sup> Assim designado na proposta da DAF/AEE – Direcção de Activos Fixos/ Arquitectura e Engenharia de Edifícios da Portugal Telecom. Este trabalho foi apresentado à Fundação das Comunicações. Segundo a documentação existente, o projecto foi realizado entre 1996 e 1997.

remoção e substituição de pavimentos e tectos falsos; adaptação de núcleos de instalações sanitárias com substituição da rede de águas e esgotos; substituição da rede de incêndio; substituição das instalações eléctricas, de ar condicionado e de segurança; limpeza e conservação da cobertura, limpeza e pintura das fachadas (cor rosa) e substituição da caixilharia (verde escuro e branco) existente. Ao nível das fachadas, a intervenção respeitou as pré-existências, dada a importância histórica e arquitectónica do edifício. Nos espaços interiores foram utilizados materiais nobres, como a pedra em pavimentos e lambris; a madeira, o aço, o vidro e o gesso no revestimento das paredes.

A organização dos espaços previa uma divisão por pisos: no piso 0, as áreas de exposição de viaturas e de centrais telefónicas; no piso 1, as áreas de exposições temporárias, permanentes e galeria filatélica; no piso 2, um espaço de exposições temporárias e uma área polivalente. O projecto de arquitectura, acompanhado dos restantes projectos das especialidades, tinha em vista “garantir a higiene, o conforto térmico e acústico do edifício e a segurança de instalações e pessoas, nomeadamente contra riscos de incêndio, estando previstos os necessários caminhos de evacuação e a respectiva sinalização” (DAF/AEE: 1996/1997).

Actualmente, o Museu das Comunicações conta com uma área total de 7 073 m<sup>2</sup> distribuídos por três pisos<sup>129</sup>. No que respeita aos espaços de acesso público, o Museu contempla a área de exposição dos pisos 0 (exposições temporárias), 1 (exposição de longa duração/permanente) e 2 (Casa do Futuro). As áreas de apoio (bilheteira, cafetaria, loja e espaço multimédia) situam-se no piso 0 e encontram-se à entrada do edifício. A Biblioteca localiza-se no piso 2 e é de difícil acesso ao público, pela proximidade de espaços de acesso condicionado.

Os espaços de acesso condicionado contemplam ainda o Centro de Documentação e Informação, nas áreas de Arquivo Histórico e Iconográfico, as Reservas, auditório e salas de formação/reunião. Salientamos a dispersão das Reservas por outros edifícios (localizados na Boa-Hora<sup>130</sup>, Mem Martins<sup>131</sup> e Bobadela<sup>132</sup>), devido à quantidade e dimensão do património da FPC.

---

<sup>129</sup> Anexo 17 – Plantas do edifício sede do Museu das Comunicações (pisos 0, 1, 2), p.144 – 146.

<sup>130</sup> Anexo 18 – Imagens da Reserva Museológica da Boa-Hora – acervo de telecomunicações, p. 147 – 148.

<sup>131</sup> Anexo 19 – Imagens da Reserva Museológica de Mem Martins – acervo de correios, p. 149 – 150.

<sup>132</sup> Anexo 13 – Imagens do acervo da extinta Marconi na Reserva da Bobadela, p. 139 – 140.

Os espaços privados referem-se aos gabinetes do Conselho de Administração, áreas departamentais (Museu das Comunicações, Património Museológico das Comunicações e Centro de Documentação e Informação, Comunicação e Relações Públicas e Planeamento Administrativo e Financeiro) e respectivas áreas de apoio.

Nesta análise importa reter a ausência de um programa museológico prévio ao projecto de arquitectura de reformulação do edifício. Não obstante o principal objectivo do projecto de arquitectura ser a instalação de um museu, o facto é que teve sobretudo em vista “ (...) garantir a higiene, o conforto térmico e acústico do edifício e a segurança de instalações e pessoas (...)”. O projecto arquitectónico não refere a preservação e segurança de objectos museológicos, mas apenas de pessoas e instalações.

## **2.2 – Estrutura de Gestão**

Nesta secção cabe-nos caracterizar e traçar o diagnóstico da estrutura de gestão do Museu das Comunicações. A nossa análise baseia-se na consulta da documentação jurídica e regulamentar que abrange o MC. Como já se referiu, o MC é uma instituição sem personalidade jurídica, tutelado pela Fundação Portuguesa das Comunicações (FPC), o que torna necessário analisar os documentos que regulamentam a entidade de tutela, salientando os aspectos relacionados com a missão museológica.

Assim, num primeiro momento, caracterizaremos o Museu do ponto de vista da análise dos estatutos da FPC e do regulamento do MC para compreender a sua missão e objectivos. Seguidamente, analisaremos a estrutura organizacional da FPC, no sentido de compreender a estrutura funcional do MC e a sua aplicação na concretização das funções museológicas. Finalmente, debruçar-nos-emos sobre o processo de credenciação do MC pela Rede Portuguesa de Museus.

### **2.2.1 – ‘Princípios Fundadores’**

#### **Estatutos e Missão**

O Museu das Comunicações é tutelado pela Fundação Portuguesa das Comunicações, uma instituição de direito privado, criada por escritura pública a 6 de Outubro de 1997 (FPC/ 6 de Outubro de 1997), reconhecida nos termos do n.º 2 do artigo 185º do Código Civil

(Portaria n.º 520/98, de 8 de Maio de 1998), e com estatuto de utilidade pública (Declaração n.º344/99, de 26 de Outubro de 1999). Os Estatutos da FPC referem os seus fins no que respeita à gestão do património: “(...) promover o estudo, conservação e divulgação do património histórico, e científico e tecnológico no domínio das comunicações, cabendo-lhe, ainda, realizar actividades de investigação, cooperação e de imagem, divulgando a evolução histórica e as novas tecnologias do sector, bem como o seu contributo para o desenvolvimento económico-social do país e da comunidade.” (Estatutos/ FPC:1997)<sup>133</sup>.

A missão do Museu está identificada no “Regulamento Interno do Museu das Comunicações, 2006”<sup>134</sup> (FPC: 2006) “(...) tem em vista a promoção do acesso à cultura e o enriquecimento do património cultural, designadamente, através da divulgação da evolução histórica, científica e tecnológica das comunicações, bem como o seu contributo para o desenvolvimento económico-social do país e da comunidade, através do exercício da sua função museológica, de acordo com padrões de rigor e qualidade.”

As missões do MC e da sua tutela, patentes nos dois documentos referidos, levantam um problema sobre a concepção do museu. A missão do MC contempla apenas as funções de divulgação e de educação e omite as funções de estudo e de conservação, que estão, por sua vez, presentes nos fins da sua tutela.

Se as funções museológicas, à luz da Lei-Quadro dos Museus Portugueses (2004) e do Código Deontológico do ICOM (2009) estão previstas nos fins da FPC, cabe-nos tentar compreender a concretização da missão do MC, segundo uma concepção segmentada da instituição museológica e de que modo a gestão pode resolver o problema do cumprimento das funções omissas no MC.

### **Objectivos do MC**

Os objectivos do MC, presentes no seu Regulamento (art.º 7º), visam cumprir a missão anteriormente anunciada, que diz respeito às funções de divulgação cultural, educação e manutenção das áreas de exposição.

Ao nível da gestão, cabe ao MC propor o Plano Anual de Actividades, acompanhar a sua execução e a coordenação dos recursos humanos. O cumprimento das funções museológicas centra-se no espaço expositivo e tem como objectivos a manutenção do espaço, a realização de visitas guiadas e animação, a divulgação. O MC promove ainda a “actividade

---

<sup>133</sup> Anexo 20 – Estatutos da Fundação Portuguesa das Comunicações, p. 151 - 161.

<sup>134</sup> Documento apresentado à credenciação pela RPM em 2006, decorrente da adaptação da Lei nº 47/2004.

do Museu em geral e organiza as actividades culturais e científicas associadas aos seus eventos.” (FPC: 2006).

Os objectivos do MC encontram-se articulados com a sua missão segmentada, que revela uma falta de articulação e de cumprimento de todas as funções museológicas, uma vez que o MC divulga e comunica para o público as exposições, sem acesso às funções de estudo e conservação do acervo.

Em síntese, estamos perante uma concepção de museu restrita à função expositiva, com reflexos na estrutura orgânica do Museu. As funções museológicas e a sua complementaridade, de acordo com a Lei-Quadro dos Museus Portugueses (2004) e o Código Deontológico do ICOM (2009), não são asseguradas nos ‘princípios fundadores’ do Museu, nem da sua tutela. Embora estejam presentes nos fins da FPC, estão assinaladas, segundo uma óptica de gestão segmentada do património museológico. Vejamos adiante, o modo de articulação dos ‘princípios fundadores’ do MC com a sua estrutura orgânica.

## 2.2.2 – Estrutura Organizacional e aplicação nas funções museológicas

### Estrutura Orgânica

Neste ponto importa compreender como os princípios estatutários da FPC e do MC se concretizam no seu organograma geral e de que modo a Fundação articula a sua missão com a do Museu.

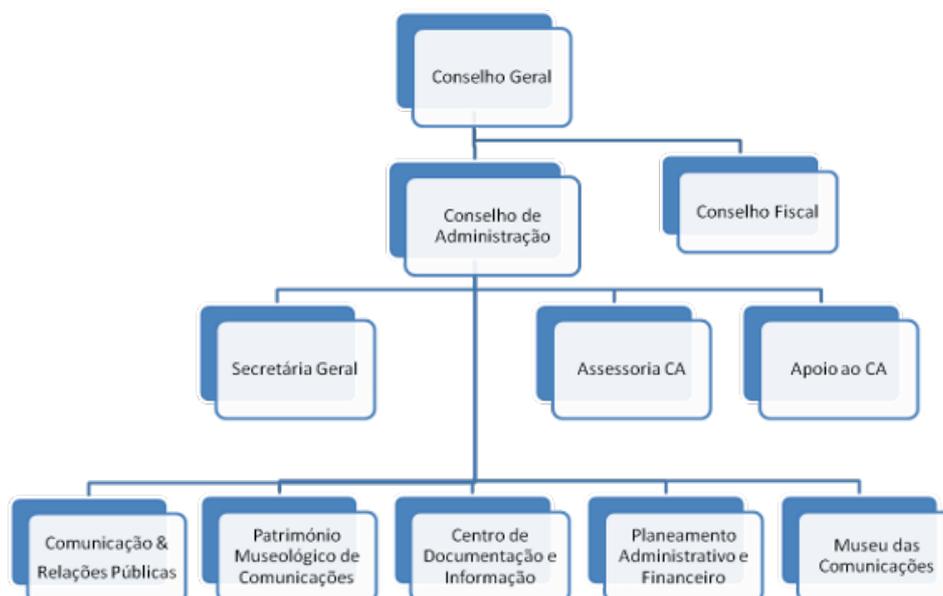


Imagem 1 – Estrutura Orgânica da FPC (Fonte: WEBER/MCUL: 2010 e Documentação Interna da FPC: 2011).

A estrutura orgânica da FPC<sup>135</sup> e do MC é consentânea com a visão restrita de museu presente nos seus ‘princípios fundadores’, o que traduz um aspecto singular na gestão do Museu, nomeadamente a segmentação das funções museológicas em diferentes departamentos sob a responsabilidade directa do Conselho de Administração (CA). Deste modo, o Museu constitui um departamento da FPC, a par de outros quatro: Património Museológico de Comunicações (PMC), Centro de Documentação e Informação (CDI), Comunicação e Relações Públicas (C&RP) e Planeamento Administrativo e Financeiro (PAF).

De acordo com as relações estabelecidas entre os departamentos (ver tabela 6) baseadas na orgânica da FPC (OS: 2001<sup>136</sup>; OS: 2009), as funções museológicas e os recursos humanos encontram-se divididos pelos cinco departamentos presentes na orgânica. O inventário, a documentação e gestão das reservas e divulgação estão a cargo do PMC e do CDI. A manutenção das exposições, divulgação e educação estão a cargo do MC, enquanto a segurança é responsabilidade do PAF. A divulgação e a edição são desenvolvidas pelo C&RP. Já a gestão de recursos humanos é partilhada entre a assessoria do CA e o PAF. Finalmente, a programação de exposições pode ser desenvolvida pelos diferentes departamentos, de acordo com a implementação de projectos específicos da responsabilidade directa do CA.

MC	C&RP	PMC	CDI	PAF
- Educação - Divulgação - Segurança do património em exposição - Programação de Exposições - Manutenção de Exposições - Estudo	- Divulgação - Edição - Marketing - Programação de Exposições	- Inventário - Documentação - Gestão do Património museológico em reserva - Estudo - Segurança - Conservação - Divulgação - Programação de exposições	- Inventário - Documentação - Gestão do Património documental e bibliográfico em reserva - Indexação - Catalogação - Segurança - Conservação - Divulgação - Programação de exposições	- Segurança - Conservação - Gestão da Loja e Cafeteria - <i>Merchandising</i> - Gestão de recursos humanos

Tabela 6 – Organização das funções museológicas por departamentos na FPC (Fonte: FPC/OS: 2001/2009).

<sup>135</sup> Organograma da FPC baseado na apresentação da Directora Cristina Weber, aquando da conferência do ICOM sobre Museus de Ciência e Técnica no Museu de Ciência em 2010, com actualizações de consulta da documentação interna da FPC (2011).

<sup>136</sup> Esta altera a deliberação de 29.09.1999.

Ao nível da gestão, cada departamento é responsável pelo planeamento e implementação das actividades correspondentes, através da gestão de orçamentos próprios, de regulamentação específica, da execução de um plano anual de actividades e da apresentação dos respectivos relatórios trimestrais. As diferentes áreas estão directamente dependentes de um membro do Conselho de Administração da FPC, designado como responsável pelo departamento<sup>137</sup> (DE: 2008). Estes constituem o Conselho de Administração da FPC e são representantes das empresas instituidoras<sup>138</sup>.

Em síntese, a estrutura organizacional consentânea com a concepção de museu patente nos ‘princípios fundadores’ do MC concretiza-se numa estrutura organizacional segmentada em cinco departamentos, sem correspondência aos princípios enunciados na Lei-Quadro dos Museus Portugueses (2004) e no Código Deontológico do ICOM (2009), no que respeita à orgânica, direcção e articulação das funções museológicas.

Apresentamos, em seguida, com maior detalhe os diferentes departamentos da FPC, de modo a diagnosticar os aspectos positivos e as principais dificuldades no modo de funcionamento da estrutura de gestão do MC. A nossa análise vai basear-se na caracterização dos objectivos e recursos de cada departamento, no que respeita ao cumprimento das funções museológicas, com base no documento orgânico em vigor (OS: 2001) e nas sucessivas adaptações que se reflectem na actual estrutura orgânica (OS: 2009).

### **2.2.2.1 – Departamento ‘Museu das Comunicações’**

#### **Missão e objectivos**

A missão e objectivos do Museu das Comunicações, aqui entendido na óptica da gestão interna como um departamento da FPC, podem ser encontrados em três fontes: na orgânica da FPC, no relatório de adesão à RPM e no regulamento do MC.

---

<sup>137</sup> Conforme o documento sobre delegação de competências, aprovado em CA, no dia 1 de Fevereiro de 2008. O Departamento ‘Museu das Comunicações’ e a Assessoria de Comunicação e Imagem (actual Departamento ‘Comunicação & Relações Públicas’) respondem directamente ao Administrador representante dos CTT. O Departamento ‘Património Museológico de Comunicações’ e o Departamento de ‘Planeamento Administrativo e Financeiro’ respondem ao Administrador representante da PT, que é também o Presidente do Conselho de Administração (PCA); o Departamento ‘Centro de Documentação e Informação’ responde directamente ao Administrador representante da ANACOM.

<sup>138</sup> O Conselho de Administração está ainda dependente Conselho Geral da Fundação Portuguesa das Comunicações (CGF) composto pelos Presidentes Executivos das empresas instituidoras (ANACOM, CTT, PT). Actualmente, o Conselho Geral da Fundação é presidido pelo presidente da ANACOM.

De acordo com a orgânica da FCP, o MC tem como missão “ Divulgar a evolução histórica, científica e tecnológica das comunicações, bem como o seu contributo para o desenvolvimento económico-social do País e da comunidade.” (OS: 2001).

No relatório de adesão à RPM a missão do MC é (...) comunicar e expor à comunidade o espólio dos Instituidores e de outras entidades, assim como a divulgação de novas tecnologias através da actividade cultural de apoio a escolas, universidades e público em geral e da realização regular de exposições e pelo desenvolvimento de acções de animação e dinamização no âmbito da educação e do lazer” (IPM/RPM: 2002: p.2)<sup>139</sup>.

Segundo o regulamento do MC<sup>140</sup>, a sua missão “(...) tem em vista a promoção do acesso à cultura e o enriquecimento do património cultural, designadamente, através da divulgação da evolução histórica, científica e tecnológica das comunicações, bem como o seu contributo para o desenvolvimento económico-social do País e da comunidade, através do exercício da sua função museológica, de acordo com padrões de rigor e qualidade.” (FPC: 2006).

As três versões apresentadas sobre a missão do MC coadunam-se no que respeita ao cumprimento das funções de exposição e divulgação, embora difiram na forma. Na orgânica da FPC, a missão do MC é sintética e abrangente. No relatório de adesão à RPM apresenta um carácter descritivo, atestado pela descrição das funções museológicas de exposição e divulgação. A missão patente no regulamento do Museu tem um carácter generalista e vago, porque resume o trabalho do MC à divulgação, e em simultâneo, contempla o património cultural, o exercício da ‘função museológica’ do museu e a referência de padrões de rigor e qualidade.

A adaptação dos estatutos da FPC à estrutura orgânica do Museu, que constitui a sua principal actividade, não inclui na missão deste a gestão do património. Os ‘princípios fundadores’ do MC salientam o carácter meramente pedagógico e educativo do museu.

### **Funções Museológicas**

Os objectivos inerentes ao funcionamento do MC, enquanto departamento da FPC, garantem o cumprimento das funções museológicas relacionadas com o contacto com o público: expor, divulgar e educar. Está também presente a dimensão de manutenção dos

---

<sup>139</sup> Arquivo FPC, relatório apresentado pela RPM aquando da adesão do Museu das Comunicações, intitulado “Apreciação da Candidatura à Adesão à RPM”, datado de 08.05.2002.

<sup>140</sup> Arquivo FPC. O Regulamento do Museu data de 2006, aquando do processo de credenciação, pela RPM.

espaços públicos. O MC garante a segurança das exposições e os serviços de apoio ao visitante, exceptuando-se a biblioteca (CDI), os espaços para eventos (C&RP), a loja (PAF) e a cafetaria (PAF).

Quanto à programação de exposições, o MC apresenta exposições permanentes e temporárias que traçam o percurso histórico das comunicações em Portugal e o presente das novas tecnologias de comunicação. As exposições permanentes compreendem a exposição “Vencer a Distância – 5 séculos de comunicação em Portugal”<sup>141</sup>, constituída por dois núcleos: correios e telecomunicações. Neste espaço, podemos percorrer a história das comunicações em Portugal.

A “Mala-Posta”<sup>142</sup> representa uma encenação, à escala real, de uma estação de muda do serviço de transporte de pessoas e correio, nos finais do século XVIII e princípios do século XIX.

A “Casa do Futuro”<sup>143</sup> é um conceito expositivo que aborda as novas tecnologias aplicadas a um conceito doméstico. É um projecto em constante evolução, que remonta a 2002 e tem vindo a ser desenvolvido em diferentes vertentes tecnológicas, como a ‘interactividade’, ‘inclusão’, ‘sustentabilidade’. Desde 2003 que a exposição conta com a assinatura do projecto arquitectónico de Tomás Taveira. A última renovação, em 2011, alterou o conceito de *design* do interior da “Casa do Futuro”<sup>144</sup> e introduziu o conceito de ‘convergência’ dos equipamentos tecnológicos.

A “Escola do Futuro”<sup>145</sup> constitui a recriação de uma sala de aula equipada com computadores ligados em rede e um quadro interactivo que permitem a descoberta da utilização das novas tecnologias de comunicação enquanto ferramenta pedagógica para o processo de aprendizagem.

A exposição e residência tecnológica “FPC Living Lab”, que evoluiu do projecto expositivo “FPC Future Lab”, comissariada por Gonçalo Nunes Rodrigues, representa uma inovação na função expositiva, na medida em que integra o conceito de investigação e desenvolvimento tecnológico actual. Nesta exposição, os visitantes podem conhecer a

---

<sup>141</sup> Anexo 21 – Imagens da exposição “Vencer a Distância – cinco séculos de comunicações em Portugal”, p. 162 – 166.

<sup>142</sup> Anexo 22 – Imagem da exposição “Mala Posta”, p.167.

<sup>143</sup> As exposições de novas tecnologias não apresentam objectos museológicos, mas objectos que se encontram no mercado, propriedade dos parceiros da FPC. A programação de exposições de novas tecnologias resulta das parcerias entre a FPC e empresas ligadas ao mercado das comunicações. Logo, estes objectos não são incorporados no acervo e permanecem propriedade das empresas, que os podem retirar no fim da exposição.

<sup>144</sup> Anexo 23 – Imagens da exposição “Casa do Futuro”, p. 168.

<sup>145</sup> Anexo 24 – Imagens da exposição “Escola do Futuro”, p. 169.

actualidade das tecnologias de comunicação e interagir com os investigadores e técnicos que as desenvolvem<sup>146</sup>.

As exposições temporárias promovidas pelo MC preconizam a transversalidade da temática da comunicação, privilegiando a sua relação com a história, ciência, tecnologia e a arte. Os registos sobre as exposições temporárias e actualização de exposições permanentes apresentadas desde 2005 permitem uma análise sobre a evolução da programação expositiva em número de exposições por ano e temáticas abordadas (Tabela 7).

Ano	Exposições temporárias/ actualização de exposições permanentes	Nº exposições/ Nº inaugurações
2005	“Comemoração dos 150 Anos da Telegrafia Eléctrica em Portugal” (18/05/2005 a 30/09/2005), “Império Colonial Português” por Pedro Vaz Pereira (11/10/2005 a 08/11/2005) e “Originais de Selos e Bilhetes-postais do Ex-Ultramar” (08/11/2005 a 31/03/2006).	3/3
2006	“Selos Clássicos de Portugal” (de 22/02/2006 a 27/03/2006), “Eduardo Arroyo” (de 22/02/2006 a 30/04/2006), “Correios Online” (de 17/04/2006 a 31/12/2007), “Do bit ao terabyte - A evolução do computador” (de 18/05/2006 a 21/09/2006), “Aqui há Gato”, uma exposição de pintura para cegos (de 18/05/2006 a 20/06/2007), “Trabalhos sobre Design Inclusivo da EUAC” (de 18/05/2006 a 17/05/2009), “A Transmissão do conhecimento - Do código à palavra impressa” (de 26/10/2006 a 11/05/2007). “Desenhos, Originais de Selos”, no âmbito da comemoração do quinto centenário do nascimento de S. Francisco Xavier (de 26/10/2006 a 01/08/2007).	9/8
2007	“Memomóvel. Telemóvel: o amigo inseparável” (de 28/05/2007 a 01/08/2007), “Por Entre as Linhas” (de 24/09/2007 a 05/04/2008), “Arte e Filatelia - Um Olhar Sobre Originais de Selos” (de 07/12/2007 a 05/05/2008).	8/3
2008	“Olhares no Alentejo” (de 28/02/2008 a 20/03/2008), “Ciclo de Filatelia Juvenil” (de 28/02/2008 a 14/01/2009), “A Luta Contra a Tuberculose em Portugal” (de 27/03/2008 a 02/05/2008), “Telecomunicações Militares” (de 20/05/2008 a 04/04/2009), “Camilo Pessanha: Um Diálogo Entre Mundos” (de 29/05/2008 a 31/07/2008), “Caligrafias - Uma Realidade Inquieta” (de 10/10/2008 a 16/01/2009).	9/6
2009	“Em qualquer lugar do Mundo” (de 10/03/2009 a 31/07/2009), “FPC Future Labs” (de 18/05/2009 a 30/04/2010), “Do Museu ao Bairro” (de 19/05/2009 a 30/09/2009), “Traje Minhoto” (de 28/05/2009 a 31/07/2009), “De Dentro” (de 18/06/2009 a 31/07/2009), “Em Trânsito” (de 09/10/2009 a 31/03/2010), “Inbound / Outbound” (desde 09/10/2009), “Cartas ao Pai Natal” (de 09/10/2009 a 15/01/2010), “A Bíblia para Todos” (de 20/10/2009 a 06/01/2010), “A Comunicação e o Xadrez na Arte” e instalação “Sublime Fantasia” de Virgínia Goes (de 30/10/2009 a 26/11/2009), “A Televisão em Portugal” (de 21/11/2009 a 21/04/2010).	15/11
2010	“Do What You Will” (de 19/03/2010 a 07/04/2010), “Hard Feelings” (de 07/04/2010 a 06/05/2010), “Olho Biónico - Ensaio de Comunicação” (de 17/05/2010 a 31/07/2010), “Comunicar na República” (de 17/05/2010 a 31/07/2011), “FPC Future Labs 2.0 (de 17/05/2010 a 08/04/2011), “Originais de Selos nos 100 anos da República” (de 12/10/2010 a 30/07/2011).	12/6
2011	“Comunicar na República”, “Originais de selos nos 100 anos da República” e “FPC Living Lab” (de 17/05/2011 a 16/05/2012), “Casa do Futuro” (de 17/05/2011 a 17/05/2012).	5/2

Tabela 7 – Evolução anual das exposições do MC entre 2005 e Setembro de 2011 (Fonte: *Website*<sup>147</sup>).

<sup>146</sup> Anexo 25 – Imagens da exposição “FPC Future Lab” e exposição/residência tecnológica “FPC Living Lab”, p. 170 – 171.

A análise dos dados apresentados na tabela 7 permite concluir a existência de um número elevado de exposições temporárias patentes ao público e uma diversidade temática que ultrapassa a dimensão da comunicação. No que respeita aos anos com o número mais baixo destas iniciativas, destacamos 2005 com a inauguração de três exposições. Em contrapartida, em 2009, o MC apresentou ao público 15 exposições. O ritmo e a abrangência temática da programação das exposições temporárias deu origem a uma reflexão interna, relativamente ao seu impacto junto do público, à necessidade do seu planeamento a médio e longo prazo e a uma maior relação das exposições com o acervo da FPC, com o objectivo de fazer convergir saberes, competências e experiências pluridisciplinares na concretização da missão e estatutos da FPC (DE: 2010). Em 2010, foi criada a ‘Comissão para a Programação Cultural’<sup>148</sup> com o objectivo de reunir o conhecimento das diferentes áreas da FPC para uma reflexão e acção conjunta sobre a programação, o planeamento e a avaliação das exposições.

A segunda função museológica presente nos objectivos do Museu representa a programação educativa e cultural. Esta encontra-se delineada segundo três eixos de actuação: articulação com a programação expositiva; estreitamento de relações com a comunidade envolvente; estabelecimento de parcerias com instituições similares.

No âmbito da programação educativa em articulação com as exposições estão em curso os programas “Construir o Futuro”, “O Mundo das Comunicações” e “Escola do Futuro”. Paralelamente, existem visitas guiadas e oficinas a todos os percursos expositivos e ainda actividades pedagógicas que promovem a interligação de diferentes exposições. Os programas são adaptados a todos os segmentos de público, de acordo com as idades, contexto de visita e interesses<sup>149</sup>.

No que respeita às parcerias com a comunidade envolvente, destacamos o projecto de intervenção na comunidade local “Do Museu ao Bairro: histórias de viajantes”, desenvolvido no âmbito da Comissão Social de Freguesia de Santos-o-Velho<sup>150</sup> (CSFSV), surge no âmbito da comemoração do Dia Internacional dos Museus em 2009, proposto pelo ICOM, subjacente ao tema “Museus e Turismo”. A proposta foi apresentada pelo Museu à Comissão

---

<sup>147</sup> Cf. [www.fpc.pt](http://www.fpc.pt), consultado em 20.06.2011.

<sup>148</sup> A Comissão de Programação para a Programação Expositiva era constituída, a 10 de Fevereiro de 2010, pelos directores dos departamentos MC, C&RP, PMC, CDI e pelo consultor da área de Arquitectura.

<sup>149</sup> Anexo 26 – Dados estatísticos dos visitantes do Museu das Comunicações (2007-2011), p.172.

<sup>150</sup> Para desenvolver este projecto foi criado um grupo de trabalho no seio da CSFSV que conta com a participação de instituições de natureza diversa: Museu das Comunicações, Museu da Água, Museu da Marioneta, Câmara Municipal de Lisboa, Junta de Freguesia de Santos-o-Velho, Teatro “A Barraca”, Etnia, Centro Interculturacidade, Etic.

Social de Freguesia de Santos-o-Velho. A iniciativa partiu da programação de uma exposição temporária “ Do Museu ao Bairro: histórias de viajantes” e teve contributos de todos os parceiros da comissão alargando o seu âmbito de acção, bem como a sua representatividade na comunidade local (WEBER: 2010).

Em 2010, o MC estabeleceu uma parceria com o Museu de Ciência da Universidade de Lisboa, com vista à criação de um programa de sensibilização para a problemática e as especificidades do património de ciência e técnica, através de um programa de formação ao nível do inventário, estudo e conservação. Este projecto teve em vista a candidatura do curso de formação “Objectos em Silêncio – o património científico e técnico em Portugal” ao programa de financiamento Promuseus, promovido pelo Instituto dos Museus e da Conservação, no âmbito da Rede Portuguesa de Museus. A iniciativa tem lugar, durante o ano de 2011, em diferentes museus de ciência e técnica do país<sup>151</sup>.

Destacamos ainda a parceria com o projecto Santos Design District (SDD), que integra a oferta cultural e turística da zona de Santos-o-Velho e pretende a sua divulgação numa plataforma comum. Esta iniciativa foi promovida pela Associação Empresarial do Bairro de Santos, em Dezembro de 2006, que uniu esforços para promover a requalificação e dinamização da zona.

Quanto à segurança e manutenção das áreas de exposição, e como foi referido, o MC é o departamento responsável pela manutenção dos espaços expositivos e respectivos equipamentos de suporte, garantindo ainda a gestão do património em exposição. Contudo, não dispõe de acesso aos programas de gestão de colecções, utilizando, sempre que necessário, a informação disponibilizada pelos técnicos das áreas de gestão do património (CDI e PMC).

O serviço de apoio ao visitante é assegurado pelos técnicos do serviço educativo, que garantem a abertura do MC ao público e asseguram a recepção dos públicos e a segurança das exposições. Também este serviço está segmentado pelos diferentes departamentos da fundação. O PAF gere a loja, a cafetaria e a segurança, o MC gere a manutenção de exposições e o serviço educativo. Salientamos que o horário de visita às exposições do museu não corresponde ao horário de funcionamento do bar e loja<sup>152</sup>. Uma das principais

---

<sup>151</sup> Museu das Comunicações, Museu de Ciência da Universidade de Lisboa, Museu dos Transportes e Comunicações (Porto) e Museu de Portimão.

<sup>152</sup> O MC está disponível ao público de 2ª a 6ª das 10h00 às 18h00, Sábados das 14h00 às 18h00 e últimas 5as do mês das 18h00 às 10h00. Encerra aos Domingos, Feriados e no mês de Agosto. A cafetaria e a loja abrem ao

dificuldades detectadas na análise do horário dos serviços prestados ao público consiste na falta de uniformização horária, sem garantia de uma oferta integrada de serviços orientada para as necessidades do público.

#### **2.2.2.2 – Departamento ‘Património Museológico de Comunicações’**

O Património Museológico de Comunicações (PMC) corresponde a um outro departamento da FPC. Tem como missão “gerir, conservar e estudar o Património Museológico de Comunicações” que lhe é confiado<sup>153</sup> (OS: 2001). Os objectivos inerentes ao cumprimento da missão do PMC incluem a definição de critérios de incorporação museológica e organização de colecções, o acompanhamento do processo de obsolescência dos equipamentos e integração do património de interesse museológico na FPC, a realização do inventário informatizado, o estudo das peças, a preparação de edições. Cabe também ao PMC assegurar outras acções que lhe sejam incumbidas pelo CA.

##### **Organização e Gestão do Património**

O acervo encontra-se dividido nas categorias ‘Património Postal’, ‘Património de Telecomunicações’ e ‘Património Artístico e Filatélico’, propriedade dos instituidores e da FPC<sup>154</sup>. Dentro de cada categoria temática, foi elaborada uma subdivisão funcional do acervo. A gestão informatizada das colecções é efectuada através do Programa Matriz.

O acervo Postal é constituído por cerca de 4 000 objectos, organizados nas subcategorias: Maquetas de Edifícios, Sinalização, Mobiliário, Malas e Sacos, Receptáculos postais, Transportes, Indumentária, Suportes e Instrumentos de escrita, Peso e Medidas, Máquinas e Cunhos, e Utensílios Postais.

O acervo de Telecomunicações, constituído por cerca de 10 500 objectos, integra as subcategorias de Telegrafia Óptica, Telegrafia Eléctrica, Telefonia, Radiotelegrafia e Radiotelefonía, Televisão e Teledifusão, Comutação Telefónica, Transmissão, Energia, Ensaio e Medidas, Ferramentas, Informática e Computação.

---

público de 2<sup>a</sup> a 6<sup>a</sup> ao longo de todo o ano, entre as 10h00 e as 18h00. Encerram aos Sábados, Domingos e Feriados.

<sup>153</sup> O acervo passou por um processo de ingresso, dado que a propriedade se mantém das empresas instituidoras. Em simultâneo, o património adquirido pela FPC é da sua propriedade.

<sup>154</sup> Cf. [www.fpc.pt](http://www.fpc.pt), consultado em 20.06.2011.

Finalmente, o acervo Artístico e Filatélico é globalmente constituído por cerca de 614 000 objectos, dos quais 1 500 pertencentes ao acervo artístico (Pintura<sup>155</sup>, Escultura, Tapeçaria<sup>156</sup>, Serigrafia, Gravura e Fotografia). Os restantes objectos representam o acervo da colecção filatélica, uma vez que a FPC recebe todas as emissões filatélicas a nível mundial, enquanto membro da União Postal Universal (UPU)<sup>157</sup>. Esta última inclui as subcategorias: Selos, Inteiros Postais, Originais de selos, Originais de Inteiros Postais, Carimbos, Sobrescritos, Bilhetes Postais Máximos, Medalhas, Moedas, Diplomas e Prémios, Produtos Editados pelos CTT. A colecção filatélica representa um importante contributo para a História da Arte em Portugal, onde se encontram trabalhos de artistas como João Abel Manta, Cândido da Costa Pinto, João Rodrigues, Cipriano Dourado, Armando Alves, Alberto Cardoso, João Cândido, Lima de Freitas, Tomás de Melo, Acácio Santos, António Pimentel, Maluda, Martins Barata, Almada Negreiros, Luiz Duran, entre outros.

A organização e a gestão do património à guarda da FPC<sup>158</sup> levantam algumas questões que é importante salientar.

A gestão do acervo não contempla as especificidades do acervo artístico, porque este está integrado no património filatélico. Esta situação vem colocar desafios à gestão das colecções: por um lado, os dois acervos têm especificidades temáticas e materiais, que exigem tratamento específico; por outro lado, a elevada dimensão numérica do acervo filatélico pressupõe que este seja tratado à parte.

O património museológico da FPC encontra-se em exposição e em áreas de reserva. Tendo em conta a dimensão e a quantidade do acervo, existem áreas de reserva fora do edifício que é sede da FPC e do Museu. As reservas estão organizadas segundo a temática das colecções. Assim, na reserva museológica da Boa-Hora encontra-se o património de telecomunicações e em Mem Martins situa-se a reserva museológica do património de correios. No edifício sede encontram-se reservas de menor dimensão: no piso 0 existe uma

---

<sup>155</sup> Na pintura destacamos obras de António Soares (1894-1978), Artur Bual (1926-1999), Cruzeiro Seixas (1920), Espiga Pinto (1940), Falcão Trigoso (1879-1956), Júlio Pomar (1926), Lima de Freitas (1927-1998), Nadir Afonso (1920), Nuno Siqueira (1929-2007).

<sup>156</sup> Destacamos ainda as tapeçarias, cujos desenhos são assinados por Arpad Szénes (1897-1985), Vieira da Silva (1908-1992) e Lourdes Castro (1930).

<sup>157</sup> A União Postal Universal tem sede na cidade de Berna (Suíça) e foi fundada em 1874. Conta com 191 países membros e visa a cooperação internacional do sector postal.

Cf. <http://www.upu.int/en/activities/philately/about-philately.html>, consultado em 22.08.2011.

<sup>158</sup> Salientamos o acervo de novas tecnologias, que desde 2002 está presente em algumas exposições de carácter permanente, mas não é gerido por este departamento, nem incorporado na FPC. O acervo de novas tecnologias é gerido pelos comissários das exposições e pelas empresas fornecedoras.

reserva de património de correios; no piso 1 encontra-se a reserva museológica de património filatélico e no piso 2 encontra-se a reserva de património artístico.

A dispersão das colecções por diferentes edifícios, geograficamente distantes, coloca alguns constrangimentos na gestão do património e dos recursos humanos que lhe estão afectos. Destacamos a multiplicação dos recursos financeiros, materiais e logísticos pelo número de reservas existentes, a dispersão dos recursos humanos por espaços fisicamente distantes, dificuldade para a circulação dos objectos pela sua dimensão e peso. Por estas razões, um dos projectos da FPC, com início previsto ainda em 2011, visa a reorganização do acervo em reservas com o objectivo de concentrar fisicamente o acervo.

### **Planeamento**

Como em todas as áreas da FPC, os principais instrumentos de planeamento do PMC são constituídos pelo Plano Anual de Actividades e pelo respectivo Relatório. Ao nível da gestão do património, cabe-nos salientar os instrumentos de apoio à gestão de colecções existentes, tais como o Plano de Incorporação de bens museológicos e o Plano de Conservação Preventiva.

O Plano de Incorporação<sup>159</sup> tem em vista a avaliação do património dos três instituidores com vista à redefinição de critérios “à luz de um novo projecto que se pretende implementar<sup>160</sup>”. O documento refere a situação do património museológico à guarda da FPC assente em dois critérios de incorporação de bens. Por um lado, visa recolher os testemunhos que resultam da evolução do sector e por outro lado, é equacionada a incorporação de bens que permitam eliminar lacunas da colecção existente. É referida ainda a intenção de constituir o acervo de modo a integrá-lo “(...) numa História mais geral despindo-a da característica particular que ainda assume.” (FPC/PI:1997). Podemos concluir que o documento pretende apontar para novas propostas de incorporação de bens, numa perspectiva de alargamento disciplinar do acervo, à luz da criação da FPC e de um novo projecto museológico.

Salientamos, contudo, que a principal preocupação na incorporação de bens museológicos prende-se actualmente com a rápida obsolescência dos equipamentos no sector das comunicações. Este facto vem colocar grandes desafios à gestão do património, pela

---

<sup>159</sup> De acordo com o documento entregue à RPM em 2006, requalificação de acordo com a Lei-Quadro dos Museus Portugueses (2004).

<sup>160</sup> Plano de Incorporação data de 1997.

quantidade e dimensão dos acervos a incorporar e logística que lhe está associada (FPC/PI: 1997).

O Plano de Conservação Preventiva<sup>161</sup> tem em vista “a melhoria dos sistemas de arquivo das colecções”; “Melhoria das condições ambientais nas Reservas Museológicas e Depósitos”; “Sistemático controlo das condições ambientais das Reservas Museológicas e da Exposição Permanente” (FPC/PCP: 1997).

No que respeita aos sistemas de arquivo<sup>162</sup> das colecções, destaca-se a utilização de mobiliário adequado à tipologia de colecções. A colecção de filatelia encontra-se acondicionada em papel *acid-free* e guardada em mobiliário de suporte horizontal. No acondicionamento da colecção de correios tem-se em conta a economia de espaço e a colecção de telecomunicações está assente em estantaria metálica adequada ao suporte de objectos de grande dimensão e peso.

Quanto ao controlo das condições ambientais, introduziu-se um sistema de climatização local computadorizado, com vista à estabilidade da temperatura e humidade relativa. Nas reservas museológicas encontram-se os objectos compostos por materiais mais frágeis, como os selos e outros objectos em papel, bem como a colecção de pintura. No que toca ao controlo das condições ambientais, o Plano de Conservação refere apenas a instalação de máquinas de controlo ambiental que fixam a temperatura em 20° C e a humidade relativa entre 50 e 55%. Os instrumentos de controlo das condições ambientais das colecções pressupõem a utilização de sistemas de isolamento, ar condicionado, desumidificadores, sistema de climatização central e termo-higrómetros.

Por último, a limpeza regular do acervo é também uma das prioridades deste plano acompanhada por uma limpeza específica, no caso do património de natureza técnica. O acervo que se encontra em exposição é gerido pelo PMC ao nível do programa de gestão do inventário, enquanto as acções de limpeza e segurança do acervo em exposição são assumidas pelo MC e pelo PAF. Neste sentido, a gestão das colecções é repartida entre diferentes áreas orgânicas da fundação: o MC é o departamento responsável pela manutenção da exposição; o PAF responsável por contratar os serviços de segurança extraordinária e de limpeza do edifício (inclui o acervo em exposição); e o PMC é responsável pela circulação de objectos museológicos dentro e fora da exposição.

---

<sup>161</sup> Documento entregue à RPM em 2006, aquando do processo de credenciação do MC, de acordo com a Lei-Quadro dos Museus Portugueses (2004).

<sup>162</sup> Entenda-se arquivo como acondicionamento de bens museológicos.

### 2.2.2.3 – Departamento ‘Centro de Documentação e Informação’

O Centro de Documentação e Informação (CDI) está incumbido da missão de “gerir, conservar e estudar o património documental da Fundação” (OS: 2001)<sup>163</sup>. As suas funções consistem em acompanhar a investigação desenvolvida no âmbito de protocolos estabelecidos entre a FPC e outras instituições; estudar o acervo documental, organizar a edição e divulgar a produção científica associada; conservar, organizar e inventariar o acervo documental e assegurar a sua disponibilização para as acções a desenvolver pela FPC; redigir textos e guiões de apoio aos eventos culturais e científicos da FPC; organizar a biblioteca e o núcleo documental; definir critérios de incorporação de obras e documentos; controlar os documentos cedidos para exposição ou a terceiros; executar outras acções e procedimentos que lhe sejam incumbidos pelo CA.

#### **Organização e Gestão do Acervo Documental**

O acervo documental está organizado em três núcleos: Arquivo Histórico, Arquivo Iconográfico e a Biblioteca.

O Arquivo Histórico remonta ao antigo Museu dos CTT e o fundo antigo resulta da criação, na década de 1950, do Arquivo de Reservados / Arquivo Histórico e do Gabinete de Investigação Histórica, ambos dirigidos por Godofredo Ferreira. O Arquivo insere-se na temática da História das Comunicações em Portugal e é constituído pelos documentos provenientes da Administração Geral dos Correios, Telégrafos e Telefones, da *Anglo-Portuguese Telephone* (APT) e da Telefones de Lisboa e Porto (TLP), desde o século XIX. O acervo conta com uma extensão de 729,6 metros lineares, constituídos por 420 000 documentos inventariados, dos quais 5 000 em registo informático.

O actual Arquivo Iconográfico, proveniente igualmente do património documental do Museu dos CTT, é constituído por um total de 35 000 unidades. O acervo é constituído por 23 700 fotografias e negativos, 10 800 documentos iconográficos, mapas, gravuras, cartazes, desenhos e videocassetes relativos à história do sector das comunicações, desde o século XIX até à actualidade. Contabiliza um total de 140 000 espécies inventariadas, das quais 18 000 em suporte informático.

---

<sup>163</sup> Data de 01.01.16 e altera a deliberação de 99.09.29.

A Biblioteca tem a sua origem no século XIX, aquando da criação do museu e biblioteca<sup>164</sup>. O acervo conta com documentação especializada na temática das comunicações e da história do sector em Portugal. O inventário das obras da biblioteca contabiliza 33 175 espécies, das quais 8 500 estão informatizadas.

Na gestão informatizada do inventário, indexação e catalogação do Arquivo Histórico, Iconográfico e Biblioteca são utilizados os programas ‘Gahdgest’<sup>165</sup> e ‘Winlib’<sup>166</sup>.

Desde 2010 o CDI é também responsável pelo processo de integração do acervo proveniente da extinta Marconi, que se encontrava na PT. Este acervo é composto por testemunhos relacionados com a história das telecomunicações e por um vasto arquivo documental da empresa, que se encontram tratados no programa de inventário X-ARQ. Actualmente, encontra-se depositado num espaço de reserva que se situa na Bobadela.

O CDI tem sido responsável pela participação em projectos específicos. Para além da incorporação do acervo da Marconi na FPC, salientamos as parcerias externas que privilegiam o trabalho em rede e o estabelecimento de parcerias com arquivos e bibliotecas nacionais. Por fim, o CDI pretende constituir uma plataforma de divulgação integrada do acervo total da FPC, que permita uma pesquisa completa ao utilizador e o cruzamento de dados dos acervos documentais, bibliográficos e museológicos.

O CDI integra o projecto ‘Europeana / Europeana Local’<sup>167</sup> desde 16 de Abril de 2009, coordenado em Portugal pela Fundação Museu Nacional Ferroviário.<sup>168</sup> Este programa, coordenado a nível europeu pela ‘Europeana Foundation’, assenta no pressuposto da importância do acesso integrado à diversidade tipológica, cultural e linguística do património cultural e de pessoas, promovendo o estabelecimento de redes que acrescentem valor aos

---

<sup>164</sup> Ver história do Museu (capítulo 2.1.1)

<sup>165</sup> Sistema de gestão de arquivo histórico digital, da Nova Base.

<sup>166</sup> Sistema de Gestão Integrada da NovaBase com interface Web, que tem como objectivo o apoio à organização, manutenção e consulta de Bibliotecas e Centros de Documentação.

<sup>167</sup> A Europeana é um programa financiado pela Comissão Europeia, cujo objectivo é construir um repositório europeu de informação do património cultural digital presente em museus, bibliotecas e arquivos, organizado em rede numa plataforma comum e acesso multilingue. Dada a enorme quantidade de conteúdos a tratar, a Europeana Local constitui um projecto dependente da Europeana, de carácter nacional, com o objectivo de garantir a representatividade dos conteúdos da cultura local e regional na plataforma europeia.

<sup>168</sup> O projecto conta com a participação das seguintes instituições: Arquivos Distrital do Porto e Municipal de Lisboa, Biblioteca Geral da Universidade de Coimbra, Câmaras Municipais de Chaves e Vila Nova de Famalicão; Divisão de Património Cultural da Câmara Municipal de Lisboa, Fundação Alentejo Terra Mãe (Évora), Museu de Arqueologia D. Diogo de Sousa (Braga), Museu da Guarda; Museu dos Transportes e Comunicações (Porto), Museu do Teatro (Lisboa) e também pelo Consórcio BibRia (consórcio de Bibliotecas Públicas liderado pela Câmara Municipal de Aveiro).

utilizadores individuais e colectivos.<sup>169</sup> Actualmente, a plataforma ‘Europeana’ disponibiliza os registos enviados pelas várias instituições parceiras, ao nível europeu no *website*<sup>170</sup>. A FPC/CDI disponibilizou cerca de 4 000 registos<sup>171</sup>.

Para concluir os exemplos de projectos de parcerias, desde 2010 que o CDI disponibilizou no *website* da FPC uma plataforma de pesquisa do seu acervo documental digitalizado. Esta iniciativa conta com a parceria com outros Arquivos e Bibliotecas para uma articulação no processo de digitalização de acervo comum, de modo a zelar pela sua conservação e otimizar recursos. O objectivo deste projecto visa a disponibilização total do acervo documental da FPC, bem como de publicações ou outras fontes associadas à temática das comunicações. Compreendendo a importância de uma divulgação integrada do Património à guarda da FPC, está a ser equacionada a possibilidade de cruzar os dados do acervo do CDI e do PMC.

#### **2.2.2.4 – Departamento ‘Comunicação & Relações Públicas’**

O Departamento de ‘Comunicação & Relações Públicas’ (C&RP) surgiu em 2009, no seguimento da extinção da ‘Assessoria de Imagem e Comunicação’<sup>172</sup>, constituindo uma área de apoio transversal à FPC (OS: 2009). Contudo, assume responsabilidades no cumprimento de funções museológicas de base, tais como a divulgação e coordenação de edições, a programação de exposições, a representação externa do Museu, a captação de novos públicos e ainda, no plano da gestão financeira, a procura de financiamento.

No que respeita à área de Comunicação, as competências que lhe são atribuídas passam pela gestão da imagem institucional e da marca da FPC, através da divulgação da sua programação e actividades em geral; colaboração do plano de actividades e de exposições da FPC, nas áreas de Comunicação & Relações Públicas; coordenação das ‘edições de prestígio’ previstas no plano editorial da FPC; gestão de *stocks* de todas as edições da FPC, nomeadamente ofertas institucionais e promocionais; gestão da imagem e a produção de conteúdos da *newsletter* digital e de outros suportes de comunicação, bem como o

---

<sup>169</sup> Cf. <http://www.europeanlocal.eu/>, consultada em 20.06.2011.

<sup>170</sup> Cf. <http://www.europeana.eu>, consultado em 20.06.2011.

<sup>171</sup> A informação sobre a evolução do projecto Europeana foi recolhida a partir de testemunhos orais com a equipa do CDI.

<sup>172</sup> Esta reestruturação pressupõe naturalmente que a área de Comunicação e Relações Públicas deixe de ser uma assessoria do CA para se assumir como um departamento, a par do MC, PMC, CDI e PAF.

desenvolvimento e manutenção do *website*; coordenação das acções de Relações Públicas e as intervenções junto dos ‘novos públicos’.

A área de Relações Públicas tem como responsabilidades assegurar a promoção da FPC e a divulgação dos seus diversos espaços, incluindo os museológicos, junto de parceiros, clientes e públicos: instituidores, *stakeholders* do sector; empresas em geral, organismos públicos, ordens e associações de natureza diversa, Comunicação Social e entidades homólogas; gerir a marcação e organização de eventos nos espaços da FPC, incluindo as visitas aos espaços museológicos e o desenvolvimento de programas de dinamização para este segmento, com vista à fidelização e captação de novos públicos.

Pela análise dos objectivos do C&RP, constatamos a sobreposição de objectivos do MC e do C&RP, no que respeita à divulgação e programação para os públicos. Os objectivos e os recursos disponíveis são comuns, contudo servem finalidades diferentes, como, por exemplo: o MC tem como finalidade a educação e o C&RP o aluguer de espaços para actividades externas.

#### **2.2.2.5 – Departamento ‘Planeamento Administrativo e Financeiro’**

O ‘Planeamento Administrativo e Financeiro’ (PAF) tem como missão coordenar o apoio ao funcionamento dos serviços e assegurar o cumprimento das normas estabelecidas para a actividade contabilística, financeira e administrativa da FPC (OS:2001). Segundo os parâmetros definidos na orgânica da FPC, cabe ao PAF cumprir os seguintes objectivos: elaboração do Plano de Actividades e o Orçamento da FPC e acompanhar a sua execução; assegurar o cumprimento das normas e procedimentos contabilísticos e administrativos; e ainda gerir os contratos de seguros das colecções museológicas, bem como de outros bens móveis e imóveis da FPC; gerir os contratos de segurança, limpeza e conservação das instalações; assegurar o funcionamento da loja e cafetaria; assegurar a gestão dos recursos humanos; e outras acções que lhe sejam incumbidas pelo CA.

No que respeita ao cumprimento das funções museológicas, o PAF constitui um departamento auxiliar do trabalho do MC. Contudo, é responsável pelo plano de segurança, limpeza e conservação do edifício e instalações. Concluimos que o PAF divide a responsabilidade de conservação com o PMC e o CDI e ainda a manutenção das exposições com o MC.

## **A Gestão dos Recursos Humanos**

A gestão dos recursos humanos é partilhada entre o PAF, responsável pela gestão administrativa e uma assessoria dependente do CA, responsável pela gestão técnica de recursos humanos. Assinalamos a inexistência de um quadro de pessoal próprio da FPC, assente numa deliberação do Conselho Geral na sua primeira reunião em Outubro de 1997, segundo a qual os recursos humanos são garantidos pelas empresas instituidoras através do estabelecimento de contratos de cedência, de acordo com cotas estabelecidas em função do orçamento anual injectado por cada empresa (GAMBOA: 2011<sup>173</sup>). O contrato de cedência refere que “ (...) de acordo com os estatutos da Fundação e do Protocolo oportunamente celebrado entre os Instituidores ICP, CTT e PT, se reconheceu, em abstracto, que a colaboração de elementos do quadro de pessoal destes últimos na actividade seria conveniente (...)” (Protocolo ICP/CTT/PT: 1997: p.1). A selecção dos recursos a ceder à FPC é partilhada entre a empresa instituidora e a FPC. A FPC elabora o perfil profissional do recurso pretendido e contacta o instituidor, que por sua vez abre um concurso interno. Para o processo de selecção é constituído um júri, no qual estão representados a FPC e o instituidor. A gestão da carreira do colaborador cabe ao instituidor, que assegura o vencimento, a progressão da carreira e o modelo de avaliação. A FPC, de acordo com a sua orgânica, determina uma gestão de recursos humanos que se caracteriza pela afectação dos recursos às áreas de trabalho e pela execução de relatórios de avaliação, que são enviados para a empresa de origem do colaborador.

Os recursos humanos contratados directamente pela FPC têm em vista colmatar algumas carências e apresentam três modalidades. A modalidade de contratos a termo em áreas como o Inventário, Investigação e Comunicação não permite a continuidade dos colaboradores por um tempo superior a três anos, de acordo com a legislação em vigor<sup>174</sup> (Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro). A contratação de empresas e consultores em regime de *outsourcing* garante recursos humanos nas áreas de Museologia, Arquivo e Biblioteca, Arquitectura, Manutenção de Equipamentos, Serviços de Limpeza e Segurança. A contratação a termo e o regime de *outsourcing* estão patentes em áreas-chave do funcionamento do museu, o que pode fragilizar o planeamento a médio, longo prazo, dada a instabilidade e constante rotatividade das equipas. Por fim, um protocolo estabelecido com o

---

<sup>173</sup> Entrevista a José Gamboa, assessor do CA para a gestão dos recursos Humanos, FPC, 31.08.2011.

<sup>174</sup> Artigo 148º ‘Duração de contrato de trabalho a termo’, Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro.

Cf. <http://dre.pt/pdf1s/2009/02/03000/0092601029.pdf>, consultado em 23.08.2011.

Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP) permite a realização de estágios profissionais em áreas como a museologia, educação, sociologia, comunicação, história, história de arte e animação sociocultural; e programas de inserção e de ocupação de trabalhadores subsidiados em áreas de apoio técnico e administrativo.

<b>Vínculo</b>	<b>MC</b>	<b>CDI</b>	<b>PMC</b>	<b>C&amp;RP</b>	<b>PAF</b>
Direcção (Instituidores)	Direito	História	História	Sociologia	Finanças
Recursos Técnicos (Instituidores)	1 Técnico de Gestão 1 Técnico de Gestão da Segurança Social 1 Técnico 12º ano	2 Técnicos Educação de Infância 1 Técnico de Design 2 Técnicos História 1 Técnico Economia 1 Técnico de Antropologia	1 Técnico História 1 Técnico de Comunicação 2 Técnicos 12º ano 1 Técnico/ajudante 1 Secretariado	1 Técnico Direito 1 Técnico Comunicação 1 Técnico 12º Ano	3 Técnicos 12º ano
Contratos a termo		1 Técnico História 1 Técnico História da Arte e Património			1 Técnico Contabilidade
Estagiários (IEFP)	3 Técnicos Sociologia/Museologia História/ Comunicação			1 Técnico Comunicação	
Programas de emprego para subsidiários (IEFP)	1 Técnico de informática				1 Assistente de loja 1 Secretariado
<i>Outsourcing</i> (Consultores/ individuais)	1 Técnico de Museologia 1 Técnico de Manutenção Informática	1 Técnico Arquivo e Biblioteca			1 Arquitecto
Outsourcing (Consultores/ Empresas)	Empresa para programação da exposição de Novas Tecnologias			Empresas de Design	Empresas de Segurança Contabilidade Limpeza
Nº total de Colaboradores (excepto as empresas de outsourcing) 41	10	11	7	5	8

Tabela 8 – Distribuição dos Recursos Humanos por área e respectiva formação (Fonte: Entrevista a José Gamboa, FPC, 31.08.2011).

A tabela 8 sintetiza a distribuição dos recursos humanos existentes por departamento e inclui as respectivas áreas de formação académica, o que permite analisar e diagnosticar as

principais dificuldades. Em primeiro lugar, para além da já referida ausência de uma direcção técnica do MC, constatamos a falta de um quadro de pessoal próprio afecto ao Museu. Os recursos permanentes, como já foi referido, são transferidos dos instituidores e mantêm as condições de contrato laboral com as empresas de origem, responsáveis pelos vencimentos e pela progressão da carreira.

Do ponto de vista da gestão organizacional, constatamos um desajustamento entre os recursos humanos e as funções inerentes à missão da instituição para a qual foram deslocados. Ao nível das direcções departamentais a desadequação revela-se na ausência de formação pós-graduada nas áreas de especialização da sua responsabilidade. Os recursos técnicos permanentes provenientes dos instituidores estão equilibrados, no que respeita à formação académica inicial, exceptuando o pessoal do departamento MC maioritariamente com formação em gestão ou ao nível do ensino secundário. A desadequação dos recursos humanos de cada departamento é confirmada pela necessidade de contratação de recursos temporários. A este respeito salientamos que os recursos permanentes do MC são em número inferior aos recursos temporários. Também a formação profissional dos recursos humanos transferidos dos instituidores, enquadrados nas áreas principais do Museu (MC, CDI, PMC), é frequentemente desadequada às funções que lhes são exigidas, de acordo com o referencial de profissões estabelecido pelo ICOM/ ICTOP (ICTOP/PT: 2008).

Exceptuamos neste ponto a correspondência entre formação e funções a desempenhar nas áreas da Comunicação e Finanças, enquanto áreas auxiliares ao cumprimento da missão do Museu. Este facto deve-se ao tipo de recursos humanos que os instituidores dispõem no seu quadro de pessoal. Também a formação especializada dos colaboradores das empresas instituidoras (em História, Direito, Gestão, Comunicação, Marketing, Novas Tecnologias) e o conhecimento técnico do acervo na óptica do utilizador profissional e quotidiano, permitiram a criação de projectos que consubstanciam um olhar inovador sobre as colecções e as funções museológicas que lhes estão inerentes.

Esta análise permite-nos concluir dois aspectos importantes: por um lado, a visível desadequação dos recursos humanos à missão e objectivos do Museu e a tentativa de ultrapassar essa dificuldade através da contratação de recursos temporários e, por outro, os benefícios dos contributos da formação especializada dos instituidores que permitiram a criação de projectos inovadores.

### 2.2.3 – Credenciação

A caracterização e diagnóstico da estrutura orgânica do Museu das Comunicações permitem-nos constatar que as funções museológicas, à luz dos princípios legais e deontológicos<sup>175</sup>, estão presentes nos estatutos da FPC e segmentam-se pelos diferentes departamentos dependentes.

A candidatura à RPM e o conseqüente processo de adesão do museu, em 2002, partiu deste pressuposto e analisou o Museu das Comunicações na sua dimensão interdepartamental. Foi concluído que os departamentos PMC, CDI e MC cumpriam os requisitos necessários ao cumprimento da missão e objectivos do Museu (IPM/RPM: 2002).

O Museu das Comunicações aderiu à RPM em Maio de 2002<sup>176</sup>. No “Relatório de Apreciação da Candidatura à Adesão à RPM” é referida “a capacidade de dinamismo desta instituição, bem como a relevância patrimonial do seu acervo” (IPM/RPM: 2002: p. 9). O diagnóstico contempla também um conjunto de recomendações, que se destinam à melhoria do cumprimento da missão e objectivos do museu.

Em 2006, o MC foi credenciado pela RPM, segundo os princípios do Despacho Normativo nº3/2006. As orientações da RPM previram a elaboração de um “Regulamento Interno do Museu”, enquanto documento orientador com normas e procedimentos internos, onde devem estar patentes a missão e objectivos do museu, e apresentação formal à tutela; o alargamento do horário de funcionamento (aos domingos); a edição de catálogos referentes às exposições; a necessidade da programação de exposições estar sob a responsabilidade do museu; importância do reforço de sinalética interior do museu; elaboração de um plano de conservação preventiva, salientando a necessidade de controlo ambiental (luminosidade e humidade relativa) dos espaços expositivos.

Quanto à gestão de recursos humanos, uma vez “que se entende o MC como a entidade museológica por excelência da Fundação, não apenas enquanto agente responsável pela conservação e manutenção do seu património, como também enquanto promotor da divulgação deste património ao público, recomenda-se o equacionar de uma redistribuição interna dos recursos humanos para que o museu possa cumprir cabalmente as funções que lhe estão atribuídas.” (IPM/RPM: 2002).

---

<sup>175</sup> Aqui referimo-nos aos documentos que constituem o nosso ponto de partida e já citados no primeiro capítulo, são eles a Lei - Quadro dos Museus Portugueses (2004) e o Código Deontológico do ICOM (2009).

<sup>176</sup> O referido relatório data de 08.05.2002 e foi enviado à FPC em 26.06.02.

No que respeita à orgânica, é referida a necessidade de maior articulação entre as áreas afectas aos departamentos (PMC, CDI e MC) e a possibilidade da sua unificação orgânica. O diagnóstico de avaliação da RPM assinala como principais desafios do MC o enquadramento dos recursos humanos e a respectiva formação específica, e ainda “a dificuldade na articulação entre os três instituidores que se reflecte no funcionamento do museu.”

Actualmente, há dificuldades que foram superadas face a este diagnóstico, no que respeita à melhoria da sinalética interior do museu, à edição de catálogos referentes às exposições, ao controlo ambiental no espaço de reservas e à elaboração de documentação necessária à regulamentação e planificação do Museu, tais como “Regulamento do Museu”, “Plano de Incorporação” e “Plano de Conservação Preventiva”, entregues à RPM aquando das alterações da Lei-Quadro de 2004 e do processo de credenciação. Salientamos que os documentos entregues no processo de credenciação não revelam a integração das funções museológicas no enquadramento orgânico do MC, apenas reúnem as funções que são cumpridas por diferentes áreas de coordenação.

No entanto, há ainda questões fundamentais a resolver e necessárias à consolidação da instituição. Referimo-nos à unificação orgânica do museu numa solução que reúna as funções museológicas numa direcção técnica independente; e à existência de um quadro de pessoal próprio da instituição com formação adequada às funções a exercer.

### **2.3 – Síntese do diagnóstico**

Esta secção pretende efectuar uma síntese do diagnóstico do Museu das Comunicações, com especial enfoque na estrutura de gestão, salientando os pontos positivos e as principais dificuldades na concretização da missão museológica da instituição, no sentido de fundamentar a nossa proposta de gestão para uma instituição de referência nacional na musealização do sector das comunicações.

Como ponto de partida, recorde-se que, apesar de o edifício onde está instalado o MC encerrar em si um percurso histórico ligado à técnica e às comunicações, o projecto de arquitectura não teve em conta os critérios essenciais de adaptação do edifício a museu. Esta questão determina a relação com o público, devido à confluência entre espaços expositivos e

espaços de aluguer para actividades externas. Em paralelo, as dimensões do edifício não se ajustam à dimensão do acervo em exposição.

A análise do Museu das Comunicações permite caracterizá-lo como uma instituição dinâmica que tem vindo a consolidar a missão cultural que lhe está inerente, atenta aos desafios que a sociedade lhe coloca. Nos seus 13 anos de existência, o MC tem demonstrado capacidade de inovação em algumas áreas da sua actividade que é importante reter.

Os conhecimentos especializados dos colaboradores oriundos das empresas instituidoras e o conhecimento técnico do acervo permitiram desenvolver projectos que consubstanciam um olhar inovador sobre o acervo.

Assinalamos a este respeito os programas expositivos ligados às Novas Tecnologias do sector das Comunicações, desde 2002, cujo desenvolvimento tem vindo a diversificar os contextos de reflexão e demonstração prática. Estes projectos contribuíram para um salto qualitativo, que se traduziu na concretização de uma residência tecnológica “FPC Living Labs”, com vista a promover a investigação das tecnologias de ponta na área da Comunicação. Os projectos de inovação tecnológica permitem a inquietação e o questionamento sobre o futuro da comunicação e, portanto, do próprio quotidiano do ser humano.

O serviço educativo ocupa, na estrutura da FPC, um lugar central no contacto com o público e na dinâmica da instituição, apesar de a equipa ter funções difíceis de conciliar e concretizar devido à sua dimensão e formação técnica. Este lugar de destaque goza de alguma autonomia para a programação, o que permite que esta área tenha vindo a desenvolver alguns projectos que mereceram reconhecimento a nível nacional<sup>177</sup>. Em paralelo, o serviço educativo apresenta uma actividade dinâmica na programação para escolas e famílias. Por último, a programação educativa da Escola do Futuro, através da qual o Museu intervém no combate à infoexclusão mediante a oferta de cursos e sessões, promove o contacto dos cidadãos com as novas tecnologias e aplicação das suas potencialidades no quotidiano das pessoas, com destaque para o trabalho desenvolvido com públicos seniores.

No que respeita à divulgação da informação do arquivo e biblioteca, destacamos o projecto *EuropeanaLocal* e o projecto de partilha integrada da informação relativa ao património museológico e documental da FPC. Assinalamos ainda a revista semestral *Códice* premiada pela APOM (2009), meio privilegiado pelo qual a FPC divulga a produção de

---

<sup>177</sup> No âmbito dos prémios da Associação Portuguesa de Museologia anteriormente referidos.

conhecimento sobre a FPC, o património e temáticas inerentes. Salientamos o carácter fundamental da revista e a visão com que a FPC, desde o início, compreendeu a necessidade de guardar a memória da sua actividade. No ano de 2011, foi assinalado o último número da revista (MOTA: 2010), o que coloca interrogações sobre a sua continuidade, ainda que com outra periodicidade ou suporte.

Apesar do diagnóstico do MC traduzir iniciativas positivas, estas são resultado das acções independentes geridas por cada departamento. O cumprimento isolado das funções museológicas coloca em causa a continuidade de projectos e não permite o desenvolvimento integrado do seu potencial. As principais dificuldades do MC residem numa concepção segmentada dos seus ‘princípios fundadores’ e articulação com sua estrutura de gestão, o que resulta numa disfunção orgânica, com impacto na desarticulação das funções museológicas, na gestão dos recursos humanos e na gestão do edifício e espaços. Apesar de estreitamente interligados, trataremos de cada um destes aspectos separadamente nesta síntese.

No que respeita ao diagnóstico da estrutura de gestão, a principal dificuldade do MC reside na sua disfunção estatutária e orgânica, enquanto instituição museológica. Assim, a missão do MC contempla uma parte das funções museológicas – tal como a divulgação, educação e comunicação do acervo (ao qual não tem directamente acesso) – e omite as funções de inventário, conservação e estudo, que estão patentes na missão da FPC e constituem objectivos de outros departamentos da fundação. Deste modo, os princípios orientadores da instituição museológica revelam uma concepção fragmentada do cumprimento das funções museológicas.

A análise da estrutura orgânica da FPC reflecte naturalmente esta concepção fragmentada e remete-nos para a lógica organizativa do tecido empresarial de grande dimensão, como é o caso das empresas instituidoras da FPC. O MC está integrado num esquema orgânico “divisionalizado” (MINTZBERG: 1996)<sup>178</sup> e “descentralizado”. Como se referiu, os cinco departamentos respondem directamente ao Conselho de Administração, a quem cabe garantir o cumprimento da complementaridade das funções museológicas. De acordo com alguns autores, nas instituições culturais / museus a orgânica é caracterizada pela divisão do processo de trabalho e pelas funções (MINTZBERG: 1996; LORD & LORD:

---

<sup>178</sup> Conceito já referido no capítulo respeitante à análise dos museus de fundação. Nestes casos, o Conselho de Administração gere vários directores divididos por áreas geográficas de intervenção ou por áreas de actividade. As empresas PT e CTT são um exemplo desta tipologia de organização.

2009), que por sua vez são coordenadas por uma direcção técnica, que neste caso responde ao Conselho de Administração.

O facto das funções museológicas se encontrarem dispersas por diferentes departamentos da fundação, sem uma direcção técnica comum, dificulta a tomada de decisões, a elaboração de estratégias e a optimização de recursos para um objectivo comum. Um outro aspecto a salientar, reside na rotatividade da direcção do Museu, que em 13 anos contou com quatro directores. A orgânica do MC vem pôr em causa os desafios de gestão e liderança (LORD & LORD: 2009) assentes nos princípios legais da comunidade museológica nacional e nas linhas orientadoras da comunidade museológica internacional.

Como se referiu, o MC, enquanto departamento da Fundação, cumpre a função museológica de educação e divulgação, mas não tem acesso às colecções, ao seu estudo e aos programas de inventário, o que inviabiliza o estudo do acervo para a sua divulgação. A publicação de trabalhos de investigação da FPC centra-se sobretudo no estudo do sector das comunicações e não tem expressão significativa ao nível do estudo do acervo museológico.

Sublinhamos ainda o caso de alguns projectos levados a cabo pelas áreas do património (PMC e CDI), cujos recursos são duplicados, quer ao nível dos programas de inventário e divulgação, quer ao nível dos recursos humanos e formação.

Quanto à programação de exposições, esta não está actualmente afectada a nenhuma área departamental, mas a uma Comissão de Programação Cultural, desde 2010. Neste ponto, cabe-nos salientar a necessidade interna que levou a criar uma estrutura constituída por membros de diferentes departamentos, com o objectivo de articular as diferentes funções museológicas necessárias à implementação dos projectos expositivos. A programação de exposições revelava fragilidades, pela sua concretização através de projectos pontuais, com equipas internas ou externas, cujo planeamento colocava em causa a solidez e continuidade do programa de exposições e investigação inerente. Este facto traduzia-se numa programação caracterizada por uma rotatividade constante das exposições temporárias e grande diversidade temática, que frequentemente ultrapassava o âmbito temático do MC, com efeitos na imagem externa da instituição. A programação de exposições temporárias a curto prazo inviabilizava a investigação sobre o tema, o projecto expositivo, o programa educativo e o programa de comunicação. O facto de não existir no MC uma área departamental responsável pela programação de exposições dificultava a avaliação da instituição na relação com o

público e uma reflexão de conjunto a médio e longo prazo, o que levou à criação da referida comissão, cujos resultados não conseguimos ainda apurar, por ser muito recente.

No que respeita à gestão de colecções, salientamos a diversidade do acervo e a necessidade de tratamento específico. A conservação, inventário e estudo do património são da responsabilidade das áreas do PMC e do CDI, que gerem o acervo através de programas de inventário específicos, já referidos. Contudo, o PMC não é responsável pela gestão do acervo de novas tecnologias, pelo que este não é incorporado na FPC, o que configura um distanciamento da gestão destes testemunhos (que apenas cumprem a função de exposição) em relação ao acervo museológico.

O serviço de apoio ao visitante está segmentado por diferentes departamentos e não está necessariamente orientado para as necessidades do público. A desarticulação destes serviços constitui uma dificuldade na oferta integrada de serviços ao público, uma vez que os horários de visita às exposições do MC não se coadunam com os horários dos serviços de apoio.

Como se sublinhou, regista-se a ausência de um quadro de pessoal próprio da FPC. Os recursos permanentes são cedidos pelas empresas instituidoras, mantendo as condições do contrato laboral estabelecido com a sua empresa de origem. A forte ligação da FPC às empresas instituidoras, através da política de cedência dos recursos humanos, acentua a desadequação da formação técnica dos colaboradores para as funções que lhe são atribuídas. Se por um lado, a forte relação com os instituidores, constitui uma mais-valia na compreensão do contexto da colecção e na capacidade de inovação, por outro lado, pode inviabilizar a formação específica e a independência necessária ao cumprimento eficaz da gestão museológica, para além da impossibilidade de ir criando, estrategicamente, um *esprit de corps* próprio.

No seguimento do diagnóstico dos recursos humanos, salientamos a inexistência de uma direcção técnica responsável pela articulação das funções museológicas, que reflecta e implemente uma estratégia coerente e integrada indispensável à execução da missão e objectivos de um museu.

Detectamos, ainda, que a figura de vigilante de exposições é inexistente e as funções de vigilância estão pouco definidas, sendo partilhadas entre a equipa de segurança do edifício e a equipa do serviço educativo, enquanto estão a realizar as visitas guiadas.

A tentativa de ultrapassar a desadequação dos recursos humanos permanentes tem resultado na contratação de recursos humanos temporários, segundo modalidades de contratos a termo, estágios profissionais e *outsourcing*. Esta estratégia, reveladora de fragilidades na gestão de recursos humanos com impactos negativos para o Museu, advém dos constrangimentos orçamentais e da ausência de um quadro de pessoal decorrente do protocolo estabelecido entre a tutela e os seus membros fundadores.

Em síntese, o facto de os colaboradores se encontrarem desenquadrados profissionalmente da entidade de tutela do museu, aliado à constante integração temporária de jovens profissionais com formação em áreas que correspondem ao cumprimento das funções museológicas, não traz benefícios estruturais para a instituição, nem para os colaboradores permanentes, nem para os colaboradores temporários.

A análise diagnóstica do Museu das Comunicações permite concluir que a concepção deste museu, apenas enquanto espaço expositivo, e o reflexo desta noção na estrutura orgânica adoptada, dificulta a concretização da gestão museológica. Partindo destas aceções, o ponto três irá consistir num exercício de reorganização do MC com vista à concretização plena da sua missão e com o objectivo de potenciar as valências e o dinamismo característicos desta instituição.

### **3 – Proposta de reestruturação da gestão do Museu das Comunicações**

O ponto três deste estudo consiste numa proposta de reorganização da estrutura de gestão do MC a partir do diagnóstico efectuado, com base nos princípios enunciados no Código Deontológico do ICOM e na Lei-Quadro dos Museus Portugueses, bem como nas perspectivas salientadas no estado da arte da gestão museológica e nos exemplos de museus de fundações portuguesas que abordámos anteriormente. Esta proposta assenta e decorre da análise desta instituição, efectuada no ponto anterior e centra-se na redefinição dos seus ‘princípios fundadores’. A definição da dimensão conceptual da gestão museológica vai dar corpo à dimensão prática da proposta, estruturada no reenquadramento na entidade de tutela e na reestruturação organizacional, englobando o desenvolvimento das unidades orgânicas e o perfil dos recursos humanos. Por fim, elencamos os instrumentos de apoio à gestão museológica em articulação com a estrutura apresentada.

Este exercício tem em vista contribuir para a consistência e coerência entre a estrutura orgânica e o contexto da organização. Salientamos que esta proposta está centrada na missão do Museu das Comunicações e, como tal, omite o desenvolvimento de quaisquer outros fins da entidade de tutela (Fundação Portuguesa das Comunicações), que não estejam directamente relacionados com a missão do Museu.

#### **3.1 – Redefinição dos ‘princípios fundadores’: missão, vocação e âmbito disciplinar e visão**

##### **Missão**

O nosso exercício de redefinição dos ‘princípios fundadores’ do Museu das Comunicações propõe o estabelecimento de uma nova missão, a partir dos fins da tutela. Neste sentido, o MC teria como missão: estudar, conservar e divulgar o património das comunicações em Portugal, com vista a propor reflexões sobre o passado e o presente, projectar o futuro das comunicações na sociedade e salientar o espírito inventivo de todos os que marcaram a sua evolução até ao presente.

A missão proposta garantiria, em primeiro lugar, o cumprimento articulado e complementar das funções museológicas e o alargamento do seu património através da incorporação de património recente, particularmente o acervo ligado ao desenvolvimento

tecnológico contemporâneo. Em segundo lugar, posicionaria o MC enquanto instituição de serviço público, aberta à investigação e ao debate sobre a comunicação e o seu impacto na sociedade.

### **Vocação e âmbito disciplinar**

Como vimos anteriormente, a vocação e o âmbito disciplinar do MC enquadra-se nas áreas disciplinares de História, História de Arte, Antropologia, Etnografia, Ciências da Comunicação, Física, Química, Electrónica, Informática e Engenharia. A este respeito definiríamos o seu alcance geográfico com uma abrangência local, nacional e internacional e o alcance cronológico desde o século XVI à actualidade.

### **Visão**

A visão da Fundação Portuguesa Comunicações (FPC)<sup>179</sup> encontra-se actualmente em processo de reflexão interna, no âmbito desta instituição. Tendo presente a documentação acedida sobre esta matéria e a nossa reflexão neste trabalho, propomos que a visão do MC consista em envolver a sociedade no esclarecimento e debate sobre a comunicação, reflectindo sobre o seu passado, presente e futuro, com o objectivo de incentivar o conhecimento, o espírito crítico e inventivo dos cidadãos.

A redefinição dos ‘princípios fundadores’ identifica a matriz organizacional do MC e constitui a linha orientadora para a elaboração do exercício de reconfiguração da sua estrutura de gestão.

## **3.2 – Enquadramento na Tutela**

No que respeita ao actual enquadramento do MC na tutela, destacamos, desde logo, o processo de privatização e liberalização do mercado no sector das comunicações que alterou o papel da FPC comparativamente ao momento da sua criação. Com efeito, em 1997,

---

<sup>179</sup> A visão foi elaborada internamente e aguarda aprovação, pelo Conselho de Administração da FPC. Refere que a FPC “ (...) pretende afirmar-se como uma instituição cultural e científica reconhecida a nível nacional e internacional pelo trabalho desenvolvido ao nível da preservação, estudo e divulgação do Património de Comunicações, enquanto promotor da cidadania, da literacia, do conhecimento e da inclusão social. Assumindo-se claramente como um espaço onde convivem e se cruzam o passado, o presente e o futuro das Comunicações, a FPC ambiciona ser plataforma de inovação, demonstração e experimentação dos novos serviços e das novas tecnologias de comunicações, antecipando tendências, propondo uma reflexão sobre o seu impacto na organização e vivência quotidiana da sociedade e acolhendo as principais conferências e debates sobre estes temas.”

aquando da criação da FPC e do MC, as empresas instituidoras CTT e PT<sup>180</sup> eram as únicas que actuavam no mercado em Portugal. Com o posterior processo de privatização do sector das comunicações abriu-se o mercado nacional a novos operadores, apesar das empresas CTT e PT, enquanto ‘operadores incumbentes’, terem a obrigação do cumprimento do serviço universal (CONFRARIA: 2010).

Estes desenvolvimentos têm implicações no questionamento do enquadramento do MC, do ponto de vista do cumprimento da sua missão e de isenção na gestão do património de comunicações em Portugal. A nosso ver, a actual conjuntura não levantaria problemas, caso o MC tivesse sido claramente assumido como um museu de empresa. Contudo, os objectivos da criação da FPC/MC e os fins presentes nos seus estatutos determinaram a criação de um projecto mais amplo, que prevê o estudo, conservação e divulgação do património das comunicações em Portugal. Com as alterações referidas, cabe-nos questionar o papel do MC na prossecução da sua missão e os critérios de incorporação de bens museológicos.

A possibilidade de reestruturação da tutela do Museu das Comunicações carece de uma análise específica e aprofundada, que ultrapassa o âmbito do nosso estudo. Contudo, cabe-nos referir sucintamente que a missão proposta na secção anterior pressuporia que a entidade de tutela do MC analisasse as possibilidades de ampliar o projecto de musealização das comunicações em Portugal, através da integração de novos operadores do sector nesta entidade, de acordo com o disposto nos seus Estatutos,<sup>181</sup> com o objectivo de garantir a continuidade do projecto existente e o cumprimento dos fins da FPC.

### **3.3 – Estrutura Organizacional**

Nesta secção vamos propor uma estrutura orgânica articulada com os ‘princípios fundadores’ do MC, definidos no início deste capítulo. No que diz respeito à estrutura organizacional do MC, enquanto instituição cultural museológica, propõe-se um equilíbrio na sua organização, que contemplaria, por um lado, uma divisão por processos e funções museológicas complementares e, por outro lado, uma divisão por conhecimentos e competências específicas. Esta organização seria assegurada por uma única direcção técnica, o Director do Museu, que estaria subordinado ao Conselho de Administração.

---

<sup>180</sup> Exceptuamos o instituidor ANACOM, entidade reguladora do mercado das comunicações.

<sup>181</sup> Nos Artigos 9º e 10º dos Estatutos da FPC refere-se a possibilidade da integração de novos membros na FPC.

### 3.3.1 – Unidades orgânicas e aplicação das funções museológicas

A nossa proposta de estrutura orgânica do MC pode ter duas leituras. Numa lógica horizontal, ao nível da coordenação, propõe-se uma divisão de trabalho por funções museológicas, agrupadas em quatro áreas principais: ‘Gestão de Coleções’, ‘Programação para o Público’, ‘Arquivo e Biblioteca’ e ‘Planeamento Administrativo e Financeiro’. Uma segunda abordagem, ao nível vertical, propõe uma divisão por conhecimentos especializados. O cruzamento de ambas tem em vista o cumprimento articulado das funções museológicas.

No organigrama abaixo está esquematizada a nossa proposta de reestruturação orgânica.

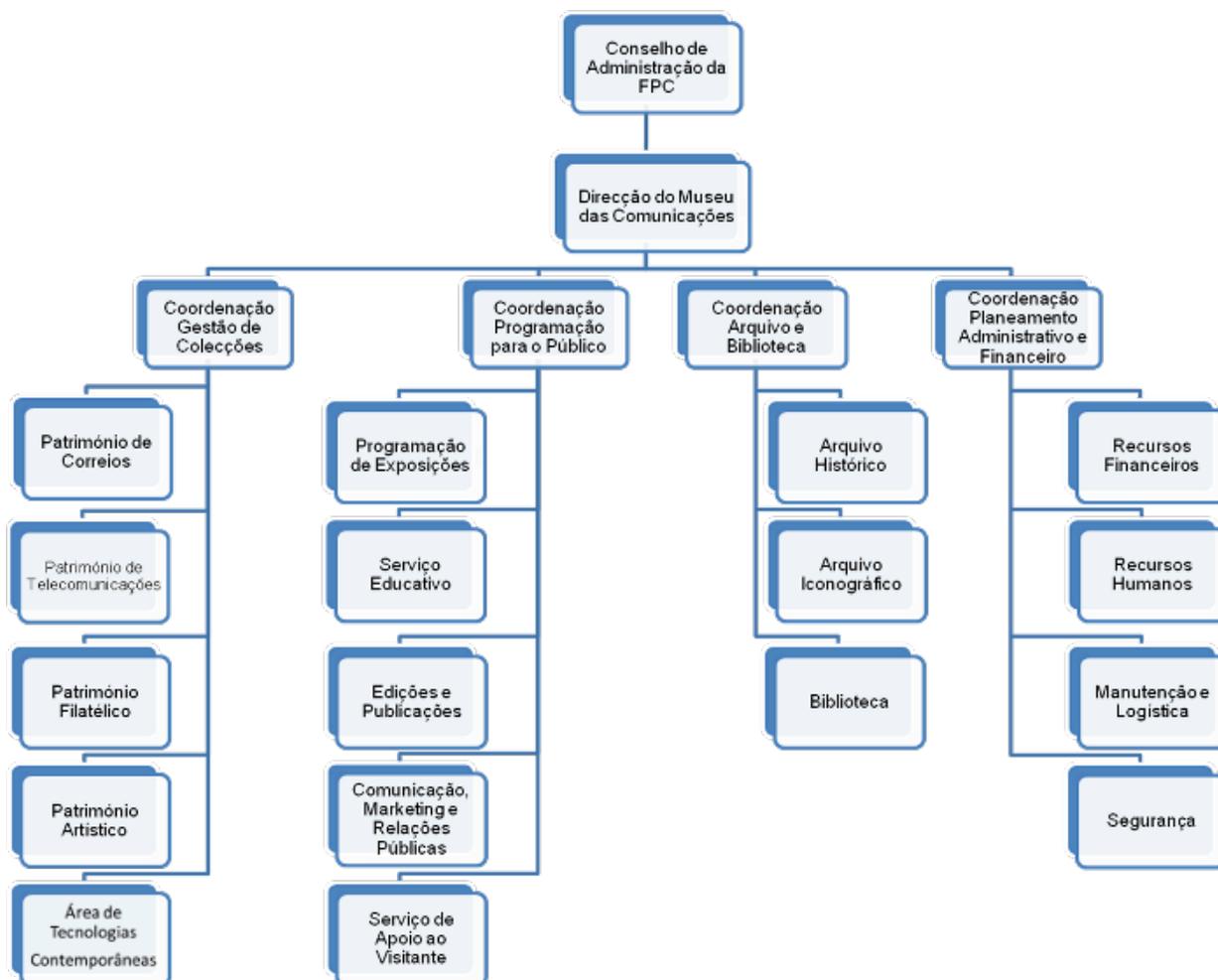


Imagem 2 – Proposta de reestruturação orgânica do MC.

Em seguida, vamos proceder a uma análise aprofundada da estrutura orgânica proposta e da aplicação das funções museológicas, especificando o papel da Tutela, da Direcção do Museu, das Áreas de Coordenação e respectiva articulação.

### **A Tutela**

A nossa proposta visa garantir o equilíbrio entre as responsabilidades do Conselho de Administração da FPC e as responsabilidades da Direcção do MC. O Conselho distinguiria minuciosamente a função de governo da tutela, da função de gestão museológica, que caberia ao Director do Museu. Neste sentido, o CA, enquanto representante da tutela do Museu das Comunicações não assumiria a coordenação directa de áreas funcionais, mas através do Director do Museu garantiria que estão criadas as condições para o cumprimento da missão, âmbito disciplinar e visão do museu.

Seguidamente, vamos propor as especificações das funções<sup>182</sup> da tutela em articulação com a Direcção do Museu, nas diferentes áreas de actuação.

Do ponto de vista do planeamento estratégico, o Conselho de Administração asseguraria a aprovação do plano anual de actividades, que identificasse os objectivos do museu e monitorizaria a sua implementação. Aprovaria as políticas, de acordo com a nova missão do Museu, e monitorizaria a implementação das mesmas, mediante a proposta do Director.

O Conselho de Administração seria responsável pela contratação do Director e pela sua avaliação e garantiria as condições para a afectação dos recursos humanos adequados ao cumprimento das funções museológicas.

Relativamente à segurança, garantiria, no presente e a longo prazo, as condições para a segurança e preservação da colecção, bem como a segurança dos recursos humanos e dos visitantes.

Quanto à produção científica, asseguraria que o museu investiga, produz e divulga conhecimento especializado e relevante para as suas colecções.

Ao nível financeiro, garantiria a estabilidade financeira do museu, através da aprovação e monitorização dos orçamentos e relatórios financeiros, organizaria auditorias regulares,

---

<sup>182</sup> No que respeita às funções da tutela, a novidade da nossa proposta reside essencialmente na articulação das funções já existentes com a Direcção do Museu que garante a direcção de todas as áreas respeitantes ao cumprimento das funções museológicas. Neste sentido, esta articulação é uma novidade, uma vez que o Director do Museu é uma figura inexistente.

investiria conscientemente nos activos financeiros do museu, e angariaria fundos, que permitissem ao museu cumprir com as actuais e futuras responsabilidades financeiras.

### **Direcção do Museu**

Na nossa proposta, a Direcção do Museu assumiria as funções de direcção científica e de gestão da instituição em articulação com o CA, na definição dos ‘princípios fundadores’ do MC e do planeamento dos seus objectivos. Deste modo, estaria garantido o cumprimento cabal das funções museológicas pelo Director do MC.

A Direcção assumiria a figura de um director científico, responsável pela gestão museológica, cujas competências e perfil desenvolveremos mais adiante. Assim, caberia à Direcção do MC a coordenação científica de quatro áreas principais: ‘Gestão de Colecções’, ‘Programação para o Público’, ‘Arquivo e Biblioteca’ e ‘Planeamento Administrativo e Financeiro’, o que asseguraria a liderança necessária à gestão da instituição museológica.

### **Gestão de Colecções**

O departamento de ‘Gestão de Colecções’ contemplaria as funções de incorporação, documentação, inventário, conservação e estudo do acervo museológico do Museu, organizadas por tipologia de colecções e definidas por áreas temáticas: Património Filatélico, Património de Correios, Património Artístico, Património de Telecomunicações e, por último, a Área de Tecnologias Contemporâneas.

A integração da área de Tecnologias Contemporâneas, até agora inexistente, seria uma opção baseada na missão do MC, que se entende como um museu que cruza o passado, o presente e projecta o futuro das comunicações. Esta proposta tem em vista a futura integração dos testemunhos de inovação tecnológica no património do MC.

### **Programação para o Público**

O departamento de ‘Programação para o Público’ cumpriria as funções de interpretação, exposição, divulgação, educação e serviços de apoio ao público. O cumprimento destas funções seria assegurado pela subdivisão da área em cinco sectores de actividade: Programação de Exposições, Serviço Educativo, Serviço de Apoio ao Visitante, Publicações, e ainda, Comunicação, Marketing e Relações Públicas.

Este departamento iria assegurar o funcionamento dos serviços prestados ao público orientado para uma lógica externa, garantindo a articulação dos horários dos serviços a prestar ao público (exposições, cafetaria, loja e outros serviços).

### **Arquivo e Biblioteca**

O departamento de ‘Arquivo e Biblioteca’ cumpriria funções de incorporação, conservação, catalogação, indexação, estudo e divulgação e apoio ao público do acervo bibliográfico e arquivístico. Esta área manteria a actual divisão: Arquivo Histórico, Arquivo Iconográfico, e Biblioteca.

Na nossa proposta o actual departamento responsável pela gestão da Biblioteca e Arquivo seria integrado na orgânica do Museu, garantido uma gestão integrada do património museológico, arquivístico e bibliográfico, na óptica do estudo e divulgação<sup>183</sup>. Caberia à Direcção do Museu garantir a gestão do presente acervo, segundo as especificidades técnicas das áreas biblioteconomia e arquivística.

### **Planeamento Administrativo e Financeiro**

O departamento de ‘Planeamento Administrativo e Financeiro’ compreenderia as funções de gestão financeira e gestão dos recursos humanos, a segurança e manutenção e logística do edifício.

As funções do departamento de Planeamento Administrativo e Financeiro seriam orientadas para a missão do MC e dividir-se-iam em quatro áreas principais, designadamente os Recursos Humanos, os Recursos Financeiros, a Segurança e Manutenção e Logística.

Apresentadas genericamente as unidades orgânicas da nova estrutura proposta, passa-se a especificá-las com mais detalhe, começando por caracterizar o domínio transversal dos recursos humanos.

---

<sup>183</sup> A área de arquivo e biblioteca integraria, na nossa proposta, a orgânica do MC, porque o seu acervo é especializado na temática das comunicações e fundamental para o estudo do património museológico, logo a sua gestão seria integrada numa direcção única. Por outro lado, esta área não integraria o departamento de gestão de colecções, por ter à sua guarda um acervo que carece de uma gestão específica com competências disciplinares próprias, tais como a arquivística e biblioteconomia.

### 3.3.2 – Recursos Humanos

A organização dos recursos humanos assentaria na estrutura orgânica proposta, mediante a afectação dos diferentes profissionais necessários ao cumprimento das funções enunciadas, com o objectivo de ir ao encontro dos ‘princípios fundadores’ da instituição.

Propõe-se a criação de um quadro de pessoal próprio da tutela, com formação nas diferentes áreas que o cumprimento da missão do museu exige, com vista a atenuar os recursos humanos temporários. A articulação de um quadro de pessoal próprio com a cedência de colaboradores das empresas instituidoras constituiria uma vantagem para o cumprimento da missão do MC, uma vez que daria um contributo insubstituível para o conhecimento da realidade do sector das comunicações. Caberia ao Director do MC estabelecer critérios para o processo de selecção dos colaboradores das empresas instituidoras, garantindo a articulação da sua formação e experiência na empresa de origem com as novas funções a desempenhar, através do planeamento da sua formação.

Em contexto de dificuldades orçamentais, a criação de um quadro de pessoal próprio seria articulada com um plano de captação de financiamento externo, designadamente o estabelecimento de parcerias com universidades e a procura do estabelecimento de redes de partilha de profissionais de museologia entre museus<sup>184</sup>, para que juntos consigam suprir as necessidades de recursos humanos.

Em seguida, elencamos os perfis profissionais, que segundo a nossa proposta, seriam necessários para o cumprimento da missão do MC.

#### **Director do Museu**

O Director do MC assumiria, num primeiro plano, funções de ‘Director Científico’, sob a égide de um Conselho de Administração com funções de carácter executivo. Caber-lhe-ia, num segundo plano, o cumprimento de funções de ‘Director Gestor’ em articulação com as competências de gestão do CA, já referidas. Segundo a presente proposta, o Director do Museu poderia ser recrutado no universo das empresas ou ser um colaborador externo contratado pelo CA, de modo a garantir a isenção perante a participação das empresas instituidoras<sup>185</sup>. Neste sentido, propõe-se que o Director tenha formação académica

---

<sup>184</sup> De acordo com o Artigo 46, ‘Formação Profissional’ da Lei 47/2004.

<sup>185</sup> Já representadas no CG e no CA da FPC.

avançada<sup>186</sup> na área de especialização do MC, neste caso em História das Comunicações, História da Ciência ou Ciências da Comunicação e também na área da Museologia. No que respeita à experiência profissional, propõe-se a prática em gestão no sector museológico e conhecimentos de gestão administrativa e financeira.

As suas funções compreenderiam a realização da missão do Museu, a liderança através do conhecimento especializado no âmbito disciplinar do acervo, a recomendação de políticas e planos ao CA, a implementação das políticas e planos aprovados pelo CA, o planeamento, organização e gestão dos recursos humanos, a gestão financeira, a captação de fundos e o estabelecimento de parcerias a diferentes níveis institucionais, tais como a comunidade académica e as comunidades afins ao museu e ao sector das comunicações.

### **Coordenadores e equipas**

Os coordenadores responsáveis pelos departamentos sob a Direcção do Museu, constituiriam recursos próprios do MC com formação académica e profissional especializada nas áreas a que serão afectos e teriam a seu cargo equipas interdisciplinares. Seguidamente, vamos elencar o perfil dos coordenadores e técnicos das áreas de ‘Gestão de Colecções’, ‘Programação para o Público’, ‘Arquivo e Biblioteca’ e ‘Planeamento Administrativo e Financeiro’.

### **Gestão de Colecções**

#### **Coordenador**

O Coordenador da área da ‘Gestão de Colecções’ teria formação avançada na área de especialização do museu, capacidade de gestão e administração, experiência de gestão em museus ou instituições similares, conhecimento especializado numa das áreas da colecção, experiência em pesquisa e investigação, capacidade de interpretar as colecções e comunicar conhecimento relevante, conhecimento das técnicas de selecção, avaliação, preservação, exposição de objectos e noções de restauro, conhecimentos do mercado e regulamentação das áreas de colecção do museu.

---

<sup>186</sup> Formação académica ao nível do 2º e/ou 3º ciclos.

O Coordenador iria gerir em articulação com o Director as funções de gestão e desenvolvimento das colecções, a preservação, documentação, interpretação das colecções do MC e elaboraria os planos, políticas, e os procedimentos necessários à gestão do acervo.

### **Conservadores**

O papel do Conservador seria fundamental, pois é quem detém o conhecimento acerca das colecções, para observar, fazer distinções e emitir opiniões. Esta competência adquire-se, não apenas com qualificações académicas, mas sobretudo com longa experiência de trabalho específico no contacto com a colecção.

Os Conservadores do MC teriam formação na área disciplinar da colecção a que estariam afectos e especialização em museologia. Esta função exige ainda conhecimento acerca da colecção, experiência em investigação e publicação de artigos científicos da área disciplinar, conhecimentos técnicos de selecção, avaliação, preservação, exposição e noções de restauro acerca dos objectos, e por último, conhecimentos acerca do mercado do coleccionismo da área, e da ética do coleccionismo. O Conservador de Património Filatélico e o Conservador do Património Artístico deveriam ter formação em História da Arte. O Conservador do Património de Telecomunicações deveria ter formação em História da Ciência, Engenharia, ou Electrónica. O Conservador do Património de Correios deveria ter formação em História. O Conservador da Área de Tecnologias Contemporâneas deveria ter formação na área de Ciências da Comunicação ou Multimédia.

Os Conservadores reportariam ao coordenador da área de ‘Gestão de Colecções’ e seriam responsáveis pela investigação e documentação de uma colecção relativa a uma área disciplinar do acervo do MC. Conforme a divisão de colecções na orgânica apresentada, o MC teria desejavelmente cinco conservadores consoante as áreas de especialização da colecção.

### **Técnicos**

Aos Conservadores estaria afectada uma equipa constituída por Técnicos Superiores de Inventário, Técnicos Superiores de Conservação e um Fotógrafo.

A função de restauro do acervo seria assegurada por empresas contratadas em regime de *outsourcing*. No que respeita ao cumprimento das funções de conservação e estudo das

colecções, a experiência dos recursos humanos cedidos pelos instituidores, aliada a formação específica compatível com as funções, representaria um contributo importante.

## **Programação para o Público**

### **Coordenador**

A coordenação da ‘Programação para o Público’ exigiria formação avançada numa das áreas científicas do museu e em Museologia, experiência de gestão numa instituição cultural, conhecimento do comportamento e necessidades dos públicos, conhecimento das colecções do museu, conhecimento de métodos de avaliação, noções de *marketing* e orientação empreendedora.

As suas funções consistiriam em coordenar o desenvolvimento e gestão das exposições e da programação, com o objectivo de atingir um público alargado, definir políticas, planos e procedimentos relativamente à programação para o público, nas áreas de educação, programação de exposições, comunicação, e apoio aos visitantes. Externamente, deveria fomentar a ligação à escola para o desenvolvimento do museu como recurso educativo e estabelecer a ligação com *designers* de exposições, fabricantes, fornecedores e artistas. Caberia ainda ao Coordenador da ‘Programação para o Público’ a coordenação do plano de comunicação e *marketing* e a supervisão do desempenho do pessoal afecto a esta área. Passamos agora a especificar as equipas constituídas por áreas de especialização.

### **Técnicos**

A equipa do Serviço Educativo seria constituída por Técnicos Superiores de Educação, com formação em pedagogia e nas áreas disciplinares das colecções do MC, tais como História, História de Arte, Física, Electrónica, Engenharia, Multimédia e preferencialmente com especialização em Museologia. As suas funções seriam o planeamento e concepção e implementação do programa de educação do MC, ao nível das exposições e outras actividades.

A equipa do Serviço de Apoio ao Visitante seria composta por técnicos com formação profissional ao nível do contacto com o público, vigilância das exposições e recepção. A gestão da loja e da cafetaria seriam contratados em regime de *outsourcing*.

A equipa das áreas de Edições e Publicações e Comunicação, *Marketing* e Relações Públicas deveria ter formação em Comunicação, *Design*, *Marketing* e experiência em instituições culturais.

A equipa responsável pela Programação de Exposições seria composta por profissionais com formação numa das áreas disciplinares das colecções do MC, em Arquitectura, *Design*, Instalação de Estruturas, Multimédia. Caber-lhe-ia as funções de implementação das exposições do MC em articulação com os Conservadores das colecções, com a equipa do Serviço Educativo e de Comunicação, *Marketing* e Relações Públicas.

### **Arquivo e Biblioteca**

#### **Coordenador**

Ao Coordenador da área de Arquivo e Biblioteca exigir-se-ia formação académica na área disciplinar do acervo à sua guarda, tal como História e História da Arte e especialização em Biblioteconomia e Arquivística.

#### **Conservadores**

Os Conservadores do departamento de ‘Arquivo e Biblioteca’ deveriam ter formação superior nas áreas de História, História da Arte e História da Ciência e formação especializada em Biblioteconomia e Arquivística. Tal como na Gestão de Colecções, esta área exige conhecimento científico e experiência em investigação e publicação de artigos sobre o acervo e noções de conservação e gestão técnica do acervo. Esta área seria constituída pelo Conservador do Arquivo Histórico, o Conservador do Arquivo Iconográfico e o Conservador da Biblioteca.

#### **Técnicos**

Esta área contemplaria recursos técnicos com formação técnica nas áreas de Arquivo e Biblioteca, formação académica em História, História da Arte, Multimédia e Conservação. A função de restauro do acervo, tal como no departamento de Gestão de Colecções, seria assegurada por contratação de empresas em regime de *outsourcing*.

## **Planeamento Administrativo e Financeiro**

### **Coordenador**

Ao Coordenador da área financeira e administrativa seria exigida formação em Contabilidade, Administração de Negócios ou Administração Pública, experiência em administração em instituições culturais sem fins lucrativos ou instituições semelhantes e conhecimento sobre fundos de natureza contabilística, práticas e legislação fiscais.

O Coordenador seria responsável pelos processos administrativos de acordo com a missão, metas e objectivos do MC, pelo estabelecimento dos objectivos financeiros em colaboração com o Director e o CA. Caber-lhe-ia, ainda a gestão financeira, incluindo o controlo de gestão, os planos de orçamento, a contabilidade, as compras, a gestão administrativa e técnica dos recursos humanos<sup>187</sup> salários e benefícios, seguros, impostos e contratos; operacionalização da planta do edifício e segurança e operações diárias.

### **Recursos Técnicos**

A área de gestão administrativa, no âmbito do cumprimento das funções que lhe são cometidas, contemplaria recursos humanos com formação em Secretariado, Contabilidade, Finanças, Gestão e Informática. O cumprimento das funções de limpeza, manutenção e segurança do edifício assegurar-se-iam, como actualmente, com a contratação de empresas em regime de *outsourcing*.

### **3.4 - Instrumentos complementares da gestão museológica**

Para a estrutura de organização apresentada, propõe-se uma dinâmica de funcionamento baseada em ‘linhas de força’ e ‘grupos de trabalho’ (LORD & LORD: 2009), que consiste na cooperação entre os quatro departamentos, sob a acção do Director. Este sistema funcionaria com a combinação de ‘grupos de trabalho’ permanentes, que reuniriam periodicamente com o Director, com vista ao planeamento das actividades, em paralelo com as ‘linhas de força’ de carácter temporário, constituídas para a implementação de projectos específicos, com recursos especializados. A organização dos recursos humanos em ‘grupos

---

<sup>187</sup> Em articulação com o Director do Museu, o Coordenador do Planeamento Administrativo e Financeiro irá garantir integralmente as funções de gestão dos recursos humanos, que deixam de ser partilhadas entre a assessoria do CA e o PAF, como acontece actualmente.

de trabalho’ permitiria ao Museu garantir a complementaridade das funções museológicas, dar oportunidade de integração de novos colaboradores em projectos de gestão e motivar dos recursos humanos.

No Museu das Comunicações, os ‘grupos de trabalho’ seriam organizados em Comissões de carácter permanente, constituídas por coordenadores e técnicos dos departamentos responsáveis pelas áreas de trabalho, sob a alçada da Direcção do Museu. Neste caso, a nossa proposta defende a possibilidade de criação de Comissões nas áreas de programação de exposições e programação educativa. A organização de equipas de trabalho em ‘linhas de força’ teria em vista a coordenação e a implementação de projectos específicos temporários, como por exemplo, exposições temporárias ou publicações.

### **Gestão de Colecções e Arquivo e Biblioteca**

Os instrumentos necessários à gestão de colecções consistiriam no estabelecimento de uma política integrada de gestão de colecções que garantisse o carácter público da colecção, a definição da abrangência e limites da colecção de acordo com a missão e âmbito disciplinar, a definição de critérios de incorporação de bens museológicos, a conservação da colecção, a investigação e a gestão da informação produzida pela equipa de conservadores e técnicos.

No que respeita ao planeamento, proporíamos, ao nível do acervo global, a preparação de três documentos de base: o Plano de Incorporação, o Plano de Conservação Preventiva, e o Plano de Investigação.

O Plano de Segurança deveria ser elaborado pelas áreas de gestão do acervo em articulação com a área administrativa.

### **Programação para o público**

O contacto com o público implicaria a articulação com o estudo das colecções e a acessibilidade destas ao público. Os instrumentos de gestão deveriam ser constituídos pelo Plano de Comunicação, *Marketing* e Relações Públicas, que determinam a ‘marca’ do Museu, ou seja os valores que se pretende transmitir ao público, a realização de estudos de mercado, *benchmarking*, estudos de públicos, com o objectivo de captar parceiros, conhecer a envolvente e divulgar o Museu no sentido amplo.

O Plano de Exposições incluiria a constituição de comissões de exposição com o objectivo de articular a função de investigação, educação, interpretação, divulgação e

conservação. O Plano de Acção Educativa estará articulado com a missão do Museu e determinará a missão do serviço educativo, a definição das suas metas, objectivos, implementação de estratégias e afectação de recursos. O Serviço Educativo proposto equacionará a gestão do serviço de apoio ao visitante em articulação com outras áreas, como o Planeamento Administrativo e Financeiro. O Plano Editorial será estabelecido em articulação com a programação do público e com o plano de investigação das colecções.

### **Planeamento Administrativo e Financeiro**

Esta área incluirá os instrumentos de gestão específicos e a gestão das receitas geradas pelas actividades do Museu em geral.

O Plano de Gestão de Instalações incluirá os procedimentos de manutenção e segurança do edifício, que deve salvaguardar a segurança das colecções, dos visitantes e dos colaboradores do Museu. Numa proposta ideal, a partir das necessidades de espaço do acervo do MC, tendo em conta o seu número e dimensões, seria equacionada a possibilidade de o MC ser deslocado para um edifício que lhe permitisse a gestão de todos os espaços (serviços, área de exposição, reservas e gabinetes).

O planeamento financeiro pressuporia o controlo orçamental, com base na geração de receitas próprias e nas contribuições externas. A geração de receitas incluiria: as entradas da bilheteira; a loja e o *merchandising*; o serviço de cafetaria; as contribuições dos amigos do Museu; o aluguer de espaços; a programação alternativa que incluía projecção de filmes, *performances* e eventos especiais; os programas educativos, as publicações e a divulgação. A geração de receitas de contribuições externas incluiria ainda o financiamento público do governo e dos projectos europeus, subsídios, doações, patrocínios, campanhas de angariação de fundos.

A presente proposta teve como ponto de partida o diagnóstico do Museu das Comunicações, apresentado no segundo capítulo, e visou estabelecer linhas de reorganização da sua estrutura de gestão, com vista a ultrapassar as principais dificuldades da instituição.

Inicialmente foi proposta a redefinição dos ‘princípios fundadores’ do MC. A partir da definição da matriz organizacional do MC, propôs-se o seu cumprimento através do reenquadramento do MC na tutela (com a integração de novos operadores de comunicações no projecto museológico), da alteração da estrutura orgânica do MC (salientando a figura do

Director do MC, responsável pela gestão articulada e complementar das funções museológicas).

A proposta de gestão organizacional divide as áreas da responsabilidade do Director do Museu em quatro áreas de coordenação principais: ‘Gestão de Coleções’, a ‘Programação para o Público’, o ‘Arquivo e Biblioteca’ e o ‘Planeamento Administrativo e Financeiro’. A nova estrutura orgânica visa ainda a criação de um quadro de pessoal qualificado pertencente ao MC, articulado com a selecção de recursos humanos cedidos pelos instituidores. A proposta termina com uma secção em que são enunciados os principais instrumentos complementares de apoio à gestão museológica.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho académico visou o estudo de uma entidade museológica singular no panorama museológico nacional, o Museu das Comunicações. A particularidade que o caracteriza advém da sua história, da especificidade do património que lhe está associado, da ligação a um sector de actividade em constante evolução e da sua estrutura de gestão e relação com a tutela. Estes aspectos revelam a complexidade adjacente à realidade desta instituição e suscitam uma reflexão sobre a sua gestão museológica.

Neste sentido, este exercício centrou-se na caracterização e diagnóstico do Museu das Comunicações e na argumentação de uma proposta de gestão para esta entidade. Tendo como ponto de partida os princípios museológicos definidos no contexto deontológico internacional, no quadro legal nacional e na comunidade científica, foi diagnosticado que a estrutura orgânica deste Museu não contempla as funções museológicas necessárias ao cumprimento cabal da sua missão. As funções museológicas encontram-se dispersas em cinco unidades orgânicas distintas, uma das quais corresponde ao Museu, que contempla apenas duas funções basilares: a manutenção da exposição e o serviço educativo.

Com uma tradição secular no cumprimento integrado das funções museológicas, enquanto Museu dos CTT, o Museu das Comunicações apresenta, actualmente, uma estrutura de gestão cujos ‘princípios fundadores’ e estrutura orgânica não correspondem aos mecanismos legais e deontológicos da comunidade museológica. A formulação da nossa proposta consistiu em aplicar os princípios contemporâneos de gestão dos museus à realidade do Museu das Comunicações, no que respeita à reflexão sobre o papel da tutela, à redefinição dos ‘princípios fundadores’ e à sua concretização orgânica, segundo princípios de optimização de recursos e garantias de sustentabilidade financeira da organização. O resultado traduziu-se na unificação orgânica da instituição, com vista ao cumprimento articulado das funções museológicas sob a acção de uma Direcção.

Para ilustrar a nossa proposta, evocamos o embrião do Museu dos CTT, em 1878, quando Guilhermino de Barros evidenciou que “(...) só quando o correio tiver uma casa própria, poderão essas estancias aparecer convenientemente organizadas.” Passados 133 anos, podemos concluir que só quando o Museu das Comunicações tiver ‘um enquadramento orgânico próprio’ que lhe permita cumprir cabalmente os princípios da gestão museológica, poderá resolver os seus desafios internos e enfrentar a evolução da sociedade.

O estudo desta unidade museológica implicou uma reflexão sobre a delimitação do seu contexto e a sua análise.

No que respeita à gestão dos museus, a antiga discussão sobre a sua sustentabilidade financeira reveste-se agora de novos enquadramentos face ao desenvolvimento da sociedade actual. A privatização de sectores com tradição pública secular vem também questionar o futuro dos modos de organização da instituição museológica. Neste sentido, urge reflectir e repensar métodos e estratégias para fazer face aos novos desafios da gestão dos museus. Uma proposta de gestão para uma instituição museológica, não obstante os procedimentos gerais de gestão, assenta na especificidade da organização, na sua génese e contexto. A definição dos ‘princípios fundadores’ da instituição museológica, em articulação com os mecanismos legais e deontológicos disponíveis internacionalmente e especificamente a nível nacional, constitui, a nosso ver, o seu primeiro instrumento de gestão, com vista ao cumprimento cabal das funções museológicas. Num período marcado por dificuldades de sobrevivência dos museus, é fundamental a defesa de uma matriz de identidade organizacional, que garanta o cumprimento da sua missão. Esta questão assume primordial importância ao analisar o papel das tutelas no governo de museus.

O Museu das Comunicações foi enquadrado no panorama museológico nacional, com uma reflexão específica sobre o seu enquadramento de tutela, o contexto fundacional. As fundações, enquanto entidades de tutela de museus, têm vindo a adquirir uma expressão significativa no panorama museológico português e representam realidades museológicas diversas quanto à dispersão geográfica, ao acervo e ao âmbito temático. Nos casos analisados, as tutelas dos museus são fundações privadas, com estatuto de utilidade pública e regem-se por fins culturais, sociais, educativos, patrimoniais e científicos. As suas estruturas orgânicas nem sempre contemplam a totalidade das funções museológicas sob a acção dos directores dos museus, partilhando frequentemente as áreas de comunicação e de finanças com a tutela, mas garantindo o cumprimento cabal das missões dos museus.

A análise do Museu das Comunicações implicou também a sua contextualização no sector das comunicações, salientando a contínua evolução desta actividade e o seu impacto na reorganização do Museu. Como vimos sucintamente, este contexto é comum à realidade europeia. No que respeita ao Museu das Comunicações, cabe-nos aqui salientar o relevante papel de recolha, salvaguarda e gestão do património de comunicações, por parte das empresas do sector. Esta opção representa um contributo fundamental para a construção da

identidade e da memória deste sector empresarial, numa visão restrita, e do próprio país, numa acepção global. As empresas do sector são, no entanto, instituições cuja missão está distante do cumprimento da missão de um museu. Numa primeira fase, é compreensível que as empresas instituidoras (ANACOM, CTT e PT) tenham preconizado a lógica de organização do Museu, segundo os parâmetros da cultura organizacional da sua actividade. Mas em 2011, o Museu das Comunicações cumpre 14 anos de existência e, no contexto actual, necessita de uma reflexão interna, no sentido de (re) encontrar a sua identidade e uma estrutura que lhe permita ultrapassar as dificuldades intrínsecas à sua gestão. Actualmente, o enquadramento da liberalização do sector das comunicações vem colocar novos desafios à gestão do Museu das Comunicações e ao cumprimento da sua missão. Sobre este assunto, esta dissertação reveste-se de uma componente prática aplicável à realidade descrita.

Como vimos, a concretização deste exercício académico implicou o estudo do Museu, a partir do seu enquadramento na tutela, enquanto museu de fundação. Foi igualmente essencial o estudo da sua história, colecções e funcionamento, bem como a análise da evolução do sector das comunicações e do seu impacto no destino e na gestão do Museu.

A nossa metodologia baseou-se em pesquisa documental, através do levantamento de fontes e bibliografia, e em trabalho de campo, através da observação no terreno e contactos com profissionais das instituições abordadas ao longo deste trabalho. Para a realização deste estudo pesquisámos fontes e bibliografia de temática diversificada presente em Centros de Documentação e Bibliotecas de diferentes instituições, designadamente a Biblioteca e os Arquivos da Fundação Portuguesa das Comunicações, o Centro de Documentação do Centro Português de Fundações, o Centro de Documentação da Rede Portuguesa de Museus, a Biblioteca do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) e a Biblioteca Nacional. A *internet* foi também um meio de acesso a fontes e bibliografia, essencialmente no que respeita à consulta de *websites* de instituições e ainda como meio privilegiado de divulgação de artigos na área da museologia.

Uma das primeiras dificuldades experimentadas residiu na escassez de fontes e estudos relativamente ao universo das Fundações em Portugal e, mais especificamente, sobre os museus de fundação e sobre o próprio Museu das Comunicações. Não está feito um estudo aprofundado da sua história e das suas colecções. Durante o período de realização deste trabalho, o Arquivo e Biblioteca da FPC sofreram um processo de reestruturação, o que tornou difícil o acesso regular às fontes, apesar do apoio dos técnicos. Por outro lado, as

fontes relativas a processos recentes estão dispersas pelos diferentes departamentos da FPC, o que dificultou a procura.

O facto de ser colaboradora da Fundação Portuguesa das Comunicações facilitou o acesso à documentação interna e aos testemunhos dos colaboradores e permitiu partir de uma base de conhecimento aprofundado da prática do Museu das Comunicações. Neste aspecto, a principal dificuldade residiu no processo de distanciamento necessário à análise rigorosa e científica da instituição. Globalmente, pensamos que a referida isenção e distanciamento foram conseguidos, pelo que a proximidade da instituição foi positiva para a concretização deste trabalho.

Não pretendemos encerrar aqui este caminho de investigação. O estudo da estrutura de gestão do Museu e a proposta de alteração apresentada abordam os aspectos estruturais de uma organização, que incluem uma análise transdisciplinar da instituição museológica. Esta diversidade temática permitiu, ao longo deste trabalho, deixar pistas para novos caminhos de investigação em Museologia.

Em primeiro lugar, destacamos o estudo da história do Museu das Comunicações e das suas colecções, o que será um contributo fundamental para o conhecimento desta instituição.

Gostaríamos também de salientar a actualidade de algumas temáticas abordadas neste trabalho, ainda que tenham sido focadas sinteticamente. Refira-se a abordagem do panorama das fundações com museu em Portugal e as polémicas recentes sobre esta matéria. A este respeito, compreendemos que é urgente estudar as fundações que se dedicam, não apenas à gestão de museus, mas também à gestão do património cultural, no sentido de salvaguardar as experiências positivas enquadradas neste segmento institucional e de ter uma visão abrangente dos resultados até agora obtidos.

Destacamos ainda a possibilidade de realizar um estudo sobre o Museu das Comunicações numa perspectiva comparada entre Museus de Comunicações na Europa.

Em suma, julga-se que este estudo do Museu das Comunicações pode contribuir para uma reflexão sobre a gestão de museus de fundação em Portugal. Em simultâneo, dá a conhecer uma instituição museológica nacional singular, cujo património, pouco estudado pela comunidade científica, representa um sector fundamental do património cultural nacional.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **Fontes**

Arquivo da Fundação das Comunicações, 1995/1997.

COUTINHO (1997). Comunicação apresentada na inauguração da Fundação Portuguesa das Comunicações.

DAF/AEE (1996/1997). Fundação das Comunicações – Remodelação do Edifício da Rua D. Luís I, n.º 22/ Instalação do Museu das Comunicações.

DE (2008). Delegação de competências – distribuição das áreas de coordenação pelos membros da Administração da FPC. (01.02.2008).

DE (2009). Nomeação de responsável pela Comunicação & Relações Públicas da FPC (22.04.2009).

DE (2010). Criação da Comissão de Programação Cultural da Fundação Portuguesa das Comunicações. (10.02.2010).

Declaração n.º344/99, de 26 de Outubro de 1999, da Presidência do Conselho de Ministros, do Diário da República, II Série – Declara à Fundação Portuguesa das Comunicações o estatuto de utilidade pública.

Decreto Regulamentar n.º 25/88, de 17 de Junho 1988 (D.R. n.º 138, Série 1) – Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações cria a comissão instaladora do Instituto das Comunicações de Portugal (criado pelo Decreto-Lei n.º 188/81, de 2 de Julho).

Decreto-Lei n.º 23240, de 21 de Novembro de 1933 (Ministério das Finanças, do Diário do Governo, I Série, 266) – Enquadra legalmente a Fundação da Casa de Bragança.

Decreto-Lei n.º 39190, de 27 de Abril de 1953 – Criação da Fundação Ricardo Espírito Santo Silva.

Decreto-Lei n.º 40690, de 18 de Julho de 1956 – Institui a Fundação Calouste Sarkis Gulbenkian e aprova os seus Estatutos.

Decreto-Lei n.º 47 334, de 25 de Novembro de 1966 – Aprovação do Código Civil.

Decreto-Lei n.º 49368, de 10 de Novembro de 1969 (D. R. n.º 263, Série I) – A ‘Administração Geral dos Correios, Telégrafos e Telefones’ para a constituir-se como uma empresa pública do Estado, denominada ‘Correios e Telecomunicações de Portugal’.

Decreto-Lei n.º 460/77, de 7 de Novembro – Estatuto de Utilidade Pública.

Decreto-Lei n.º 240-A/89, de 27 de Julho – Institui a Fundação de Serralves e aprova os seus Estatutos.

Decreto-Lei n.º 149/90, de 10 de Maio – Institui a Fundação Arpad Szénes Vieira da Silva e aprova os seus Estatutos.

Decreto-Lei n.º 361/91, de 3 de Outubro (I Série A) – Criação da Fundação das Descobertas; revogada pelo Decreto-Lei n.º 391/99, de 30 de Setembro – Criação da Fundação Centro Cultural de Belém.

Decreto-lei n.º 74/99, de 16 de Março/ Portaria n.º 243/99, de 7 de Abril e Lei n.º 160/99, de 14 de Setembro /Decreto-Lei n.º 258/86, de 28 de Agosto (revogado) – Estatuto de Mecenato Cultural.

Decreto-Lei n.º 448/99, de 4 de Novembro – Liberalização do sector postal (Contrato entre o Estado e a empresa CTT para a garantia do cumprimento do Serviço Universal, de acordo com a Directiva 97/67/CE, de 15 de Dezembro de 1997).

Decreto-Lei n.º 129/2003, de 27 de Junho – Revisão dos Estatutos da Fundação de Serralves.

Decreto-Lei n.º 38/2005, de 17 de Fevereiro – Criação da Fundação Museu nacional Ferroviário Armando Ginestal Machado.

Decreto-Lei n.º 70/2006, de 23 de Março – Criação da Fundação Museu do Douro.

Decreto-Lei n.º 164/2006, de 9 de Agosto – Criação e Estatutos da Fundação de Arte Moderna e Contemporânea – Colecção Berardo/ Museu Colecção Berardo de Arte Moderna e Contemporânea.

Despacho n.º 8820/2010, de 17 de Maio – Saída de quatro museus da RPM.

Despacho n.º 8821/2010, de 17 de Maio – Integração de dez novos museus na RPM.

Despacho Conjunto n.º 616/2000, de 5 de Junho – Criação da Rede Portuguesa de Museus.

Despacho Normativo n.º 28/2001, de 7 de Junho – Programa de Apoio à Qualificação de Museus.

Despacho Normativo n.º 3/2006, de 25 de Janeiro (I série B) – Credenciação de Museus.

Despacho Normativo n.º 3/2006, de 13 de Julho (2ª Série) – Regulamento do Programa de Apoio a Museus (RPM).

Directiva 90/388/EEC, 28 de Junho de 1990 – Liberalização do sector das Telecomunicações.

Directiva 97/67/CE, de 15 de Dezembro de 1997 – Liberalização do mercado do sector postal (Desenvolvimento do mercado interno dos serviços postais comunitários e melhoria da qualidade do serviço).

Directiva 2002/22/CE, de 7 de Maio de 2002 – Liberalização do sector das Telecomunicações (Serviço Universal, revisão da Directiva 90/338/EEC).

Directiva 2002/39/CE, de 10 de Junho de 2002 – Liberalização do sector postal (Abertura dos serviços postais à concorrência, revisão da Directiva 97/67/CE).

Directiva 2008/6/CE, 20 de Fevereiro de 2008 – Liberalização do sector postal (Plena realização do mercado interno dos serviços postais, revisão das Directivas 97/67/CE e 2002/39/CE).

Directiva 2009/136//CE, de 25 de Novembro – Liberalização do sector das telecomunicações (Direitos dos utilizadores em matéria de redes e serviços de comunicações electrónicas, revisão da Directiva 2002/22/CE).

Estatutos/ FPC (1997). Estatutos da Fundação Portuguesa das Comunicações.

FPC (2006). Regulamento Interno do Museu das Comunicações. Entregue no processo de credenciação pela RPM em 2006 (Lei-Quadro 2004).

FPC/ 6 de Outubro de 1997, Escritura Pública da Fundação Portuguesa das Comunicações.

FPC/PCP (1997). Plano de Conservação Preventiva. Entregue no processo de credenciação à RPM em 2006 (Lei-Quadro 2004).

FPC/PI (1997). Plano de Incorporação. Entregue no processo de credenciação à RPM em 2006 (Lei-Quadro 2004).

IPM/RPM (2002). Relatório de Apreciação da candidatura à adesão da RPM (543/IMP-RPM/2002).

Lei n.º 125/97, de 2 de Dezembro – Criação do Museu da Região do Douro.

Lei n.º 102/99, de 26 de Julho – Liberalização do sector postal (Estabelecimento, gestão e exploração dos serviços postais no território nacional e articulação com outros territórios, de acordo com a Directiva 97/67/CE, de 15 de Dezembro de 1997).

Lei-Quadro n.º 3/2004, de 15 de Janeiro – Lei-Quadro dos Institutos Públicos.

Lei n.º 5/2004, de 10 de Fevereiro – Liberalização do sector das telecomunicações (Regulação do serviço de Telecomunicações, lei das comunicações electrónicas, de acordo com a Directiva 90/388/EEC, de 28 de Junho de 1990 e sua revisão Directiva 2002/22/CE, de 7 de Maio de 2002).

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

Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro – Aprova a Revisão do Código do Trabalho.

OAC/BdMuseus (2010). Dados sobre museus tutelados por fundações.

OS (2001). Organização Interna da FPC. OS000101CA (16.01.2001).

OS (2009). Delegação de competências (Depois da criação da área de Comunicação e Relações Públicas). OS00209 CA (1.7.2009).

OS (2009). Organização Interna da Fundação Portuguesa das Comunicações. Criação da Área de Comunicação e Relações Públicas e Extinção da Assessoria de Imagem e Comunicação. (Com efeitos a partir de dia 22.04.2009) OS000.0309 CA (24.09.2009).

Portaria n.º 520/98, de 8 de Maio de 1998 – Reconhecimento legal da Fundação Portuguesa das Comunicações.

Protocolo ICP/CTT/PT (1997). Normas Regulamentares da situação dos trabalhadores do Quadro de Pessoal da Empresa Instituidora, destacados ou cedidos transitoriamente à Fundação Portuguesa das Comunicações.

RPM (2010). Dados sobre museus credenciados.

## **Bibliografia**

ALEXANDER, Edward P. (1996). “The Museum of Science and Technology”, in *Museums in Motion: an Introduction to the History and Functions of Museums*. Walnut Creek: Altamira Press: 61 – 75.

ALTAREJOS, Francisco; SEDANO, Alfredo Rodriguez; FONTRONDONA, Joan. (2003). *Retos Educativos de la globalización. Hacia una sociedad solidária*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, S. A. (EUNSA).

AMBROSE, Timothy (1993). *Managing new museums. A guide to good practice*. HMSO: Edinburg.

ANCIÃES, Alfredo (1988/1989). *O Museu dos CTT*. Lisboa: CTT.

ANCIÃES, Alfredo (2008). “Património Museológico de Telecomunicações: criação e gestão em contexto”, in *Códice* n.º 5. Lisboa: Fundação Portuguesa das Comunicações: 52 – 67.

ANTÓNIO, Nelson Santos; TEIXEIRA, António (2009). *Gestão da Qualidade – De Deming ao modelo de excelência da EFQM*. Lisboa: Edições Sílabo.

APOM (1979). “Panorama museológico português - carências e potencialidades”, in *Actas do Colóquio APOM/76*. Porto: APOM.

Área Metropolitana do Porto (s.d.). “Museu Fundação Maria Isabel Guerra Junqueiro e Luís Mesquita Carvalho”. <<http://www.amp.pt/gca/?id=257>>, consultado em 05.09.2011.

BALLÉ, Catherine (2003). “Introduction”, in *Culture et musées: revue internationale – muséologie et recherché sur la culture*, n.º 2. Arles: Actes Sud: 11 – 15.

BALLÉ, Catherine (2003). “Musées, hangmen et organization”, in *Culture et musées: revue internationale – muséologie et recherché sur la culture*, n.º 2. Arles: Actes Sud: 17 – 33.

BARROS, Carlos e SANTOS, J.C. (ed.) (2000). *As Fundações Portuguesas*. Vulgata: Lisboa.

BENHAMOU, Françoise (2003). “L’Économie dès Musées d’Arte, un État de la Question” *Culture et musées: revue internationale – muséologie et recherches sur la culture*, n.º 2. Arles: Actes Sud: 35 – 51.

BILHIM, João (2005). *Teoria Organizacional – Organizações e Estruturas*. Lisboa: ISCSP.

BRIGOLA, João Carlos (2008). “A crise institucional e simbólica do museu nas sociedades contemporâneas”, in *Museologia.pt*. n.º 2. Lisboa: Instituto dos Museus e da Conservação: 155 – 161.

British Postal Museum & Archive, <<http://postalheritage.org.uk/>>, consultado em 22.08.2011.

CAMACHO, Clara Frayão (2007). “Museus autárquicos como gestores do património cultural”, in *Conhecer o Património de Vila Franca de Xira: Perspectivas de Gestão de Bens Culturais*. Coord. Graça Soares Nunes, textos Clara Frayão Camacho, José Gameiro, Deolinda Maria Veloso Carneiro, José Manuel Flores Gomes, Virgílio Lopes, Leandro Morgado, Alexandre Matos. Vila Franca de Xira: Câmara Municipal: 19-25.

CAMACHO, Clara Frayão (2008a). “Gestão de Museus: modelos, desafios e mudanças”, In *Museologia.pt*. n.º 2. Lisboa: Instituto dos Museus e da Conservação: 149 – 154.

CAMACHO, Clara Frayão (2008b). “Panorama dos Museus em Portugal”, In: *Ibermuseum 1. Panoramas Museológicos da Ibero-América*. Encontro Ibero-americano de Museus, 1, Salvador, Bahia, 2007. Brasília: Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional: 208-223.

CAMACHO, Clara Frayão (2008c). “Red Portuguesa de Museus. Un Proyecto estructurante de la política museológica nacional”, in *Museos.es*. n.º 4. Madrid: Ministério de Cultura: 128-131.

CAMACHO, Clara Frayão (2008d). “Uma Rede, uma lei, um Instituto: políticas e programas de qualificação dos Museus Portugueses”, in *Ibermuseum 2: Reflexões e comunicações*. Encontro Ibero-Americano de Museus, Salvador, Bahia, 2007. Brasília: Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional: 284-296.

CARREÑO, Francisco Javier Zubiaur (2004). *Curso de museologia*. Gijón: Trea.

Centro Português de Fundações, <<http://www.cpf.org.pt/PT/index.htm>>, consultado em 09.01.2011.

CONFRARIA, João (2010). *O Interesse Público na Política de Comunicações 1910 – 2010*. Lisboa: FPC.

Correos/ Museo Postal y Telegráfico, <<http://www.correos.es/museo/0500-default.asp>>, consultado em 22.08.2011.

COUTINHO, Leonor (1998). *Códice nº 1*. Lisboa: Fundação Portuguesa das Comunicações.

CTT (1973). *O Museu dos CTT Portugêses*. Lisboa: Serviços Culturais dos CTT.

CTT (1989). *Jornal dos CTT e TLP*. n.º 13. Abril.

CTT: CDI (1975). *O Museu dos CTT: Pequena história desde a sua fundação até à actualidade*. Lisboa: SEP – CTT.

CUSTÓDIO, Jorge (dir.) (2011). *Comboios em Linha*. Entroncamento: Fundação Museu Nacional Ferroviário.

DELICADO, Ana, (2009). *A Musealização da Ciência em Portugal*. Lisboa: FCG/FCT.

Direcção Geral Dos Correios (1879). *Relatório Postal do Anno Económico de 1877-1878*. Lisboa: DGC.

EIRÓ, Ana Maria; LOURENÇO, Marta (2010) (coord.). *Fernando Bragança Gil. Colectânea de Textos sobre Museus e Museologia*. Lisboa: Museu de Ciência da Universidade de Lisboa.

EUROPA (2009). “A criação de um mercado interno no sector postal”. <[http://europa.eu/legislation\\_summaries/internal\\_market/single\\_market\\_services/l24166\\_pt.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/single_market_services/l24166_pt.htm)>, consultado em 30.04.2011.

EUROPEANA (2011). <<http://www.europeana.eu>>, consultado em 20.06.2011.

EUROPEANALOCAL (2011), <<http://www.europeanalocal.eu/>>, consultada em 20.06.2011.

FERNANDES, José Pedro (s.d). “Fundação Casa de Bragança” in *Separata do II Suplemento do Dicionário Jurídico da Administração Pública*. <<http://www.fcbraganca.pt/fundacao/fcb.htm>>, consultado em 13.09.2011.

FIRMINO, Maria da Glória Pires (1973). “Aspectos ignorados de um Museu dos CTT”, in *Separata da Revista dos Correios e Telecomunicações*. n.º 26 (Abr – Jun). Lisboa: CTT.

FIRMINO, Maria da Glória Pires (1974). “Um Museu em cada número – Museu dos Correios e Telecomunicações”, in *Informação APOM*, nº 6, Novembro: 9 – 12.

FIRMINO, Maria da Glória Pires (1978). “I Centenário do Museu Postal de Lisboa”, in *Informação APOM*, nº 19-21 (Abril/Dezembro): 8 – 9.

FIRMINO, Maria da Glória Pires (1979), “O Panorama Museológico Português – Museus Técnicos”, in *Actas do Colóquio APOM/76*. Porto: APOM: 55 – 60.

FLEMING, David (2005). “Managing Change in Museums – Keynote address”, <[www.intercom.museum/conferences/2005/.../DavidFlemingPaper.doc](http://www.intercom.museum/conferences/2005/.../DavidFlemingPaper.doc)>, consultada em 28.06.2010.

FLEMING, David (2006). “The Museum as Social Enterprise - The First Stephen E Weil Memorial Lecture”. <[www.intercom.museum/.../TheMuseumasSocialEntreprisebyDavidFleming2006.doc](http://www.intercom.museum/.../TheMuseumasSocialEntreprisebyDavidFleming2006.doc)>, consultada em 28.06.2010.

FLEMING, David (2007). “Leading Creativity”. <<http://www.intercom.museum/documents/DavidFlemingkeynote.pdf>>, consultada em 28.06.2010.

FLEMING, David (2008). “Ideia chave: estratégias para conseguir a mudança nos museus”, in *Museologia.pt*. nº 2. Lisboa: Instituto dos Museus e da Conservação: 247 – 257.

Fundação Abel de Lacerda (2006). “Museu do Caramulo”. <<http://www.museu-caramulo.net/fundacao.shtml>>, consultado em 05.09.2011.

Fundação Arbués Moreira/ Museu do Brinquedo (s.d.). “Apresentação”. <<http://www.museu-do-brinquedo.pt/layout.asp?go=museu&area=apresentacao>>, consultado em 05.09.2011.

Fundação Arpad Szénes Vieira da Silva/ Museu Arpad Szénes Vieira da Silva (s.d.). <<http://www.fasvs.pt>>, consultado em 05.09.2011.

Fundação Calouste Gulbenkian (s.d.). “Código de Conduta”. <[http://www.gulbenkian.pt/media/files/fundacao/historia\\_e\\_missao/PDF/C\\_digo\\_de\\_Conducta.pdf](http://www.gulbenkian.pt/media/files/fundacao/historia_e_missao/PDF/C_digo_de_Conducta.pdf)>, consultado em 18.08.2011.

Fundação Calouste Gulbenkian (s.d.). “Estatutos”. <[http://www.gulbenkian.pt/media/files/fundacao/historia\\_e\\_missao/PDF/ESTATUTOS.pdf](http://www.gulbenkian.pt/media/files/fundacao/historia_e_missao/PDF/ESTATUTOS.pdf)>, consultado em 18.08.2011.

Fundação Calouste Gulbenkian (s.d.). “Organograma”. <<http://www.gulbenkian.pt/section6artId23langId1.html>>, consultado em 18.08.2011.

Fundação Calouste Gulbenkian (s.d.). <[www.gulbenkian.pt/](http://www.gulbenkian.pt/)>, consultado em 05.09.2011.

Fundação Centro Cultural de Belém (s.d.). <<http://www.ccb.pt/sites/ccb/pt-PT/CCB/Documents/Estatutos%20FD%2003-10-91%20OK.pdf>>, consultado em 10.09.2011.

Fundação Cupertino de Miranda (s.d.). <<http://www.fcm.org.pt>>, consultado em 05/09/2011.

Fundação Cupertino de Miranda/ Museu da Fundação Cupertino de Miranda (s.d.). “Estatutos”. <<http://www.fcm.org.pt/Fundacao.aspx?p=estatutos>>, consultado em 05.09.2011.

Fundação da Casa de Bragança/ Museu e Biblioteca da Casa de Bragança (s.d.). <<http://www.fcbraganca.pt/>>, consultado em 05.09.2011.

Fundação de Arte Moderna e Contemporânea/ Museu Coleção Berardo (s.d.). <<http://www.museuberardo.pt>>, consultado em 05.09.2011.

Fundação de Serralves (s.d.). “História”. <<http://www.serralves.pt/gca/?id=46>>, consultado em 18.08.2011.

Fundação Dr. António Cupertino de Miranda/ Museu do Papel Moeda (s.d.). “Fundação”. <<http://www.facm.pt/fundacao.html>>, consultado em 05.09.2011.

Fundação Dr. António Cupertino de Miranda/ Museu do Papel Moeda (s.d.). “Missão e objetivos”. <[http://www.facm.pt/mpm\\_missao.html](http://www.facm.pt/mpm_missao.html)>, consultado em 05.09.2011.

Fundação EDP (2009). “Estatutos”. <http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/fundacoes/fundacaoedp/agenda/EDP%20Documents%20Agenda/EstatutosFEDP.pdf>, consultado em 18.08.2011.

Fundação EDP (2009). “Museu da Electricidade”. <http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/fundacoes/fundacaoedp/museudaelectricidade/Pages/MuseuElectricidade.aspx>, consultado a 18.08.2011).

Fundação EDP (2009). <<http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/fundacoes/fundacaoedp/Pages/HPFundacao2.aspx>>, consultado em 18.08.2011.

Fundação Museu de Ciência da Universidade de Coimbra (s.d.). “Estatutos”. <[http://www.uc.pt/museudaciencia/estatutos/estatutos\\_ficheiros/estatutos\\_FMC](http://www.uc.pt/museudaciencia/estatutos/estatutos_ficheiros/estatutos_FMC)>, consultado em 05.09.2011.

Fundação Museu do Douro (s.d.). “Estatutos”. <<http://www.museudodouro.pt/pagina,1,37.aspx>>, consultado em 18.08.2011.

Fundação Museu do Douro (s.d.), <<http://www.museudodouro.pt/pagina,1,1.aspx>>, consultado em 18.08.2011.

Fundação Museu Nacional Ferroviário Armando Ginestal Machado (s.d.). “Organograma”. <<http://www.fmnf.pt/organograma>>, consultada em 19.08.2011.

Fundação Oriente/ Museu do Oriente (s.d.). “Estatutos”. <<http://www.foriente.pt/155/estatutos.htm>>, consultado em 05.09.2011.

Fundação Portuguesa das Comunicações (s/d). Estatutos Fundação Portuguesa das Comunicações. <<http://www.fpc.pt/FPCWeb/docs/19033.pdf>>, consultada em 12.01.2011.

Fundação Portuguesa das Comunicações, < [www.fpc.pt](http://www.fpc.pt)>, consultado em 05.09.2011.

Fundação Ricardo Espírito Santo/Museu de Artes Decorativas Portuguesas (s/d). <<http://www.fress.pt>>, consultado em 05/09/2011.

Fundación Telefónica/ Museo de las Telecomunicaciones. <<http://www.fundacion.telefonica.com/es/arteytecnologia/museo/>>, consultado em 22.08.2011.

GARCIA, Nuno Guina (2003). *O Museu entre a cultura e o mercado: um equilíbrio instável*. Coimbra: ICP.

GIL, Fernando Bragança (1998). “Museums of Science or Science Centers”, in *Museums of Science and Technology*. Lisboa: Fundação Oriente: 21 – 39.

GUERREIRO, Alberto (2007). “Gestão de Museus em Portugal (1) ”. <[www.artecapital.net/opinioes.php?ref=39](http://www.artecapital.net/opinioes.php?ref=39)> (10/10/2010).

GUERREIRO, Alberto (2007). “Gestão de Museus em Portugal (2) ”. <<http://www.artecapital.net/opinioes.php?ref=42>> (10/10/2010).

GUIMARÃES, Maria de Lurdes (1979). “Museu dos CTT, suas carências e forma como lhes respondemos”, in *Actas do Colóquio APOM/76*. Porto: APOM: 95 – 98.

GUIMARÃES, Maria de Lurdes (1989). “Um encontro com a arqueologia industrial no Museu dos CTT, in *Actas e Comunicações do I Encontro Nacional sobre o Património Industrial*. Coimbra: Coimbra Editora: 335-341.

HAMEL, Gary (2008). *O Futuro da Gestão*. 2ª Edição. Lisboa: Actual Editora.

HASS, Claudia e MENASSE, Elizabeth (2007). “The Internal and External Profile of Museums: Mind the Gap”. <<http://www.intercom.museum/documents/Haas-Menasse.pdf>> (28/06/2010).

ICOM (2006). *Código de Deontología del ICOM para los museos*. Paris: ICOM. <[http://icom.museum/fileadmin/user\\_upload/pdf/Codes/code2006\\_spa.pdf](http://icom.museum/fileadmin/user_upload/pdf/Codes/code2006_spa.pdf)>, consultado em 05.08.2010.

ICOM/PT (2001). *Estatutos do ICOM* (20ª Assembleia Geral do ICOM, Espanha, Barcelona). <[http://www.icom-portugal.org/documentos\\_def,129,220,detalhe.aspx](http://www.icom-portugal.org/documentos_def,129,220,detalhe.aspx)>, consultado em 18.08.2011.

ICOM/PT (2009). *Código Deontológico do ICOM para Museus*. (trad.). <[http://www.icom-portugal.org/multimedia/CodigoICOM\\_PT%202009.pdf](http://www.icom-portugal.org/multimedia/CodigoICOM_PT%202009.pdf)> (19/08/2011).

ICTOP/PT (2008). *Referencial Europeu das Profissões Museais*. <<http://www.icom-portugal.org/multimedia/File/ReferencialPT.pdf>> (01/05/2011).

Instituto dos Museus e da Conservação, <<http://www.ipmuseus.pt/>>, consultado em 20.01.2011.

INTERCOM (2007). <<http://www.intercom.museum/Vienna2007.html>>, consultado em 28.06.2010.

INTERCOM, <<http://www.intercom.museum/INTERCOMManagementScenarios.html>>. consultado em 28.06. 2010.

International Council of Museums, “Museum Definition”. <[http://icom.museum/hist\\_def\\_eng.html](http://icom.museum/hist_def_eng.html)>, consultado em 22.06.2010.

International Council of Museums, <[www.icom.com](http://www.icom.com)>, consultado em 22.06.2010.

International Council of Museums/Portugal, <[www.icom-portugal.org/](http://www.icom-portugal.org/)>, consultado em 22.06.2010.

KOTLER, Neil; KOTLER, Philip (2001). *Estrategias y Marketing de Museos*. Barcelona: Editorial Ariel.

LORD, Barry; LORD, Gail Dexter (2009). *The Manual of Museum Management*. 2ª Ed. Lanham: AltaMira Press.

LORD, Gail (2007). “The Second Stephen E. Weil Memorial Lecture: Museums Outside-In”. <<http://www.intercom.museum/documents/GailLordMuseumsOutsideIn.pdf>> (28/06/2010).

LORD, Gail Dexter; LORD, Barry (2001). *The Manual of Museum Planning*. Walnut Creek: AltaMira Press.

LORD, Gail Dexter; MARKERT, Kate (2007). *The Manual of Strategic Planning for Museums*. Lanham: Altamira Press.

LOURENÇO, Marta (2010). “O Património Invisível: história, organização e preservação do património científico em Portugal”, in *Museologia.pt. n.º4*. Lisboa: Instituto dos Museus e da Conservação: 106 – 125.

Ministério da Cultura (2010). “Organograma do Ministério da Cultura”. <http://www.portaldacultura.gov.pt/ministeriocultura/Pages/organograma.aspx>, consultado em 03.04.2011.

MINTZBERG, Henry (1996). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

MONJARDINO, Carlos (2000). “Discurso do Presidente da Fundação Oriente”, in *As Fundações Portuguesas*. Lisboa: Vulgata: 13 – 19.

MOORE, Kevin (1998). *La gestión del museo*. Gijón: Trea.

MOTA, Luís Almeida (2010). “Editorial”, in *Códice*. n.º 7. Lisboa: FPC.

Musée de la Communication, <<http://www.musee-communication.com>>, consultado em 04.03.2011.

Museum fur Kommunikation, <<http://www.mfk.ch/index.html?&L=2>>, consultado em 04.03.2011.

Museum voor Communicatie, <<http://www.muscom.nl/>>, consultado em 04.03.2011.

Museumsstiftung Post und Telekommunikation, <<http://www.museumsstiftung.de/>>, consultado em 04.03.2011.

Muzeum Poczty i Telekomunikacji wrocławiu, <<http://www.muzeum.wroclaw.pl/>>, consultado em 04.03.2011.

NEVES, José; SANTOS, Jorge & NUNES, Joana (2008). “Os Museus em Portugal: políticas públicas e dinâmicas do sector em Portugal nos anos mais recentes”. <<http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/768.pdf>>, consultada em 07.09.2010.

NEVES, Kátia Regina Felipini (2002). “Programas Museológicos e Museologia Aplicada: O Centro de Memória do Samba de São Paulo como Estudo de Caso”. <[http://tercud.ulusofona.pt/publicacoes/2002/NevesKRF\\_text.pdf](http://tercud.ulusofona.pt/publicacoes/2002/NevesKRF_text.pdf)>, consultada em 10.10.2010.

NORTH, Gottfried (1992). *Directory of Museums of Transport and Communications*. IATM. Observatório das Actividades Culturais, <<http://www.oac.pt>>, consultado em 02.08.2010.

OLEIRO, Manuel Bairrão (2008). “Gestão e Museus – contributo para uma reflexão”, in *Museologia.pt*. n.º 2. Lisboa: Instituto dos Museus e da Conservação: 163 – 167.

OLIVEIRA, A. Lopes de (1994). *Os CTT nas artes ciências e letras*. Braga: Fundação A. Lopes de Oliveira/Correio do Minho.

PATRÍCIO, Manuel Teixeira (1983). *Teoria da Educação*. Évora: Universidade de Évora.

PATRÍCIO, Odete (2008). “A Gestão de Museus – uma abordagem a partir da Fundação de Serralves”, in *Museologia.pt*. nº 2. Lisboa: Instituto dos Museus e da Conservação: 213 – 228.

Post & Tele Museum Danmark, <<http://www.ptt-museum.dk/>>, consultado em 04.03.2011.

PÚBLICO (2010). “Dia dos Museus. Ministério está a ouvir agentes sobre modelos de gestão”. 18 de Maio de 2010. Lisboa: Público: 15.

PÚBLICO (2010). “Sessenta por cento dos museus em Portugal têm gestão pública”, <[http://www.publico.pt/Cultura/sessenta-por-cento-dos-museus-em-portugal-tem-gestao-publica\\_1435448](http://www.publico.pt/Cultura/sessenta-por-cento-dos-museus-em-portugal-tem-gestao-publica_1435448)>, consultado em 06.05.2010.

RAMOS, António Mora (1955). *O valor psico-pedagógico de um museu profissional*. Palestra Profissional n.º 129. Lisboa: Serviços Culturais dos CTT.

REDE PORTUGUESA DE MUSEUS (2010). “Museus da Rede Portuguesa de Museus”. <[http://www.ipmuseus.pt/pt-PT/rpm/museus\\_rpm/HighlightList.aspx](http://www.ipmuseus.pt/pt-PT/rpm/museus_rpm/HighlightList.aspx)>, consultado em 20.01.2011.

REDE SOCIAL DE LISBOA (2009). *Diagnóstico Social de Lisboa*. <[http://www.Redesocial-Lisboa.pt/fileadmin/REDE\\_SOCIAL\\_LISBOA/Documentos/Diagnostico\\_Social/DIAGNOSTICO\\_SOCIAL\\_LISBOA.pdf](http://www.Redesocial-Lisboa.pt/fileadmin/REDE_SOCIAL_LISBOA/Documentos/Diagnostico_Social/DIAGNOSTICO_SOCIAL_LISBOA.pdf)>, consultado em 01.06.2011.

RENDEIRO, Humberto (2011). “Gestão de Museus: Caminhos para a Auto-Sustentabilidade”, in *Informação ICOM.PT*. Série II, nº13 (Jun-Ago). <[http://www.icom-portugal.org/multimedia/info%20II-13\\_jun-ago11.pdf](http://www.icom-portugal.org/multimedia/info%20II-13_jun-ago11.pdf)>, consultado em 30.08.2011).

ROLLO, Maria Fernanda (coord.) (2009). *História das Telecomunicações em Portugal*. Lisboa: Fundação PT.

SAMPAIO, Ana; AFONSO; Anabela (2000). “Caracterização das Fundações Portuguesas”, in *As Fundações Portuguesas*. Lisboa: Vulgata: 87 – 106.

SANTOS, Alva, (2007). “O Museu – Da génese à fundação”, in *Códice* nº 4. Lisboa: Fundação Portuguesa das Comunicações: 44 – 53.

SCOTT, Carol (2000). “Branding: Positioning Museums in the 21st Century”, in *INTERNATIONAL JOURNAL OF ARTS MANAGEMENT*, vol. 2; n.º 3. Québec: Presses HEC, HEC Montreal: 35 – 39.

SERRA, Filipe (2009). “Museus: a gestão dos recursos ou a arte de gerir a escassez”, in *Museologia.pt*. nº 2. Lisboa: Instituto dos Museus e da Conservação: 169 – 179.

SERRA, Filipe Mascarenhas (2007). *Práticas de gestão nos museus portugueses*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa Editora.

SOUSA, Antero de (2008). “O Museu dos CTT”, in *Códice* n° 5. Lisboa: Fundação Portuguesa das Comunicações: 68 – 75.

TOBELEM, Jean – Michel (2003). “Musées Locaux et Imperatifs Gestionnaires”, in *Culture et musées: revue internationale – muséologie et recherché sur la culture*. n.º 2. Arles: Actes Sud: 79 – 98.

União Postal Universal (2010). “About Philately”. <<http://www.upu.int/en/activities/philately/about-philately.html>>, consultado em 22.08.2011.

VIANA, Mário Gonçalves (1949). *Um Museu dos CTT*. Lisboa: Serviços Culturais dos CTT.

VIANA, Mário Gonçalves (1953). “Elementos de Museologia”, in *Separata do «Boletim do Instituto Nacional de Educação Física»*. Ano 14, n° 3 e 4. Lisboa: Instituto Nacional de Educação Física.

VIANA, Mário Gonçalves (1972). *Arte de organizar colecções, exposições e Museus*. Porto: Editorial Domingos Parreira.

VIEGAS, Leiria (1998). “Entrevista com Leiria Viegas, Presidente da Fundação das Comunicações”, in *Códice* n° 1. Lisboa: Fundação Portuguesa das Comunicações: 10-13.

WEBER, Cristina (coord.) (2010). *Do Museu ao Bairro: histórias de viajantes*. Lisboa: Fundação Portuguesa das Comunicações.

WEIL, Stefan E. (1990). *Rethinking The Museum and Other Meditations*. Washington and London: Smithsonian Institution Press.

# ANEXOS

## ANEXO 1

Dados do OAC/BdMuseus sobre fundações com museus (2010).

Situação	Museus INE (Ficheiro museus 2010)
Número de museus	683
Museus tutelados por Fundação	50
Percentagem	7,3

Figura 1 – Total de museus tutelados por Fundações no panorama nacional

Fonte: OAC, BdMuseus, Dezembro de 2010.

Região	Museus INE (Ficheiro museus 2010)
Norte	14
Centro	12
Lisboa	14
Alentejo	8
Algarve	0
Açores	1
Madeira	1
Total	50

Figura 2 - Museus tutelados por Fundações por Região

Fonte: OAC, BdMuseus, Dezembro de 2010.

Região	Museus INE (Ficheiro museus 2010)
Lisboa	11
Porto	4
Aveiro	2
Cascais	2
Coimbra	2
Grândola	2
Vila Nova de Famalicão	2
Águeda	1
Alijó	1
Alter do Chão	1
Avis	1
Baião	1
Castelo Branco	1
Elvas	1
Entroncamento	1
Estarreja	1
Funchal	1
Golegã	1
Gondomar	1
Leiria	1
Marvão	1
Moimenta da Beira	1
Oliveira do Hospital	1
Peso da Régua	1
Porto de Mós	1
Ribeira Grande	1
Sintra	1
Tondela	1
Viana do Castelo	1
Vila Nova de Gaia	1
Vila Real	1
Vila Viçosa	1
Total	50

Figura 3 - Museus tutelados por Fundações por Concelho

Fonte: OAC, BdMuseus, Dezembro de 2010.

Tipo	Museus INE (Ficheiro museus 2010)
Arte	21
Arqueologia	3
História	8
Ciências Naturais e de História Natural	0
Ciência e de Técnica	5
Etnografia e de Antropologia	1
Especializados	6
Território	1
Mistos e Pluridisciplinares	3
Outros	1
Jardins Zoológicos, Botânicos e Aquários	1
<b>Total</b>	<b>50</b>

Figura 4 - Museus tutelados por Fundações por Tipo  
Fonte: OAC, BdMuseus, Dezembro de 2010.

Entrada na RPM	Museus INE (Ficheiro museus 2010)
2001	3
2002	2
2003	3
2004	1
<b>Total</b>	<b>9</b>

Figura 5 – Museus tutelados por Fundações por Entrada na RPM  
Fonte: OAC, BdMuseus, Dezembro de 2010.

Pessoal ao serviço	Museus INE (Ficheiro museus 2010)
Número de museus	47
Número de pessoas ao serviço	682
Não respondeu à pergunta	3

Figura 6 - Pessoal ao serviço dos museus tutelados por Fundações

Fonte: OAC, BdMuseus, Dezembro de 2010.

Nota: A maioria dos valores referentes ao pessoal ao serviço tem por base as actualizações feitas no ano de 2010.

Região	Museus INE (Ficheiro museus 2010)	%
Administração Central	86	12,6
Governos Regionais	21	3,1
Administração Local	335	49,0
Privados	241	35,3
Total	683	100,0

Figura 7 - Total de museus por Tutela  
Fonte: OAC, BdMuseus, Dezembro de 2010.

Região	Museus INE (Ficheiro museus 2010)	%
Administração Central	44	33,6
Governos Regionais	14	10,7
Administração Local	55	42,0
Privados	18	13,7
Total	131	100,0

Figura 8 - Museus da RPM por Tutela  
Fonte: OAC, BdMuseus, Dezembro de 2010.

ANEXO 2

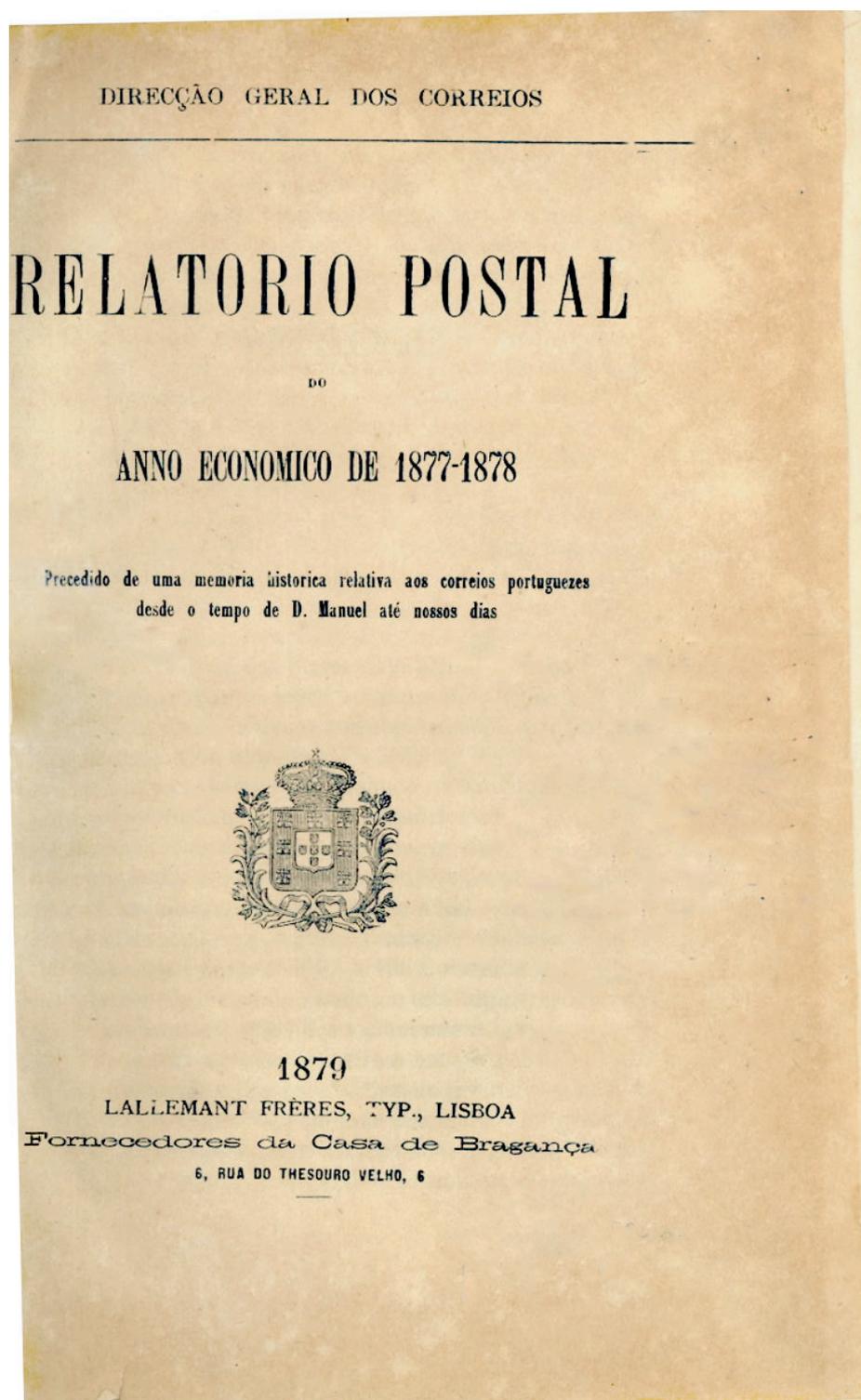


Figura 9 – Capa do Relatório Postal do Anno Economico de 1877-1878, 1879.  
(Fonte: Biblioteca da Fundação Portuguesa das Comunicações)

### ANEXO 3

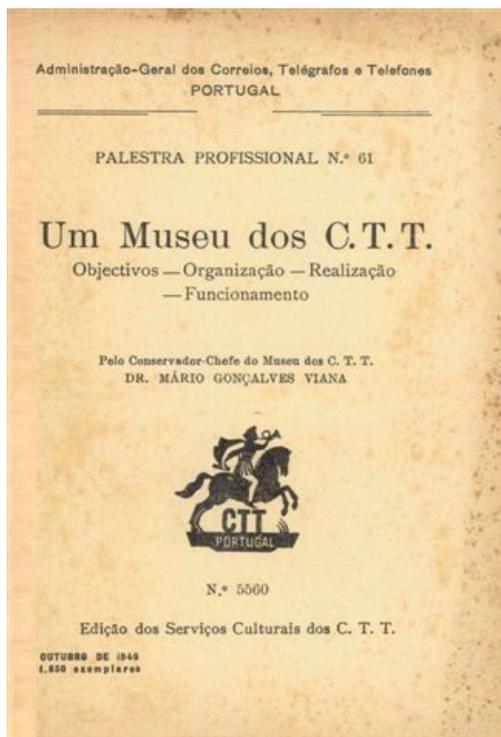


Figura 10 – Capa Palestra Profissional n.º 61, 1949  
Proferida por Mário Gonçalves Viana.

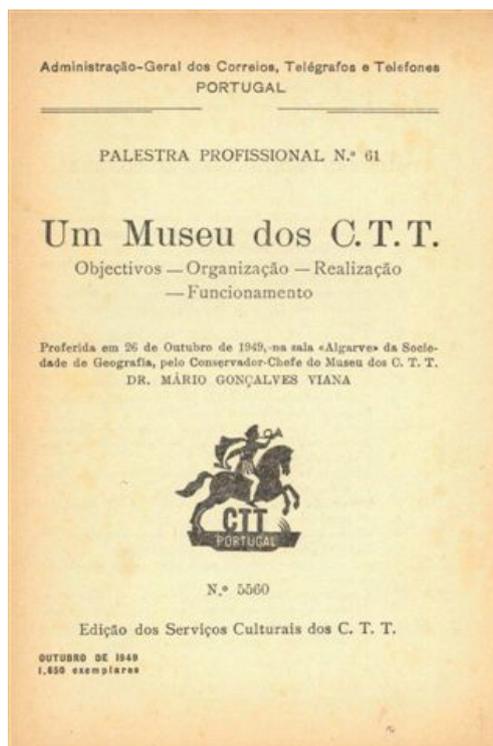


Figura 11 – Folha de Rosto Palestra Profissional n.º 61.

(Fonte: Biblioteca da Fundação Portuguesa das Comunicações)

## ANEXO 4

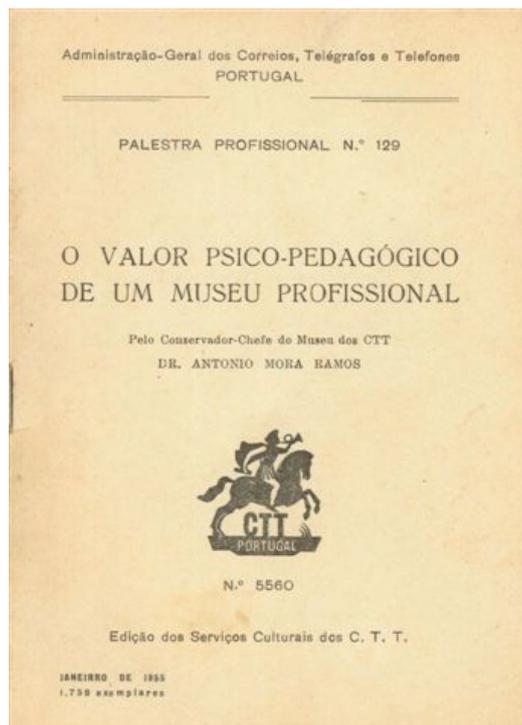


Figura 12 - Capa Palestra Profissional n.º 129, 1955  
Proferida por António Mora Ramos em 1954.

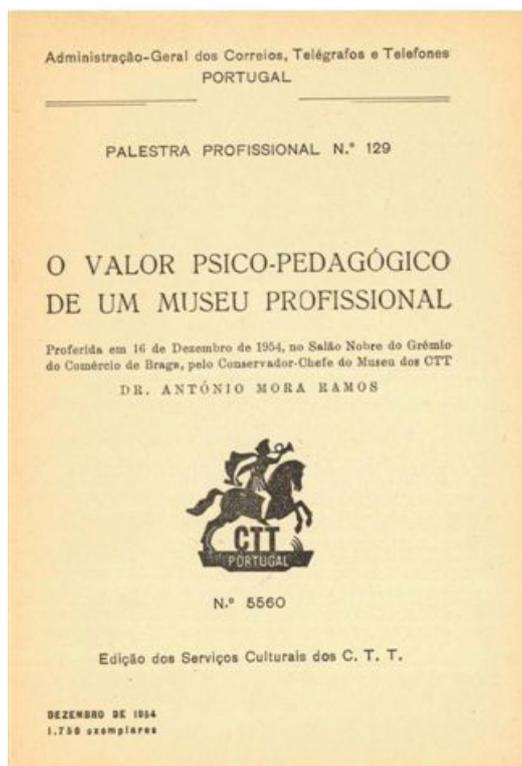


Figura 13 – Folha de Rosto Palestra Profissional n.º 129.

(Fonte: Biblioteca da Fundação Portuguesa das Comunicações)

## ANEXO 5

Imagens do Museu dos CTT no edifício da Rua D. Estefânia em Lisboa, anos 1970.



Figura 14 – Fachada do Museu dos CTT.



Figura 15 – Interior do Museu dos CTT.



Figura 16 – Sala de exposição, 1º andar.



Figura 17 – Vista do 2º piso.



Figura 18 – Exposição 1º andar.



Figura 19 – Sala de exposição com painel da evolução das comunicações, 1º andar.

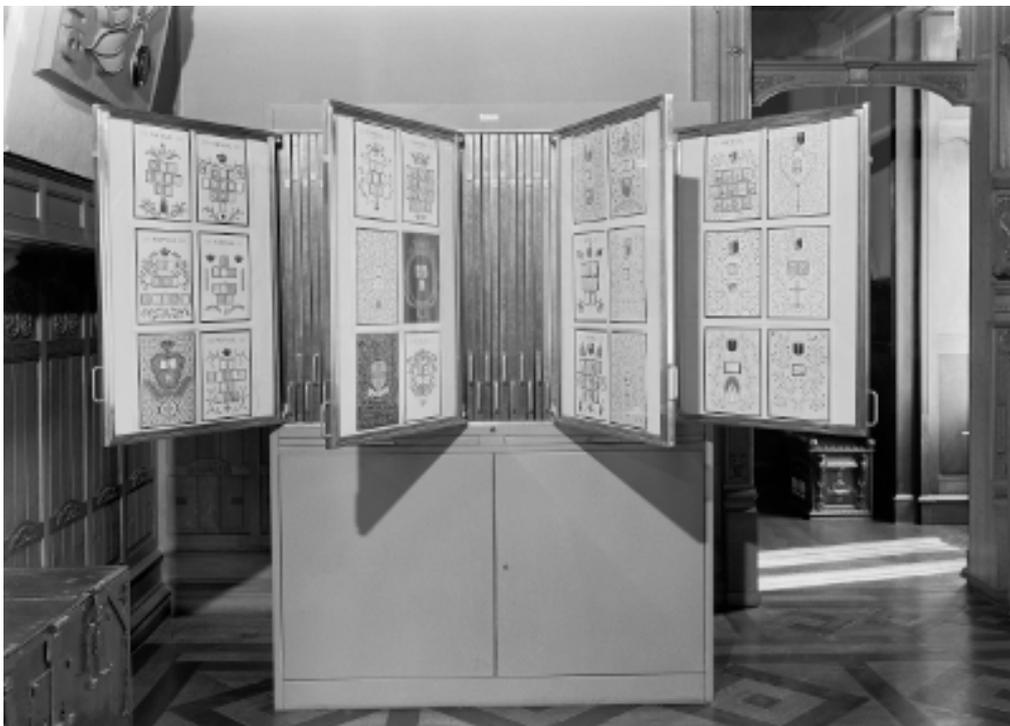


Figura 20 – Galeria Filatélica, 1º andar.

(Fonte: Arquivo Iconográfico da Fundação Portuguesa das Comunicações)

## ANEXO 6

### Imagens do Património Museológico de Comunicações – Acervo de Telecomunicações



Figura 21 – Telefone de Mesa Bramão, 1879  
Inventado por Cristiano Augusto Bramão.



Figura 22 – Telefone e Telégrafo de campanha, 1914  
Terá funcionado na 1ª Grande Guerra e foi oferecido pela Standart Eléctrica, SARL.



Figura 23 – Telefone de Mesa Siemens, 1930  
Telefone tipo coluna, que esteve instalado no gabinete do Presidente da República Óscar Carmona. Inaugurou a central automática da Trindade (Lisboa).



Figura 24 – Mesa de Comutação Telefónica, finais do século XIX  
Mais conhecida como “Costureirinha”.

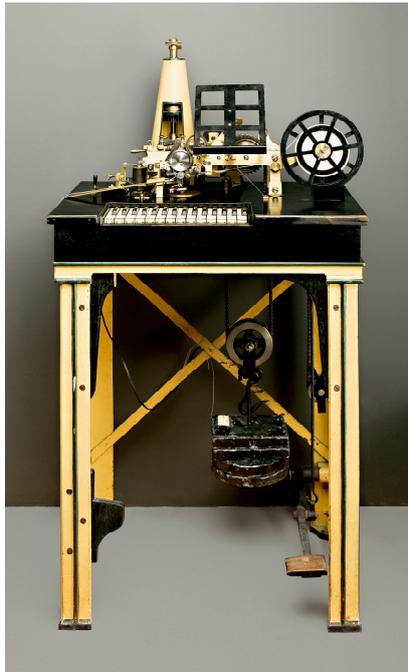


Figura 25 – Telégrafo de Hughes, 1885  
Integra um teclado semelhante ao de um piano.



Figura 26 – Central Automática de Telefone Strowger, 1930.

(Fonte: Arquivo do Património de Telecomunicações da Fundação Portuguesa das Comunicações)

## ANEXO 7

### Imagens do Património Museológico de Comunicações – Acervo de Correios



Figura 27 – Móvel divisor redondo de Estação de Correios, século XIX.



Figura 28 – Marco Postal octogonal  
Correspondência com a imagem do arquivo iconográfico



Figura 29 – Encenação de Estação de Correios do século XIX.



Figura 30 – Máquina Dryden, 1852

Adquirida pela Casa da Moeda para permitir a impressão dos primeiros selos portugueses.



Figura 31 – Carruagem da Mala Posta, finais do século XVIII.



Figura 32 – Balança Pesa-cartas, 1816  
Inventada por Lourenço de Araújo.

No momento da pesagem da correspondência indicava imediatamente o preço a pagar pelo porte da mesma.

(Fonte: Arquivo do Património de Correios da Fundação Portuguesa das Comunicações)

## ANEXO 8

### Imagens do Património Museológico de Comunicações – Acervo Filatélico

#### Selos



Figura 33 – Emissão Filatélica D. Maria II, 1853  
1º Selo português, da autoria de Francisco de Borja Freire.



Figura 34 – Emissão D. Manuel II com sobrecarga da República, 1910  
1º Selo a circular no período após a implantação da República, da autoria de Domingos Alves de Rego.  
Circulação de 1 de Novembro de 1910 até 30 de Março de 1913.



Figura 35 – Emissão Ceres, 1912  
1ª Emissão após a implantação da República, da autoria de Constantino de Sobral Fernandes e José Sérgio de Carvalho e Silva.

(Fonte: Arquivo do Património Filatélico da Fundação Portuguesa das Comunicações)

## Originais de Selos



Figura 36 – José Ângelo Cotinelli Telmo, “Castelos de Portugal – Lisboa”, 1946  
Técnica: Tinta-da-china e guache sobre papel colado em cartão.



Figura 37 – José Luís Tinoco, “XXVIII Jogos Olímpicos de Los Angeles”, 1984  
Técnica: Guache sobre cartolina.



Figura 38 – José Projecto, “Protecção da Natureza. Açores”, 1989  
Técnica: Guache sobre papel.

(Fonte: Arquivo do Património Filatélico da Fundação Portuguesa das Comunicações)

## Carimbos



Figura 39 – Sinete utilizado após a implantação da República.



Figura 40 – Sinete coroado, período anterior à implantação da República.



Figura 41 – Carimbo de porte nº 40, período pré-adesivo (anterior a 1853).



Figura 42 – Carimbo nominal com filete.

(Fonte: Arquivo do Património Filatélico da Fundação Portuguesa das Comunicações)

ANEXO 9

Imagens do Património Museológico de Comunicações – Acervo Artístico



Figura 43 – Nuno José Siqueira, “Caixa sem fundo”, 1967  
Pintura a óleo sobre tela.



Figura 44 – Rodrigues da Luz Correia, sem título, 1996  
Escultura de colagem em vidro de meio cristal.



Figura 45 – Nuno Cera, “Singles #”, 2002  
Fotografia em caixa de luz.



Figura 46 – Vieira da Silva, “Egypito”, século XX  
Tapeçaria em lã.



Figura 47 – Manuel Cargaleiro, sem título, século XX  
Serigrafia em papel.



Figura 48 – Cláudia Amondi, sem título, 1990  
Escultura em ferro e madeira.

(Fonte: Arquivo do Património Artístico da Fundação Portuguesa das Comunicações)

## ANEXO 10

### Imagens do Centro de Documentação e Informação – Acervo do Arquivo Histórico



Figura 49 – Sala do Arquivo Histórico.

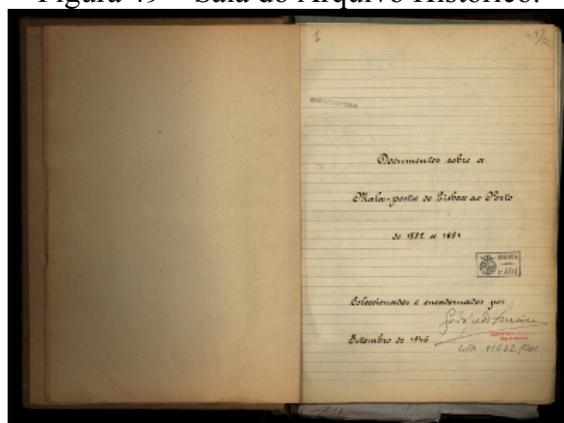


Figura 50 – Documentação sobre a Mala-Posta.



Figura 51 – Documentação sobre “Fardamentos do Pessoal dos CTT”.

(Fonte: Arquivo Histórico da Fundação Portuguesa das Comunicações)

## ANEXO 11

Imagens do Centro de Documentação e Informação – Acervo do Arquivo Iconográfico



Figura 52 – Guarda-Fios a trabalhar na instalação da linha telefónica Lisboa/Sacavém.



Figura 53 – Recolha da Correspondência postal, 1950.



Figura 54 – Estação de Correios, anos 1940.



Figura 55 – Ambiente do serviço telegráfico e telex.



Figura 56 – Construção do Palácio das Telecomunicações, situado na Praça D. Luís I, ano 1940.

(Fonte: Arquivo Iconográfico da Fundação Portuguesa das Comunicações)

## ANEXO 12

Imagens do Centro de Documentação e Informação – Acervo da Biblioteca



Figura 57 – Sala da Biblioteca da FPC.

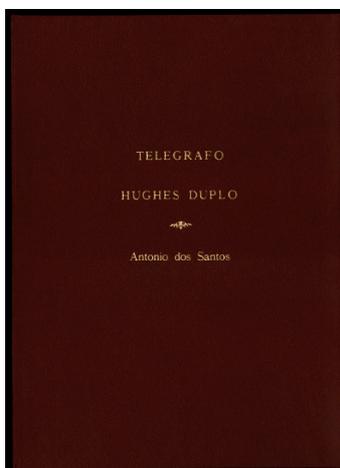


Figura 58 – Livro técnico sobre o telégrafo de Hughes da autoria de António dos Santos.

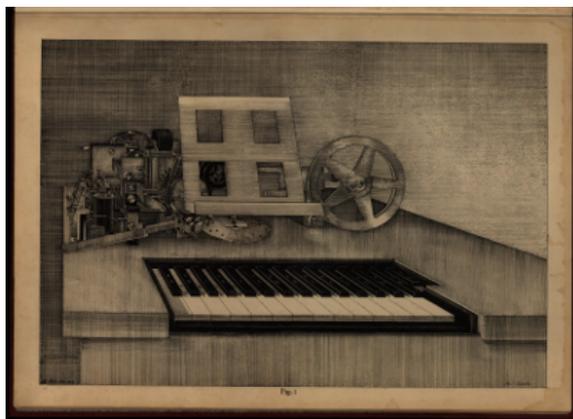


Figura 59 – Desenho técnico do telégrafo de Hughes que consta no Livro de António dos Santos.

(Fonte: Biblioteca da Fundação Portuguesa das Comunicações)

## ANEXO 13

Imagens do acervo da extinta Marconi na Reserva da Bobadela



Figura 60 – Objectos de Telecomunicações.



Figura 61 – Arquivo Histórico.



Figura 62 – Objectos de Telecomunicações.

(Fonte: Arquivo da Fundação Portuguesa das Comunicações)

## ANEXO 14

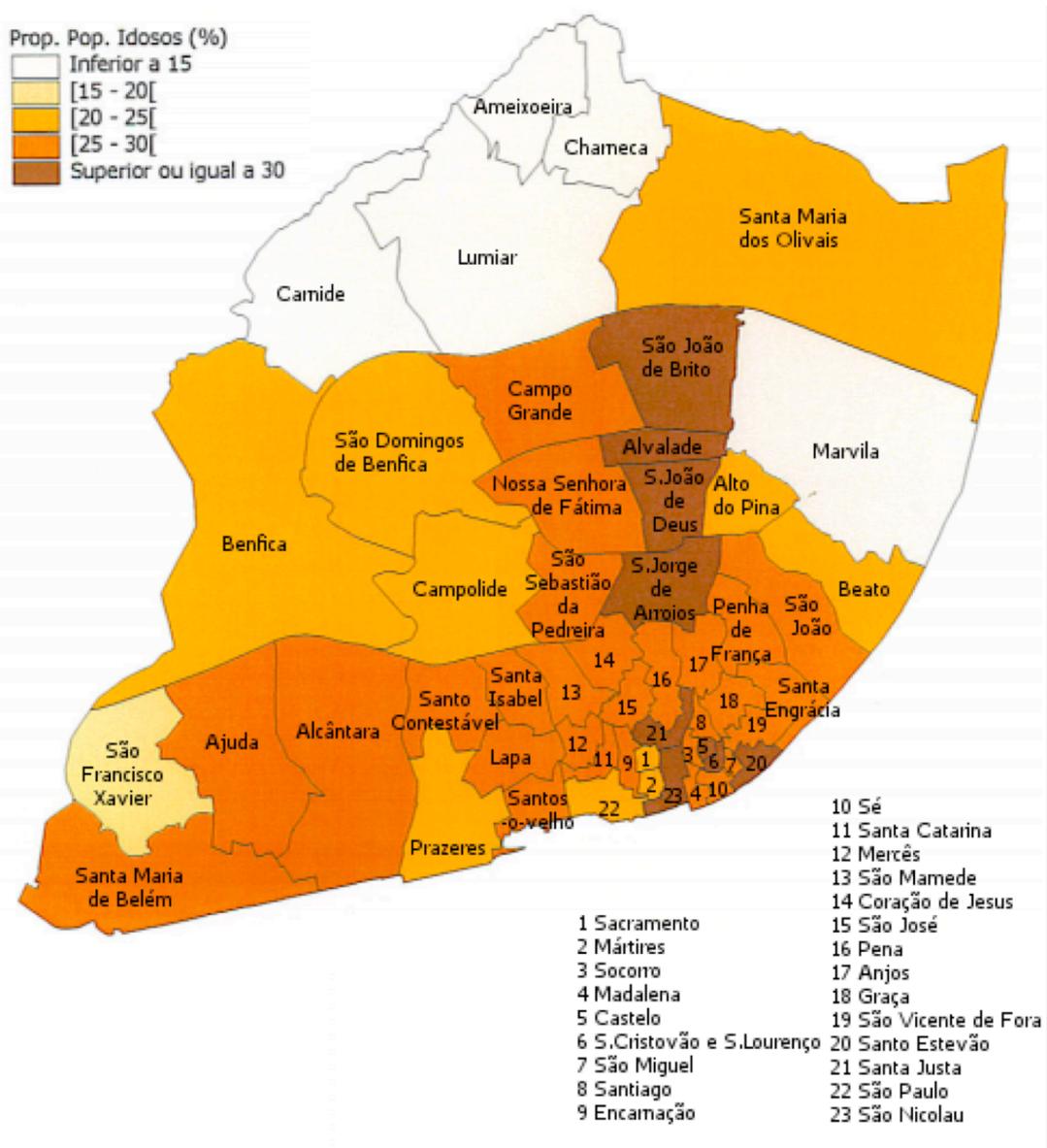


Figura 63 - Percentagem da população idosa da cidade de Lisboa por freguesias.

(Fonte: Rede Social de Lisboa, Diagnóstico Social de Lisboa: 2009)

## ANEXO 15

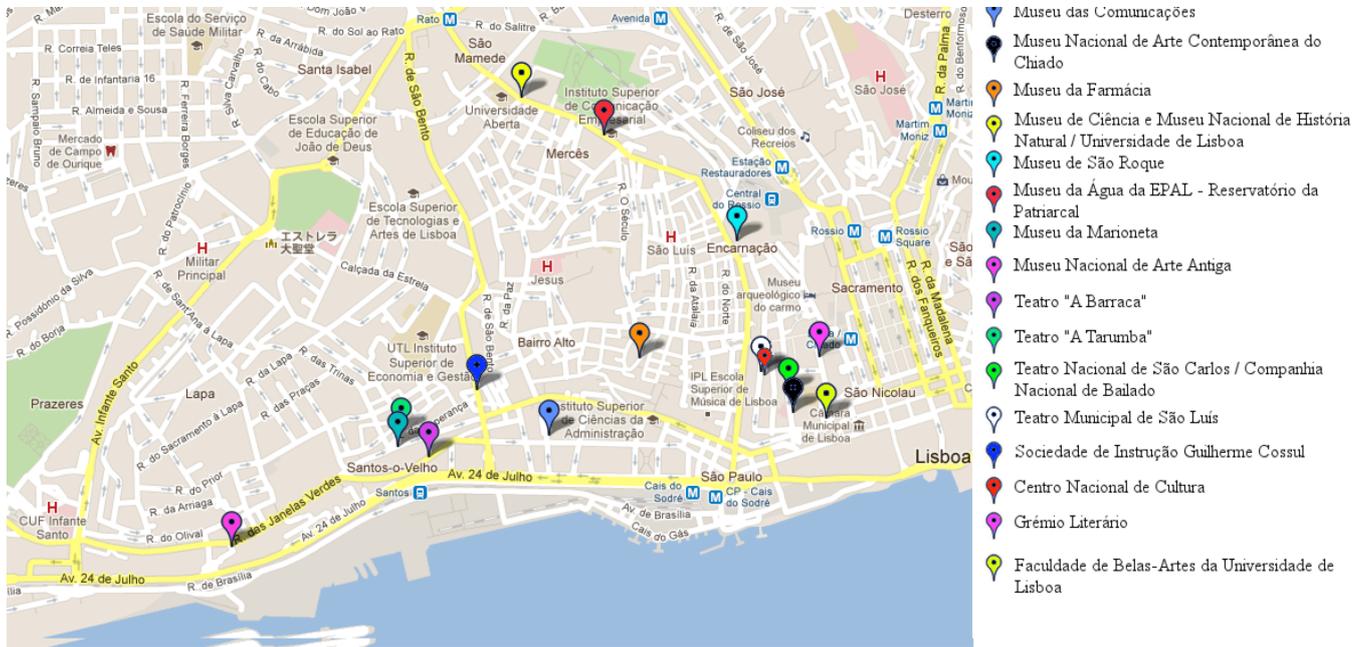


Figura 64 – Mapa de localização do Museu das Comunicações e envolvente cultural.

(Fonte: Google e pesquisa de *websites*)

ANEXO 16



Figura 65 – Edifício do Museu das Comunicações – Alçado da Rua D. Luís I.

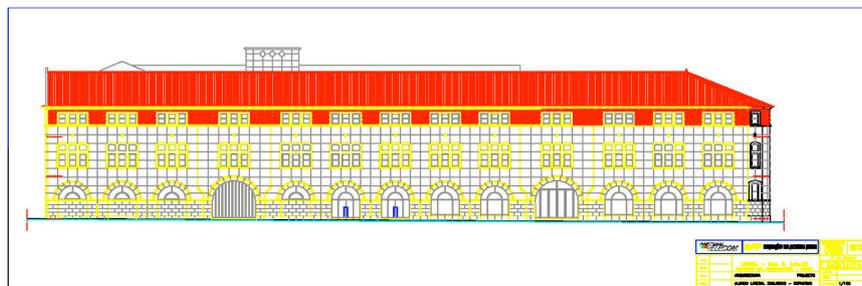


Figura 66 – Edifício do Museu das Comunicações – Alçado da Rua do Instituto Industrial.

(Fonte: Arquivo da Fundação Portuguesa das Comunicações)

## ANEXO 17

### Plantas do Edifício Sede do Museu das Comunicações

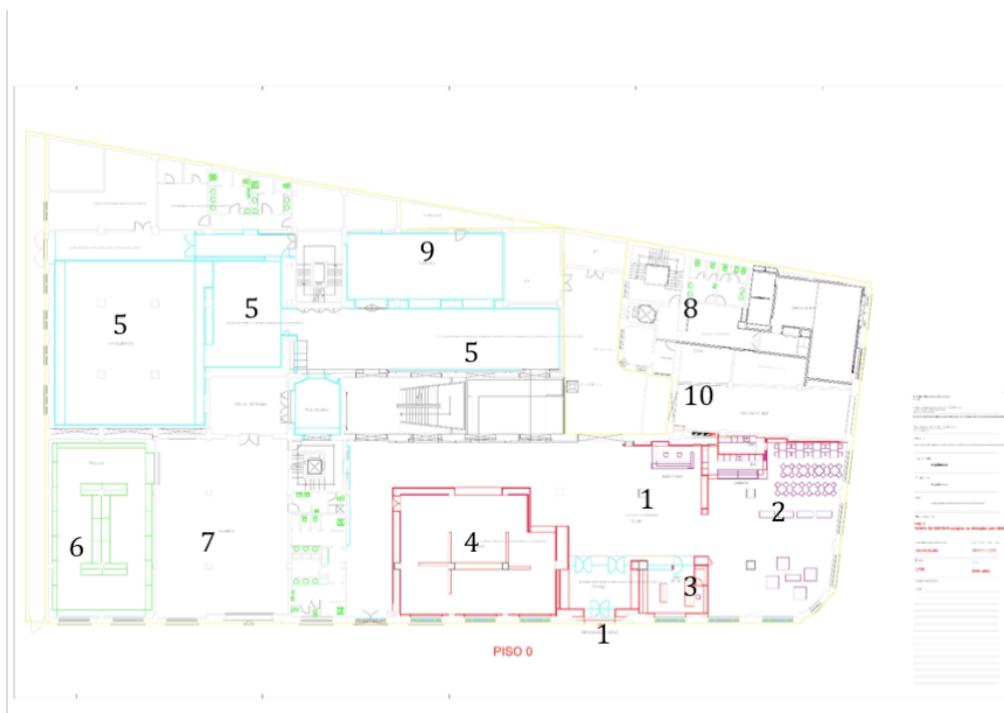


Figura 67 – Planta do Museu das Comunicações – Piso 0.

(Fonte: Arquivo da Fundação Portuguesa das Comunicações)

#### Legenda

- 1 – Entrada e Recepção
- 2 – Cafeteria
- 3 – Loja
- 4 – Galeria de Exposições Temporárias
- 5 – Galerias de Exposição “Mala Posta” e “FPC Living Lab”
- 6 – Reserva do Património Museológico de Comunicações
- 7 – Garagem
- 8 – Serviços Administrativos
- 9 – Sala Polivalente (aluguer de espaços)
- 10 – Sala dos Azulejos (aluguer de espaços)

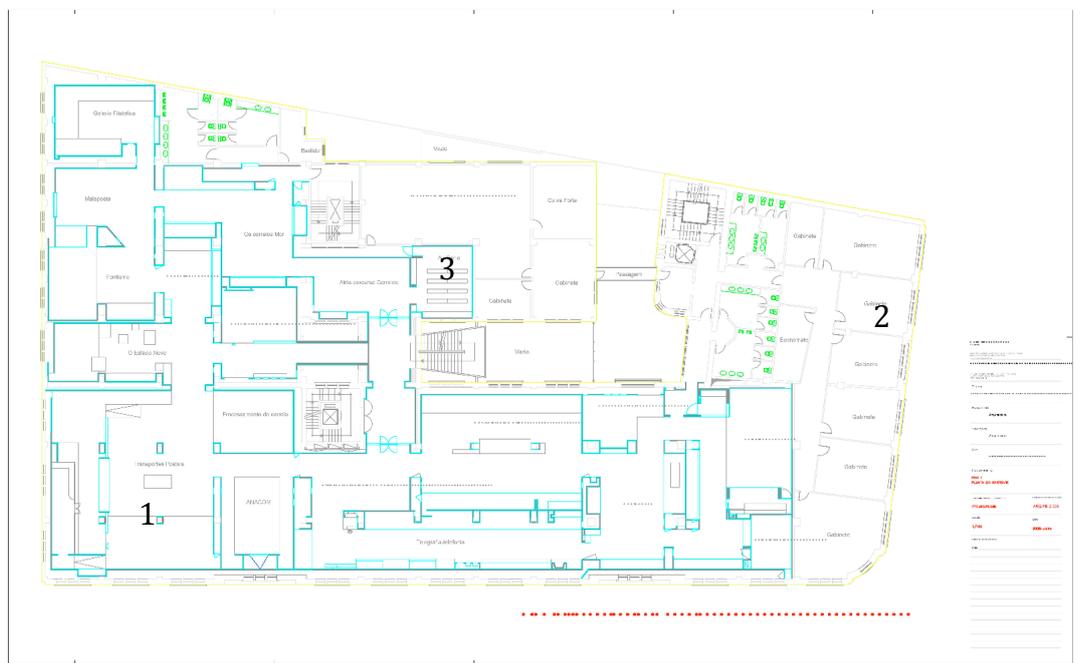


Figura 68 – Planta do Museu das Comunicações – piso 1.

(Fonte: Arquivo da Fundação Portuguesa das Comunicações)

### Legenda

1 - Exposição Permanente

2 – Serviços Administrativos

3 – Sala do Serviço Educativo para actividades pedagógicas e Auditório



## ANEXO 18

Imagens da Reserva Museológica da Boa Hora – Acervo de Telecomunicações



Figura 70 – Teleimpressores.



Figura 71 – Telégrafos.



Figura 72 – Vista geral das reservas.



Figura 73 – Postes de ligação de cabos.

(Fonte: Arquivo da Fundação Portuguesa das Comunicações)

## ANEXO 19

Imagens da Reserva Museológica de Mem Martins – Acervo de Correios



Figura 74 – Máquinas de Impressão de Selos.



Figura 75 – Maquetas de estações de Correios.



Figura 76 – Viaturas de transporte de Correios.

(Fonte: Arquivo da Fundação Portuguesa das Comunicações)

## ANEXO 20

### CAPÍTULO PRIMEIRO DISPOSIÇÕES GERAIS

#### Artigo Primeiro (Natureza)

A Fundação Portuguesa das Comunicações, adiante designada abreviadamente por Fundação, é uma instituição de direito privado, que se rege pelos presentes estatutos e, em tudo o que neles for omissivo, pela legislação aplicável.

#### Artigo Segundo (Sede e duração)

A Fundação tem a sua sede em Lisboa, na Rua Dom Luís Primeiro, número vinte e dois, freguesia de S. Paulo, e durará por tempo ilimitado, podendo criar delegações ou quaisquer outras formas de representação onde for julgado necessário para a prossecução dos seus fins.

#### Artigo Terceiro (Fins)

**Um .** A Fundação tem por fim promover o estudo, conservação e divulgação do património histórico, e científico e tecnológico no domínio das comunicações, cabendo-lhe, ainda, realizar actividades de investigação, cooperação e de imagem, divulgando a evolução histórica e as novas tecnologias do sector, bem como o seu contributo para o desenvolvimento económico-social do país e da comunidade.

**Dois .** Na prossecução dos seus fins, deve a gestão da Fundação ser orientada por critérios de equidade, racionalidade e de adequada aplicação e aproveitamento dos meios e bens pertença ou colocados á disposição da Fundação, atenta a natureza dos seus meios e fins.

Figura 77.1 – Estatutos da Fundação Portuguesa das Comunicações.

## Artigo Quarto (Actividades)

**Um** . Para a realização dos seus fins, a Fundação promoverá;

- a) A instalação e manutenção de um museu da ciência e tecnologia das telecomunicações;
- b) A conservação, a divulgação e a animação dos patrimónios histórico, cultural e científico das comunicações;
- c) A investigação científica, histórica e antropológica das comunicações, nomeadamente através da instituição de prémios e bolsas de estudo;
- d) A divulgação científica, através de publicação de estudos e da organização de reuniões, cursos, seminários e conferências no domínio das comunicações;
- e) O apoio ao desenvolvimento de Instituições de ensino e investigação na área das comunicações;
- f) A cooperação internacional, nomeadamente com os Países membros da comunidade de Língua Portuguesa, Macau, as comunidades portuguesas no estrangeiro e outros, o que poderá compreender a prossecução do objecto da Fundação nesses países e comunidades;
- g) Acções de mecenato e patrocínio com promoção da imagem das comunicações;
- h) Quaisquer outras actividades compatíveis com a prossecução dos seus objectivos.

**Dois** . A Fundação promoverá ainda actividades que contribuam para a sua rendibilização.

- a) Com a venda de obras, reproduções e outros produtos, quer próprios quer de terceiros;
- b) Com a realização de estudos, pesquisas, cursos, pareceres e outros trabalhos especializados;
- c) Com a cedência de “know how” a outras organizações e entidades.

Figura 77.2 – Estatutos da Fundação Portuguesa das Comunicações.

## CAPÍTULO SEGUNDO REGIME PATRIMONIAL

### Artigo Quinto (Património Inicial)

O património inicial da Fundação, constituído pelo contributo dos membros fundadores, ICP - Instituto das Comunicações de Portugal, CTT - Correios de Portugal, SA e Portugal Telecom, SA, é o seguinte:

- a) Dois terços indivisos do prédio urbano, sito na Rua Dom Luis Primeiro, número vinte e dois, freguesia de S. Paulo, descrito na sexta Conservatória do Registo Predial de Lisboa, sob o número noventa e seis, freguesia de São Paulo/Marquês de Pombal, e inscrito na matriz predial urbana sob o artigo duzentos e cinquenta e três.
- b) Dez sessenta e oito avos indivisos do prédio urbano, sito na Rua Visconde de Santarém, números sessenta e nove a sessenta e nove C, freguesia de Arroios, descrito na Primeira Conservatória do Registo Predial de Lisboa sob o número sete mil novecentos e oitenta e dois, a folhas cento e noventa e cinco, do Livro B-trinta e um, e inscrito na matriz predial urbana sob o artigo mil cento e sete.
- c) O material e equipamento, conforme inventário anexo aos presentes estatutos, no valor estimado de duzentos mil escudos.
- d) A quantia de trezentos milhões de escudos.

### Artigo Sexto (Acervos museológicos)

**Um.** Os acervos museológicos das comunicações pertencentes às instituições fundadoras, são por estas confiados à Fundação para que ela os guarde, conserve e divulgue.

**Dois.** A fim de permitir a permanente actualização do património museológico, os fundadores entregarão à Fundação exemplares de todos os equipamentos, máquinas, edições filatélicas e demais bens considerados relevantes para a história das comunicações, bem como quaisquer outros cuja integração no citado património interesse assegurar.

Figura 77.3 – Estatutos da Fundação Portuguesa das Comunicações.

**Três.** As entregas referidas nos números anteriores serão tituladas por Protocolos a estabelecer entre a Fundação e cada um dos proprietários dos bens. Caberá à Fundação, em função de critérios museológicos e de interesse histórico e científico, definir os objectos a incorporar no património museológico à sua guarda de forma a evitar acumulação de peças consideradas desnecessárias e sem relevância para os objectivos da Fundação.

### **Artigo Sétimo** **( Regime patrimonial)**

**Um.** Os bens referidos nos números um e dois do artigo sexto e, bem assim, os bens que a Fundação venha a adquirir, seja a que título for, para integrar o seu património filatélico, museológico, bibliográfico ou documental, não podem ser alienados ou onerados.

**Dois.** Não se consideram abrangidos pelo regime previsto no número um os bens ou objectos que não revistam valor ou interesse para as colecções da Fundação ou dos quais existam exemplares em número suficiente.

Figura 77.4 – Estatutos da Fundação Portuguesa das Comunicações.

## CAPÍTULO TERCEIRO ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

### Secção Primeira Órgãos da Fundação

#### Artigo Oitavo (Órgãos)

São órgãos da Fundação:

- a) Conselho Geral;
- b) Conselho de Administração;
- c) Conselho Fiscal.

### Secção Segunda Conselho Geral

#### Artigo Nono

**Um.** O Conselho Geral é composto pelos membros fundadores e por aqueles que venham no futuro a ser admitidos, nos termos do artigo décimo, como seus membros.

**Dois.** Os membros do Conselho Geral elegerão, de entre si, o presidente.

**Três.** Os membros do Conselho Geral que sejam pessoas colectivas designarão a pessoa que os representará nesse órgão, mediante carta mandadeira.

Figura 77.5 – Estatutos da Fundação Portuguesa das Comunicações.

### **Artigo Décimo** ( Novos membros )

**Um.** Poderão integrar o Conselho Geral as pessoas singulares ou colectivas que contribuam significativamente para a prossecução dos fins da Fundação, atendendo à importância das liberalidades por elas efectuadas ou à relevância da sua actuação em áreas relacionadas com os fins da Fundação.

**Dois.** A qualidade de membro do Conselho Geral será atribuída por deliberação unânime dos membros do Conselho.

### **Artigo Décimo Primeiro** ( Competência )

Compete ao Conselho Geral:

- a) Definir e estabelecer as políticas gerais de funcionamento da Fundação;
- b) Eleger e destituir os membros do Conselho de Administração, bem como designar o respectivo presidente;
- c) Eleger os membros do Conselho Fiscal;
- d) Aprovar os orçamentos e os planos de actividades anuais ou plurianuais que lhe forem propostos pelo Conselho de Administração;
- e) Apreciar, discutir e aprovar, anualmente, o relatório de actividades, balanço e contas e o relatório sobre o inventário do património elaborados pelo Conselho de Administração, obtido o parecer do Conselho Fiscal;
- f) Fixar as remunerações dos membros dos órgãos sociais;
- g) Atribuir a qualidade de membro do Conselho Geral;
- h) Autorizar o Conselho de Administração a adquirir, onerar ou alienar bens imóveis;
- i) Deliberar, autonomamente ou mediante proposta apresentada pelo Conselho de Administração, sobre a alteração dos estatutos ou sobre a transformação ou extinção da Fundação, aprovando as respectivas propostas a apresentar ao Governo;
- j) Decidir sobre quaisquer outras matérias que respeitem à actividade da Fundação.

Figura 77.6 – Estatutos da Fundação Portuguesa das Comunicações.

## Artigo Décimo Segundo ( Funcionamento )

**Um.** O Conselho Geral reúne ordinariamente uma vez por ano e extraordinariamente sempre que convocado pelo Presidente, pela maioria dos seus membros, pelo Conselho de Administração ou pelo Conselho Fiscal.

**Dois.** O Conselho Geral será convocado por carta enviada aos seus membros com a antecedência mínima de dez dias, indicando o local, o dia e a hora da reunião e a respectiva ordem de trabalhos.

**Três.** O Conselho Geral estabelecerá o seu regulamento.

**Quatro.** O Conselho Geral reúne validamente estando presentes a maioria dos seus membros e as suas deliberações são tomadas por maioria simples de votos, cabendo a cada membro um voto e tendo o Presidente o voto de qualidade.

**Cinco.** As deliberações previstas no artigo décimo primeiro, alíneas h) e i) apenas serão válidas se forem aprovadas por dois terços dos membros do Conselho Geral.

## Secção Terceira Conselho de Administração

### Artigo Décimo Terceiro ( Composição )

**Um.** O Conselho de Administração é constituído por um Presidente e de dois, quatro, ou seis Vogais, eleitos pelo Conselho Geral.

**Dois.** Os membros do conselho de Administração, são designados para mandatos de três anos, contando-se como completo o ano da designação, renováveis, que se prolongarão até à eleição de novos membros ou à renovação expressa do mandato dos administradores em exercício.

Figura 77.7 – Estatutos da Fundação Portuguesa das Comunicações.

### Artigo Décimo Quarto ( Funcionamento )

**Um.** O Conselho de Administração reunirá pelo menos uma vez por mês e sempre que convocado pelo seu Presidente.

**Dois.** O Conselho de Administração deliberará por maioria simples de votos, tendo o Presidente voto de qualidade.

### Artigo Décimo Quinto ( Competência )

Compete ao Conselho de Administração:

- a) Assegurar a administração da Fundação, tendo em vista a realização dos seus fins, com respeito pelo estabelecido na lei e nos estatutos;
- b) Dar execução às orientações gerais sobre o funcionamento da Fundação, definidas pelo Conselho Geral;
- c) Elaborar e submeter ao Conselho Geral planos de actividades anuais ou plurianuais, e respectivos orçamentos, de acordo com as orientações gerais estabelecidas;
- d) Elaborar e submeter ao Conselho Geral o relatório da actividade, o balanço e as contas relativas ao ano civil anterior e o relatório anual sobre o inventário do património;
- e) Definir a organização interna da Fundação, aprovando os regulamentos que entenda necessários;
- f) Administrar e dispor do património da Fundação, praticando todos os actos necessários a esse objectivo, sem prejuízo das limitações previstas nos presentes estatutos;
- g) Negociar e contratar empréstimos e emitir garantias;
- h) Constituir mandatários ou delegar em quaisquer dos seus membros a sua representação e o exercício de algum ou alguns dos seus poderes, devendo as procurações e os títulos de delegação especificar os poderes conferidos ou delegados e as condições do seu exercício;
- i) Propor ao Conselho Geral a alteração dos estatutos ou a transformação ou extinção da Fundação.

Figura 77.8 – Estatutos da Fundação Portuguesa das Comunicações.

## **Artigo Décimo Sexto** ( Vinculação )

A Fundação obriga-se:

- a) Pela assinatura de dois membros do Conselho de Administração;
- b) Nos termos das procurações ou títulos de delegação a que outorgar.

## **Secção Quarta** **Conselho Fiscal**

### **Artigo Décimo Sétimo** ( Composição )

**Um.** O Conselho Fiscal é constituído por um Presidente e dois vogais eleitos pelo Conselho Geral, sendo um dos membros Revisor Oficial de Contas.

**Dois.** O mandato dos membros do Conselho Fiscal é de três anos.

### **Artigo Décimo Oitavo** ( Competência )

Compete ao Conselho Fiscal:

- a) Acompanhar a actividade do Conselho de Administração e velar pelo cumprimento das normas legais e estatutárias;
- b) Examinar e dar parecer, anualmente, sobre o relatório de actividade, o balanço e as contas elaboradas pelo Conselho de Administração;
- c) Examinar e dar parecer, anualmente, sobre o relatório e sobre o inventário do património;
- d) Verificar, sempre que o julgue conveniente e pela forma que considere adequada, a existência de bens ou valores pertencentes ou à guarda da Fundação.

Figura 77.9 – Estatutos da Fundação Portuguesa das Comunicações.

## CAPÍTULO QUARTO REGIME FINANCEIRO

### Artigo Décimo Nono ( Receitas )

**Um.** Constituem receitas da Fundação:

- a) As contribuições regulares ou extraordinárias dos membros do Conselho Geral, actuais ou futuros;
- b) Quaisquer subsídios periódicos ou extraordinários que venham a ser concedidos à Fundação;
- c) O produto da venda de objectos, trabalhos e serviços referidos no artigo quarto, número dois;
- d) As contrapartidas financeiras obtidas no âmbito de protocolos ou qualquer outro tipo de contratos com instituições nacionais ou estrangeiras;
- e) Os rendimentos provenientes de imóveis;
- f) O produto da alienação de bens ou de direitos de que a Fundação seja titular, sem prejuízo do disposto no artigo sétimo dos presentes estatutos;
- g) As receitas provenientes de aplicações financeiras;
- h) Quaisquer bens ou valores de que a Fundação seja herdeira, legatária, donatária ou usufrutuária.

**Dois.** Cada um dos Fundadores entregará anualmente à Fundação, durante o mês de Janeiro, a contribuição regular destinada a suportar as despesas de funcionamento.

**Parágrafo primeiro:** Para o ano de mil novecentos e noventa e oito, a contribuição regular é fixada em setenta e cinco milhões de escudos, procedendo-se à sua revisão anual em conformidade com a taxa de inflação prevista.

O valor relativo aos custos com o pessoal, que poderá ser destacado ou cedido pelos Fundadores a pedido expresso da Fundação, será anualmente incluído no orçamento da Fundação, a aprovar pelo Conselho Geral nos termos da alínea d) artigo décimo primeiro dos presentes Estatutos.

### **Artigo Vigésimo** ( Despesas )

As despesas de exploração da Fundação, incluindo os custos com o pessoal referido no artigo anterior, serão repartidas pelos instituidores, de acordo com orçamento anual a aprovar nos termos estatutários.

## **CAPÍTULO QUINTO** **MODIFICAÇÃO DOS ESTATUTOS E EXTINÇÃO DA FUNDAÇÃO**

### **Artigo Vigésimo Primeiro** ( Modificação dos Estatutos )

Os presentes estatutos poderão ser alterados desde que a alteração seja aprovada pelo Conselho Geral por maioria de dois terços dos seus membros.

### **Artigo Vigésimo Segundo** ( Extinção da Fundação )

**Um.** A Fundação poderá ser extinta por decisão do Governo, nas circunstâncias previstas na lei geral e nos presentes estatutos.

**Dois.** Em caso de extinção da Fundação, a respectiva deliberação fixará o destino do seu património, tendo em conta critérios de desenvolvimento cultural do país e, bem assim, a origem e a especificidade do património museológico, documental e bibliográfico em causa.

Figura 77.11 – Estatutos da Fundação Portuguesa das Comunicações.

## ANEXO 21

Imagens da Exposição “Vencer a distancia – Cinco Séculos de Comunicações em Portugal”

### Correios



Figura 78 – Correios no período dos Correios-Mores.



Figura 79 – Os Correios no Século XIX.



Figura 80 – Os Correios na Republica e no Estado Novo.



Figura 81 – Nova estação dos Correios.



Figura 82 – Os transportes postais.



Figura 83 – Os transportes postais.

## Telecomunicações



Figura 84 – Telegrafia Visual.



Figura 85 – Telegrafia Eléctrica.



Figura 86 – Evolução do Telefone.



Figura 87 – Cabos de Comunicações.



Figura 88 – Estúdio de Rádio.



Figura 89 – Estúdio de Televisão.



Figura 90 – A era digital.

(Fonte: Arquivo da Fundação Portuguesa das Comunicações)

ANEXO 22

Imagem da Exposição “Mala-Posta”



Figura 91 – Recriação de uma estação de muda da Mala-Posta, finais do século XVIII.

(Fonte: Arquivo da Fundação Portuguesa das Comunicações)

## ANEXO 23

### Imagens da Exposição “Casa do Futuro”



Figura 92 – Mesa com iluminação LED.



Figura 93 – Vista exterior da Casa do Futuro.



Figura 94 – Vista do interior da Casa do Futuro.

(Fonte: Arquivo da Fundação Portuguesa das Comunicações)

## ANEXO 24

### Imagens da Exposição “Escola do Futuro”



Figura 95 – Actividade pedagógica com jovens na Escola do Futuro.



Figura 96 – Entrada da Escola do Futuro.



Figura 97 - Actividade pedagógica com seniores na Escola do Futuro.

(Fonte: Arquivo da Fundação Portuguesa das Comunicações)

## ANEXO 25

Imagens da Exposição “FPC Future Labs” e Exposição/Residência Tecnológica “FPC Living Lab”



Figura 98 – Sala de desenvolvimento tecnológico.



Figura 99 – Espaço Lounge e mesa interactiva com selos da colecção da FPC.



Figura 100 – Entrada da exposição “FPC Future Labs”.



Figura 101 – Projeção Holográfica 2D em janela interactiva.

(Fonte: Arquivo da Fundação Portuguesa das Comunicações)

ANEXO 26

Dados estatísticos dos visitantes do Museu das Comunicações

<b>Período (Ano)</b>	<b>Número de Visitantes</b>
2007	19.156
2008	22.746
2009	31.341
2010	29.126
2011 (Janeiro a Junho)	19.164

Figura 102 – Estatística geral de visitantes anuais entre 2007 e 2011.

<b>Período</b>	<b>Número de visitantes individuais</b>	<b>Número de visitantes em contexto de grupo</b>
2007	2.679	16.477
2008	3.801	18.945
2009	3.946	27.395
2010	2.511	26.615
2011 (até Agosto)	1.397	17.767

Figura 103 – Dados estatísticos dos visitantes anuais do Museu das Comunicações por tipo.

(Fonte: Documentação Interna do Museu das Comunicações)

