

A ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO ECONÓMICA E O DESENVOLVIMENTO (OECD)

A OCDE é uma organização intergovernamental multidisciplinar de 36 países membros que envolve no seu trabalho um número crescente de não-membros de todas as regiões do mundo. A principal missão da Organização, hoje, é ajudar os governos a trabalharem em conjunto para uma economia global mais forte, mais limpa e mais justa. Através da sua rede de 250 comités e grupos de trabalho especializados, a OCDE proporciona um cenário onde os governos comparam experiências políticas, procuram respostas a problemas comuns, identificam boas práticas e coordenam as políticas nacionais e internacionais. Mais informações estão disponíveis em www.oecd.org.

O CONSELHO INTERNACIONAL DE MUSEUS (ICOM)

O ICOM é a maior organização não-governamental internacional de museus e de profissionais de museus dedicada à preservação e divulgação do património natural e cultural mundial, do presente e do futuro, tangível e intangível.

Através da sua rede, composta por mais de 45.000 membros representando 138 países e territórios, o ICOM é uma força líder no estabelecimento de padrões profissionais para as atividades museológicas, designadamente através da Definição de Museu e do Código Deontológico para profissionais de museus.

Como associação internacional de especialistas, o ICOM faz recomendações sobre questões relacionadas com o património cultural, promove o papel social dos museus e promove a capacitação de profissionais de museus em todo o mundo através de seminários e workshops, publicações e orientações técnicas. A rede do ICOM desempenha um papel fundamental na criação e na troca de informação científica a nível internacional de forma inclusiva.

Com estatuto consultivo no Conselho Económico e Social das Nações Unidas (ECOSOC), como membro fundador do Blue Shield e editor das “Listas Vermelhas” contra o tráfico ilícito, o ICOM serve como fórum diplomático e grupo de reflexão para responder aos desafios que os museus enfrentam no mundo todo. Mais informações em <https://icom.museum>.

Originalmente publicado pela OCDE em língua inglesa sob o título: “Culture and local development: maximising the impact: A guide for local governments, communities and museums”, OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers, No. 2019/07 © OECD/ICOM (2019), <https://doi.org/10.1787/9a855be5-en>.

Esta tradução não foi efetuada pela OCDE nem pelo ICOM e não deve ser considerada uma tradução oficial da OCDE ou do ICOM. A qualidade da tradução e a sua coerência com o texto original é da exclusiva responsabilidade dos autores desta versão. Em caso de qualquer discrepância entre o texto original e a presente versão traduzida, prevalece a validade do texto original.

© 2023 Plano Nacional das Artes / DGPC / Museu de Lisboa - EGEAC / ICOM Portugal, para esta tradução

**Cultura e Desenvolvimento Local:
Maximizar o Impacto**

**UM GUIA PARA
ADMINISTRAÇÃO LOCAL,
COMUNIDADES E
MUSEUS**



Índice

Prefácio	8
Prólogo	9
Agradecimentos	10
Apresentação da edição portuguesa	12
Introdução	15
1. Potenciar o poder dos museus para o desenvolvimento económico local	23
Em resumo	23
Argumentos	24
• Os museus como parte de um ecossistema de inovação local	
Opções de políticas para a administração local	27
• Vincular os museus com a comunidade empresarial para desenvolver novos bens e serviços	
Ativação dos museus	29
Anexo 1. Técnicas para demonstrar o valor económico de instituições ou eventos culturais	32
• Técnicas de medição de despesas	
• Técnicas de avaliação	
2. Fomentar o papel dos museus na regeneração urbana e no desenvolvimento comunitário	35
Em resumo	35
Argumentos	36
Opções de políticas para a administração local	40
• Integrar os museus e a sua envolvente no planeamento e design urbano	
• Considerar os museus como espaços para debates públicos e reuniões comunitárias	
• Potenciar os museus como âncoras em bairros criativos	
Ativação dos museus	42
• Considerar o planeamento e desenvolvimento dos museus como parte de um processo de design urbano mais amplo	
• Facilitar o diálogo e a consciencialização, servindo como um lugar seguro e aberto para as comunidades	
• Desempenhar um papel proativo no desenvolvimento de bairros criativos	
• Valorizar os bens e o património comunitários no meio rural	
3. Catalisar sociedades culturalmente conscientes e criativas	49
Em resumo	49
Argumentos	50
Opções de políticas para a administração local	52
• Reconhecer o papel dos museus na educação e formação tanto de jovens como de adultos	
• Trabalhar com os museus para criar recursos e capacidades com o objetivo de adotar uma abordagem mais ampla em relação à experiência dos visitantes	

<ul style="list-style-type: none"> • Apoiar o equilíbrio entre a satisfação das necessidades do público local e dos turistas 	
Ativação dos museus	55
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar visitas que funcionem como experiências promotoras da reflexão e a criatividade • Promover a diversidade cultural 	
4. Promover os museus como espaços de inclusão, saúde e bem-estar	59
Em resumo	59
Argumentos	60
Opções de políticas para a administração local	63
<ul style="list-style-type: none"> • Maximizar a contribuição dos museus para o bem-estar social através de dados, parcerias e recursos • Considerar o papel dos museus na criação de emprego • Integrar os museus em abordagens mais amplas para melhorar o bem-estar 	
Ativação dos museus	66
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver capacidade interna para reconhecer e responder às necessidades dos grupos mais desfavorecidos • Estabelecer parcerias com organizações relevantes para aumentar as competências para a empregabilidade • Criar programas com outras organizações para satisfazer as necessidades de populações específicas (sem-abrigo, reclusos, idosos isolados e outros grupos) 	
5. Incorporar o papel dos museus no desenvolvimento local	71
Em resumo	71
Argumentos	72
Opções de políticas para a administração local	72
<ul style="list-style-type: none"> • Adotar uma abordagem de longo prazo e holística no trabalho com os museus • Apoiar a preservação, a conservação e a investigação como funções centrais dos museus • Considerar estratégias, como a concentração de recursos, para aumentar as capacidades dos museus 	
Ativação dos museus	76
<ul style="list-style-type: none"> • Articular claramente o papel dos museus no desenvolvimento local e operacionalizá-lo em documentos e processos-chave • Manter a preservação, a conservação e a investigação como tarefas centrais • Estabelecer parcerias com outras organizações relevantes para aumentar o impacto 	
Lista de verificação para administração local, comunidades e museus	81
1. Potenciar o poder dos museus para o desenvolvimento económico local	83
2. Fomentar o papel dos museus na regeneração urbana e o desenvolvimento comunitário	85
3. Catalisar sociedades culturalmente conscientes e criativas	88
4. Promover os museus como espaços de inclusão, saúde e bem-estar	90
5. Incorporar o papel dos museus no desenvolvimento local	92

Outras ferramentas e guias práticos	94
--	-----------

Referências	95
--------------------------	-----------

Tabelas

Tabela 1. Aproveitar o poder dos museus para o desenvolvimento económico local	23
Tabela 2. Fomentar o papel dos museus na regeneração urbana e no desenvolvimento comunitário	35
Tabela 3. Catalisar sociedades culturalmente conscientes e criativas	49
Tabela 4. Promover os museus como espaços de inclusão, saúde e bem-estar	59
Tabela 5. Incorporar o papel dos museus no desenvolvimento local	71

Quadros

Quadro 1. Serviços integrados para os visitantes: Passes combinados de Salzburgo e Trentino	27
Quadro 2. Garantir a adequação do espaço público em projetos de regeneração urbana	37
Quadro 3. Parcerias para a regeneração urbana	39
Quadro 4. Museus no centro da vida comunitária	43
Quadro 5. Promover a inclusão e a diversidade: o <i>Musée de beaux-arts de Montréal</i> apoia o Montréal Pride Festival	44
Quadro 6. Museus no centro dos bairros criativos	45
Quadro 7. Museus e desenvolvimento rural: Museu Baksi, Turquia	46
Quadro 8. Parcerias para a educação: Plataforma digital EducArt, Quebeque, Canadá	52
Quadro 9. Parcerias para o desenvolvimento educativo e comunitário: Parceria SPACE do Museu de Chicago	55
Quadro 10. Desenvolvimento comunitário: o projeto Representing Mokum/Damsko do Museu de Amesterdão	56
Quadro 11. Museus e reabilitação de delinquentes: a experiência do Museu do Louvre, França, e do <i>Musée de beaux-arts de Montréal</i> , Canadá	61
Quadro 12. Promover a inclusão, a saúde e o bem-estar: um Manifesto para um Museu de Belas Artes Humanista	64
Quadro 13. Parcerias para a integração de migrantes: Migration: Cities	66
Quadro 14. Parcerias para a empregabilidade: região de Małopolska, Polónia .	68
Quadro 15. Parcerias para a saúde e bem-estar	69
Quadro 16. Modelos de gestão de museus: o caso do Museu de Lisboa, Portugal	73
Quadro 17. Novas abordagens à gestão dos museus: MAS, Antuérpia, Bélgica .	74
Quadro 18. Práticas responsáveis relacionadas com a conservação e o funcionamento dos museus	77

Prefácio

Temos o prazer de apresentar a publicação *Cultura e Desenvolvimento Local: Maximizar o Impacto - Um Guia para Administração Local, Comunidades e Museus*, desenvolvida conjuntamente pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e pelo Conselho Internacional de Museus (ICOM). O Guia fornece um roteiro para que administração local, comunidades e museus possam definir uma agenda conjunta de desenvolvimento local que promova um futuro mais sustentável através da mobilização do poder transformador da cultura.

A cultura ocupa um lugar cada vez mais importante na agenda das cidades e regiões da OCDE, por direito próprio e como parte dos esforços para alcançar um crescimento inclusivo. A OCDE tem trabalhado durante anos para criar dados e evidências sobre os vínculos entre a cultura e o desenvolvimento local, a criação de emprego, o turismo e a inclusão social. O objetivo deste trabalho é ajudar os decisores políticos, tanto a nível local como nacional, a desenhar estratégias de desenvolvimento local que promovam a cultura e consigam atrair os investimentos públicos de forma eficaz.

Os museus, através das suas múltiplas atividades, desempenham um papel importante na abordagem das questões sociais contemporâneas. Ao reforçar a criatividade, o sentimento de pertença e a participação cívica, os museus podem contribuir para a economia, para o capital social e para o bem-estar de uma comunidade local.

Ao longo da última década, o ICOM tem vindo a reforçar as suas parcerias com organizações intergovernamentais de alto nível para promover o valor dos museus na sociedade contemporânea. Este Guia também se baseia no trabalho realizado pelo ICOM na *Recomendação da UNESCO de 2015 relativa à Proteção e Promoção de Museus e Coleções, sua Diversidade e seu Papel na Sociedade*, que sugere formas concretas de colaboração entre entidades da administração local e museus para garantir que estes últimos tenham um papel importante nas agendas locais. Neste contexto, o ICOM e a OCDE decidiram unir esforços para desenvolver, em conjunto, um Guia que fornecesse um quadro estruturado para ajudar as entidades da administração local, as comunidades e os museus a trabalhar melhor uns com os outros, de forma a aumentar o impacto social e económico do património cultural.

Estamos confiantes de que este Guia contribuirá para elevar a credibilidade e o potencial dos museus e das instituições patrimoniais para o desenvolvimento local e estabelecerá incentivos para desenvolver melhores políticas. O ICOM e a OCDE continuarão a alargar o âmbito deste trabalho no futuro, graças à participação de museus e entidades da administração local de todo o mundo. Convidamos os museus, as comunidades e a administração local a considerar este Guia como uma estrutura de capacitação, promoção e avaliação, bem como um veículo para reforçar a eficácia do seu envolvimento e cooperação à escala local.



Lamia KAMAL-CHAOUI
Diretora, Centro para o Empreendedorismo da OCDE,
PME, Regiões e Cidades



Dr. Peter KELLER
Diretor-Geral, Conselho Internacional de Museus,
ICOM

Prólogo

Os museus e os sítios de património cultural são poderosos impulsionadores do desenvolvimento local. Podem inspirar a criatividade, estimular a diversidade cultural, ajudar a regenerar as economias locais, atrair visitantes e criar receitas. Há cada vez mais provas de que podem contribuir para a coesão social, o envolvimento cívico, a saúde e o bem-estar. Durante décadas, as cidades e as regiões têm aproveitado estes ativos para implementar ações baseadas no património como parte das suas estratégias mais gerais de desenvolvimento económico. Os governos nacionais, municipais e regionais, a comunidade dos museus e outras entidades relevantes estão cada vez mais interessados nestas questões.

Hoje em dia, procuram-se novas formas de demonstrar o impacto da cultura e dos museus no desenvolvimento local para canalizar eficazmente o financiamento público e privado. O debate já não consiste simplesmente em demonstrar as receitas fiscais, os gastos dos visitantes e os empregos associados à atividade económica dos museus, mas também em registar os impactos mais gerais de carácter social e económico.

Para responder a esta necessidade, o Programa de Desenvolvimento Económico e de Emprego Local da OCDE (LEED) e o Conselho Internacional de Museus (ICOM) estabeleceram uma parceria, em 2018, para desenvolver um guia informativo de apoio aos decisores políticos e à comunidade dos museus. Desenvolvido com a ajuda de um grupo de peritos, o Guia foi avaliado por mais de 20 museus e cidades de países da OCDE e por vários comités do ICOM.

O Guia explora as áreas que oferecem um maior potencial aos museus para que estes contribuam para o desenvolvimento local, incluindo: o desenvolvimento económico; a regeneração urbana e o desenvolvimento comunitário; a educação e a criatividade; a inclusão, a saúde e o bem-estar. No mesmo sentido, também fornece recomendações sobre como integrar o papel dos museus no desenvolvimento local.

O Guia é uma ferramenta de aprendizagem, autoavaliação e desenvolvimento que pode ser utilizada para:

- que **entidades da administração local e regional** possam avaliar e melhorar as suas abordagens para maximizar o valor social e económico do património cultural;
- que os **museus** possam avaliar e reforçar os seus vínculos, tanto atuais como potenciais, com a economia local e o tecido social;
- identificar formas concretas de **colaboração entre museus, administração local, comunidades e outros atores relevantes**;
- servir de **ferramenta de aprendizagem** para todos os interessados na cultura e no património enquanto impulsionadores do desenvolvimento local.

Agradecimentos

Esta publicação foi realizada pelo Centro de Empreendedorismo, PME, Regiões e Cidades da OCDE (CFE), liderado por Lamia Kamal-Chaoui, Diretora, e é parte do programa de trabalho do Comité de Desenvolvimento Económico e de Emprego Local (LEED). A publicação foi produzida em conjunto com o Conselho Internacional de Museus (ICOM), liderado por Peter Keller, Diretor-Geral do ICOM.

Este trabalho foi dirigido por Ekaterina Travkina, Coordenadora de Cultura, Indústrias Criativas e Desenvolvimento Local, OECD CFE (Ekaterina.Travkina@oecd.org), e coordenado através do ICOM por Afşin Altaylı, coordenador do departamento Museus e Sociedade (Afsin.Altayli@icom.museum).

Os Secretariados da OCDE e do ICOM agradecem a Xavier Greffe, Professor Emérito da Universidade Paris I Panthéon-Sorbonne, que inspirou e contribuiu significativamente para a preparação deste Guia. Agradecem também à professora Lucie Morisset (Universidade do Quebeque, Montréal, Canadá), à professora Chiara Dalle Nogare (Universidade de Brescia, Itália) e à professora Monika Murzyn-Kupisz (Universidade Jagielloński, Polónia) pelas suas contribuições para o desenvolvimento da metodologia e por liderarem nos seus países os testes-piloto do Guia. Agradecem também a Karen Maguire (OECD CFE), a Anna Rubin (OECD CFE) e ao Professor Mark O'Neill (*College of Arts*, Universidade de Glasgow) pelos seus extensos comentários, e a Alessandra Proto (OECD CFE) pela sua contribuição para o desenvolvimento da metodologia e gestão geral do projeto.

O trabalho também contou com as contribuições de Barbara Ischinger (Universidade de Göttingen, Alemanha), Luca Dal Pozzolo (Fundação Fitzcarraldo, Itália), Mario Volpe (Universidade Ca' Foscari, Veneza, Itália), Catherine Cullen (Cidade de Lille, França), Antonio Lampis (Ministério do Património e Atividades Culturais, Itália), Sabine Schormann (*Niedersächsische Sparkassenstiftung/VGH-Stiftung*, Alemanha), Pier Luigi Sacco (Universidade IULM, Milão, Itália), Annalisa Cicerchia (Universidade de Roma Tor Vergata, Itália), Claudio Martinelli (Província Autónoma de Trento, Itália), e Ola Sigurdson (Universidade de Gotemburgo, Suécia).

As equipas da OCDE e do ICOM agradecem aos representantes da comunidade museológica internacional a sua contribuição para a elaboração deste trabalho, incluindo os testes-piloto do Guia, em particular a: Alberto Garlandini (Presidente do ICOM), Michele Lanzinger (Membro do Grupo de Trabalho do ICOM sobre Sustentabilidade e Diretor do Museu de Ciência MUSE de Trento, Itália), Antonia Caola (Museu de Ciência MUSE de Trento, Itália), Joana Sousa Monteiro (Presidente do CAMOC, Comité Internacional de Coleções e Atividades dos Museus de Cidade do ICOM, e Diretora do Museu de Lisboa, Portugal), Mattia Agnetti (Secretária-Executiva, Museus Municipais de Veneza, Itália), Anne Krebs (Chefe da Divisão de Estudos Socioeconómicos e Investigação, Museu do Louvre, França), Hélène Lafont-Couturier (Diretora, *Musée des Confluences* de Lyon, França), Marie Lavandier (Diretora, Museu Louvre-Lens, França), Dorota Folga-Januszewska (Ex-Presidente do ICOM Polónia e Diretora-Adjunta do Museu do Palácio do Rei Jan III, em Wilanów), e Nathalie Bondil (à data da elaboração do Guia, Diretora e Curadora-Chefe, *Musée des beaux-arts de Montréal*, Canadá).

Agradecem também a Elisa Campestrin (OCDE) pela ajuda no trabalho de comunicação e produção, e a Shashrek Ambardar (estagiário na OCDE) pela ajuda no trabalho de investigação e edição.

Este Guia beneficiou do apoio financeiro da *Fondazione di Venezia*.

Apresentação da edição portuguesa

A edição de *Cultura e Desenvolvimento Local: Maximizar o Impacto. Um Guia para Administração Local, Comunidades e Museus* resulta do trabalho colaborativo entre o Plano Nacional das Artes (PNA), a Direção-Geral do Património Cultural (DGPC), o ICOM Portugal e o Museu de Lisboa, em articulação com a OCDE, que permite disponibilizar tão relevante publicação em língua portuguesa. O que une as instituições mencionadas em torno deste projeto editorial é a consciência do papel que o guia poderá desempenhar no contexto museológico português, em que são escassas as ferramentas de apoio a decisores políticos e a museus.

Esta publicação contém um conjunto de traços distintivos que reforçam o seu carácter operacional. Em primeiro lugar, ao tomar como destinatários principais as autarquias locais e os museus que delas dependem, o guia coloca ambas as entidades em paridade e elenca, em paralelo, opções de implementação de políticas locais e de oportunidades de ativação dos museus. A abordagem é inovadora num documento desta natureza à escala supranacional e permite de forma muito concreta e detalhada explorar as áreas em que os museus podem contribuir para o desenvolvimento local em estreita colaboração com as suas entidades de tutela.

Em segundo lugar, importa assinalar alguns aspetos formais que concorrem para a utilidade e o expectável uso do guia. A sua estrutura, assente em cinco grandes áreas de intervenção dos museus, é padronizada e redundante num sistema de monitorização que possibilita tanto a autoavaliação como a avaliação externa.

Em Portugal, assume significativa expressão o universo museológico municipal, por razões históricas de afirmação identitária, com raízes no período de transição democrática pós-1974, favorecidas por vários fatores, em que avultam as oportunidades de apoio financeiro europeu. Na atualidade, de acordo com os dados do Instituto Nacional de Estatística, os museus municipais representam 56% da totalidade dos museus existentes no país. Este valor desce para 44% no universo da Rede Portuguesa de Museus, ainda assim correspondendo os museus municipais a perto da metade do número de museus que integram a RPM. Se estes dados confirmam a prevalência das instituições autárquicas enquanto destinatárias diretas desta publicação, convém sublinhar que o seu alcance poderá (ou deverá) ser mais abrangente e influenciar os museus de outras tutelas, seja da administração pública central, seja de entidades privadas ou associativas.

Para o PNA, os objetivos e conteúdos do guia vão ao encontro dos princípios programáticos e das medidas previstas no eixo da política cultural do Plano Estratégico 2019-2024. Articulam-se com o Compromisso de Impacto Social das Organizações Culturais, um novo instrumento de planeamento e de apoio à autoavaliação do impacto social – e educativo, em particular –, promotor da transformação organizacional e da mudança na relação com as comunidades, mediante a responsabilização mútua das tutelas e das organizações culturais.

Também outra medida do PNA, os Planos Estratégicos Municipais Cultura Educação, beneficiará da inter-relação com este guia, enquanto precioso auxiliar à definição dos objetivos, impactos, ações, metas e indicadores por parte das equipas municipais.

Para a DGPC, os contributos deste roteiro inserem-se nas competências de execução da política museológica nacional, tanto no que toca ao reforço e à consolidação da Rede Portuguesa de Museus como à gestão dos museus, palácios e monumentos, dotando uns e outros de um instrumento referencial e de capacitação que pode sensibilizar, consciencializar e apoiar a atividade gestonária com preocupações de impacto social.

Para o ICOM Portugal, este guia constitui uma ferramenta fundamental para uma maior capacitação dos profissionais de museus no domínio do relacionamento e do trabalho com as comunidades, as associações e os agentes locais. Os museus do presente e do futuro desempenham um inegável e singular papel social, podem ser impulsionadores de mudanças e ser importantes participantes na criação de um futuro mais sustentável através da mobilização do seu poder transformador. As reflexões, orientações e soluções aqui reunidas apresentam alguns caminhos sólidos para essas trajetórias que vão ao encontro da nova definição de museu, aprovada pelo ICOM em 2022, que sublinha como os museus, enquanto lugares seguros e abertos para as comunidades, contribuem para o capital social e para o bem-estar das mesmas.

Fruto da sua própria experiência, o Museu de Lisboa e a EGEAC estão convictos que esta ferramenta de referência pode ser de grande utilidade para a reflexão sobre o propósito, a organização interna e os modos como os museus se relacionam com as suas comunidades, próximas ou distantes, em prol da melhoria do seu serviço público. O Museu de Lisboa participou na elaboração da versão original do documento e foi objeto de estudo de caso no início da implementação do guia, um interessante exercício de crítica e autocritica envolvendo diversos níveis da tutela, bem como agentes exteriores. O uso deste instrumento pode efetivamente auxiliar na aproximação entre museus e tutelas, assim como na redefinição de estratégias.

A atenção ao impacto social e económico dos museus e a demonstração do papel que estas entidades patrimoniais podem desempenhar no desenvolvimento local constituem as linhas de força desta publicação, que pretende promover a conjugação de esforços entre entidades de tutela e museus, o alinhamento das respetivas agendas e a melhoria do trabalho conjunto. Esperamos que estas possibilidades sejam aproveitadas por decisores políticos, dirigentes e técnicos dos museus portugueses, no sentido da afirmação do poder dos museus no desenvolvimento económico, na regeneração urbana, no desenvolvimento comunitário, na catalisação de sociedades criativas e na promoção da inclusão, da saúde e do bem-estar.

O Comissário do Plano Nacional das Artes, Paulo Pires do Vale

O Diretor-Geral do Património Cultural, João Carlos Santos

O Presidente do ICOM Portugal, David Felismino

A Diretora do Museu de Lisboa, Joana Sousa Monteiro

Esta apresentação foi escrita pelos responsáveis pela edição portuguesa e não foi incluída na versão original, em inglês. As opiniões expressas e os argumentos utilizados são da inteira responsabilidade dos autores e não devem ser atribuídos de forma alguma à OCDE ou aos seus países membros nem ao ICOM ou aos seus órgãos ou organismos..



DIVIETO DI
AFFISSIONE
ART. 663 C.P.

LOVE
SPRAY
CAUTION
CONTENTS MAY BE
CONTAGIOUS

NO
PARKING
ANY
TIME

WE WANT YOU
TO FUCK OFF
WE DON'T NEED ICONS

WORLD
WIDE
WALL

Introdução

Museus como motores económicos

Foi sobretudo na década de 1970 que se começou a dar atenção ao poder do património cultural para atrair pessoas e ao impacto económico associado aos museus e às instituições culturais. Algumas das mais importantes iniciativas de regeneração urbana das últimas décadas (a *Sydney Opera House* na Austrália, inaugurada em 1973, o *Centre Pompidou* em Paris, 1971, o *Museo Guggenheim Bilbao*, 1997) visavam consolidar instituições culturais de prestígio e contribuir para a imagem de marca das suas cidades no cenário mundial. Ao mesmo tempo, após o declínio gradual das indústrias manufactureiras tradicionais e com o reconhecimento emergente dos setores cultural e criativo, muitos países começaram a procurar novos motores de crescimento. As atividades culturais passaram a ser encaradas como uma via alternativa para a criação de emprego, uma ideia que inspirou o relatório da Comissão Francesa de Planeamento, de 1990, sobre a criação de novos serviços e empregos, intitulado *Nouveaux services, nouveaux emplois*, e o *White Paper on Creative Industries*, publicado no Reino Unido em 1997. Além disso, também se esperava que o turismo cultural atraísse os consumidores e gerasse novas receitas.

Embora anteriormente os museus fossem considerados lugares de valor cultural, educativo e simbólico, começaram a ser cada vez mais reconhecidos também como uma fonte de receitas e de novos postos de trabalho. Os museus, como outros agentes da economia, realizam gastos para levar a cabo as suas operações diárias, e o valor desses gastos pode chegar, nalgumas situações, a 715 milhões de libras esterlinas por ano, como é o caso dos Museus Nacionais do Reino Unido¹. Os Museus geram receitas a partir das exposições, mas também através de atividades de índole comercial, incluindo de *merchandising*. Na maioria dos casos, as atividades dos museus fomentam as ligações com outros atores do setor criativo, bem como com outros setores da economia.

De facto, muitos estudos de avaliação de impacto económico demonstram que os museus contribuem para a criação de emprego e para o aumento do PIB, assim como para as receitas fiscais substanciais para as suas comunidades. Em 2016, os museus dos Estados Unidos contribuíram 50 mil milhões de dólares para o PIB, com 12 mil milhões de dólares em receitas fiscais, e empregaram 726 200 trabalhadores². Na Inglaterra, o *Arts Council of England* estima que os mais de 2 635 museus e sítios patrimoniais em toda a Inglaterra geram 2,64 bilhões de libras esterlinas e empregam mais de 38 000 pessoas³.

¹ Travers, T., e Glaister, S. (2004), “*Valuing museums: Impact and innovation among national museums*”, National Museum’s Directors’ Conference, Imperial War Museum, Londres.

² AAM (2017), *Museums as Economic Engines: A National Report*, American Alliance of Museums, Oxford Economics, <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/04/American-Alliance-of-Museums-web.pdf> (Consulta em 19 de outubro de 2018).

³ Tuck, F., et al. (2015), *The Economic Impact of Museums in England*, Arts Council England.

Para além do impacto económico

No final do século XX, foi apresentado outro argumento para sublinhar o papel dos museus como motores do desenvolvimento, com base no seu poder para aumentar a atratividade de uma área como um lugar para visitar, viver, investir e trabalhar. Todos estes fatores são importantes num contexto de crescente competição global por talentos e investimentos.

Ao mesmo tempo, o papel dos museus no apoio ao bem-estar, à saúde, à aprendizagem ao longo da vida e à criação de capital social adquiriu um maior destaque. Este reconhecimento ficou evidente no relatório seminal *Gifts of the Muse - Reframing the Debate About the Benefits of the Arts*, da *Rand Corporation*, que influenciou toda uma série de estratégias de desenvolvimento local baseadas na cultura. Outro relatório mais recente, intitulado *Understanding the Value of Arts & Culture -*, do *UK Arts and Humanities Research Council*, em 2016, seguiu o mesmo caminho.

Por último, na era da economia do conhecimento, os museus podem fomentar o desenvolvimento económico local, apoiando atividades económicas criativas como o *design* e a inovação. Estas atividades podem beneficiar as empresas e os empreendedores locais e internacionais. Para a administração local, os museus convertem-se, não apenas num dos muitos agentes de desenvolvimento local, mas também em motores de mudança.

A missão dos museus tem sido significativamente enriquecida nos últimos anos. A conservação, a preservação e a divulgação do património serão sempre a sua função principal. No entanto, hoje em dia, os museus reconhecem cada vez mais o seu papel como agentes de mudança social e económica. Os museus geram conhecimento para e sobre a sociedade, são um lugar de interação e diálogo social, e uma fonte de criatividade e inovação para a economia local.

Os museus também desempenham um papel crucial na abordagem das questões mais contemporâneas da sociedade. Abordam áreas diversas e desafiantes como a globalização, as migrações, a polarização, a desigualdade, o populismo, a igualdade de género, o envelhecimento das sociedades, a descolonização e as alterações climáticas. São plataformas capazes de fomentar a justiça, o diálogo intercultural e intergeracional e os princípios da diplomacia cultural.

Assim, o Conselho Internacional de Museus (ICOM) tornou a contribuição dos museus para o desenvolvimento sustentável num elemento essencial da sua agenda. As iniciativas mais recentes neste sentido, incluem a criação do Grupo de Trabalho do ICOM sobre o Desenvolvimento Sustentável (2018), o projeto UE-ALC-MUSEUMS (*Museums and Community: concepts, experiences and sustainability in Europe, Latin America and the Caribbean*) e as sessões dedicadas da 25ª Conferência Geral do ICOM (setembro de 2019, Quioto, Japão). Estas atividades baseiam-se numa longa experiência da comunidade internacional de museus e incluem a *Declaração de Santiago do Chile* (resultado da Mesa-Redonda de Santiago do Chile, organizada pelo ICOM e pela UNESCO, em 1972); a *Carta de Xangai para a Proteção do Património Imaterial* (2002) e a 24ª Conferência Geral do ICOM em Milão (2016) sobre o tema *Museus e Paisagens Culturais*. Segundo o ICOM (ICOM, 2011), *a sustentabilidade é o*

processo dinâmico dos museus baseado no reconhecimento e na preservação do património material e imaterial, em resposta às necessidades da comunidade. Para serem sustentáveis, os museus, através da sua missão, devem ser uma parte ativa e atrativa da comunidade, e acrescentar valor ao património e à memória social. Os museus podem promover a educação sobre a sustentabilidade e sobre as alterações climáticas, trabalhando e capacitando as comunidades de forma a garantir um planeta habitável, justiça social e trocas económicas equitativas a longo prazo (ICOM, 2018).

A administração local como parceira e capacitadora

A contribuição dos museus para o desenvolvimento local depende das suas relações com a administração local. Muitos museus pertencem a, são subsidiados por, ou estão sob a tutela da administração local. Diversos estudos têm demonstrado como o posicionamento da administração local pode catalisar ou inibir a potencial contribuição dos museus para o desenvolvimento local, independentemente do estatuto do museu. Assim, é importante avaliar o impacto do desenvolvimento local de um museu tendo em conta a agenda e os objetivos da administração local. Quando essas agendas estão alinhadas, é mais fácil mobilizar recursos locais (regulamentares, económicos, humanos ou relacionados com o terreno) para permitir que o museu realize todo o seu potencial em relação ao desenvolvimento local.



Antigo mapa de Lisboa ©Museu de Lisboa

Objetivos do Guia

Este Guia propõe opções concretas para os museus e as entidades da administração local e regional que pretendam maximizar o impacto do património no desenvolvimento local. Nem todos os museus ou cidades podem, ou devem, desenvolver a totalidade dos temas abordados neste Guia. Em vez disso, o objetivo do Guia é servir de inspiração e contribuir com informação para a definição de possíveis estratégias e ações que dependerão da natureza das coleções de cada museu, das necessidades da comunidade local e do contexto socioeconómico de cada zona.

O Guia fornece um quadro de autoavaliação:

1. destinado às entidades da administração local e regional, para que possam avaliar e melhorar as suas abordagens, com o objetivo de otimizar o valor social e económico do património cultural como parte do desenvolvimento local sustentável;
2. destinado aos museus, para que possam avaliar e reforçar as suas ligações, atuais e potenciais, com a economia e o tecido social locais.

Para os propósitos deste Guia:

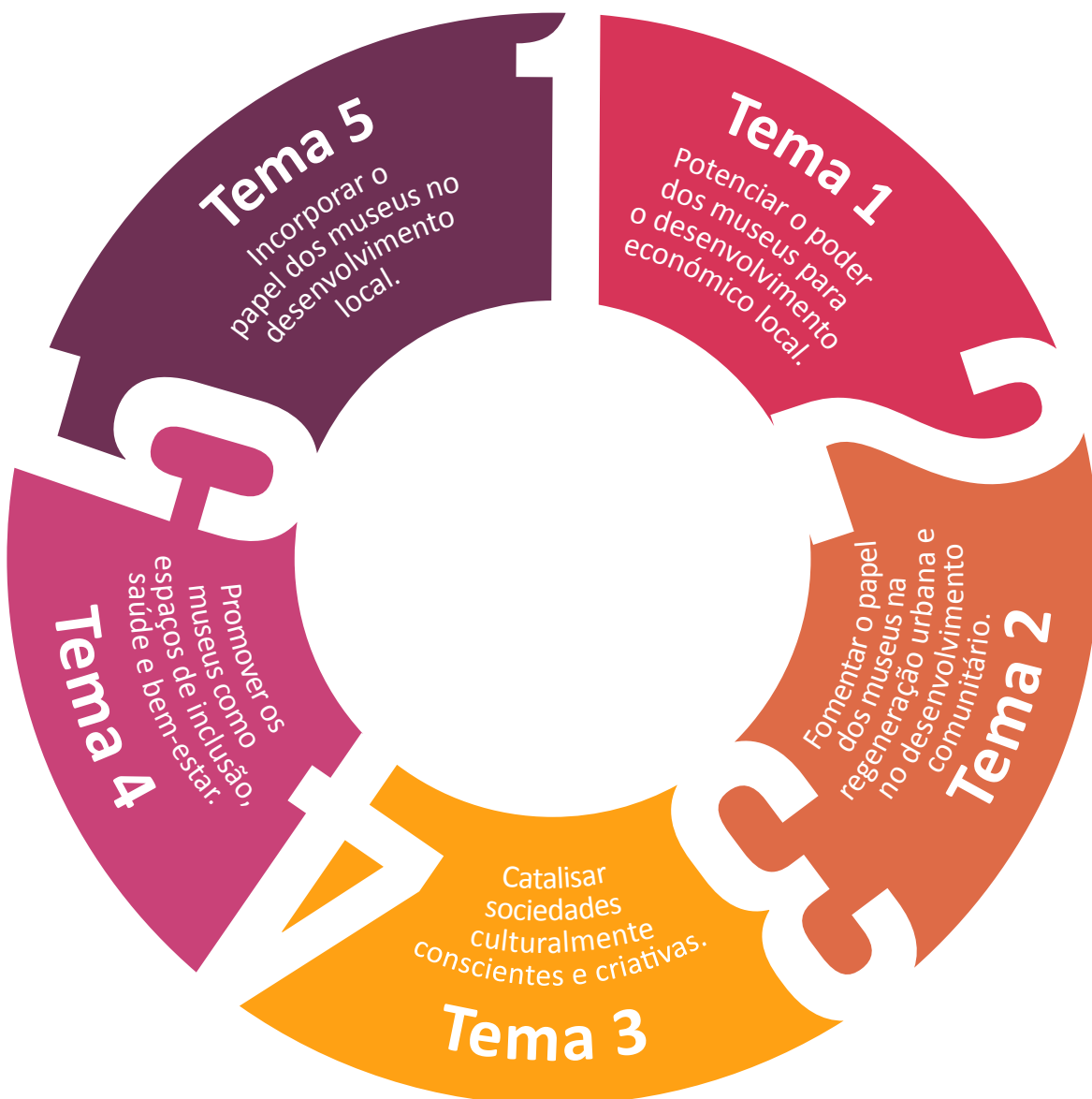
1. **Museu:** O termo “museu” corresponde à definição do ICOM. A última definição data de 2022 e é a seguinte:
Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos e ao serviço da sociedade, que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o património material e imaterial. Abertos ao público, acessíveis e inclusivos, os museus fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Com a participação das comunidades, os museus funcionam e comunicam de forma ética e profissional, proporcionando experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimento.
2. **Administração local:** Dependendo da organização territorial e da estrutura de descentralização e de transferência de competências de um país, bem como do estatuto jurídico de um museu, o termo “administração local” pode corresponder a um município, a uma área metropolitana ou a uma autoridade regional.

Estrutura do Guia

O Guia está organizado em torno dos cinco temas seguintes:

1. Potenciar o poder dos museus para o desenvolvimento económico local.
2. Fomentar o papel dos museus na regeneração urbana e no desenvolvimento comunitário.
3. Catalisar sociedades culturalmente conscientes e criativas.
4. Promover os museus como espaços de inclusão, saúde e bem-estar.
5. Incorporar o papel dos museus no desenvolvimento local.

Para cada tema, são discutidas e abordadas diversas ações e opções de políticas, dirigidas tanto aos museus como às entidades da administração local.



1

Potenciar o poder dos museus para o desenvolvimento económico local

ADMINISTRAÇÃO LOCAL	MUSEUS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Integrar os museus na estratégia de desenvolvimento turístico local. ◆ Articular os museus com a comunidade empresarial para desenvolver novos bens e serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Trabalhar com o setor hoteleiro e as instituições culturais locais para chegar a públicos diversos e atrair novos visitantes ◆ Envolver-se com empresas e instituições de investigação e educação para promover a inovação.

2

Fomentar o papel dos museus na regeneração urbana e no desenvolvimento comunitário

ADMINISTRAÇÃO LOCAL	MUSEUS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Integrar os museus e a sua envolvente no planeamento e <i>design</i> urbanos. ◆ Considerar os museus como espaços para debates públicos e reuniões comunitárias. ◆ Potenciar os museus como âncoras em bairros criativos. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Considerar o planeamento e desenvolvimento dos museus como parte de um processo de <i>design</i> urbano mais amplo. ◆ Facilitar o diálogo e a consciencialização, servindo como um lugar seguro e aberto para as comunidades. ◆ Desempenhar um papel proativo no desenvolvimento de bairros criativos. ◆ Valorizar os bens e o património comunitários no meio rural.

3

Catalisar sociedades culturalmente conscientes e criativas

ADMINISTRAÇÃO LOCAL	MUSEUS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Reconhecer o papel dos museus na educação e formação, tanto de jovens como de adultos. ◆ Trabalhar com os museus para criar recursos e capacidades com o objetivo de adotar uma abordagem mais ampla em relação à experiência dos visitantes. ◆ Apoiar o equilíbrio entre a satisfação das necessidades do público local e dos turistas. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Organizar visitas como experiências que promovam a reflexão e a criatividade. ◆ Oferecer oportunidades educativas, formativas e de aprendizagem ao longo da vida. ◆ Promover a diversidade cultural.

4

Promover os museus como espaços de inclusão, saúde e bem-estar

ADMINISTRAÇÃO LOCAL	MUSEUS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Maximizar a contribuição dos museus para o bem-estar social através de dados, parcerias e recursos. ◆ Considerar o papel dos museus para a criação de emprego. ◆ Integrar os museus em abordagens mais amplas para melhorar o bem-estar. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Desenvolver capacidade interna para reconhecer e responder às necessidades dos grupos mais desfavorecidos. ◆ Estabelecer parcerias com organizações relevantes para aumentar as competências para a empregabilidade. ◆ Criar programas com outras organizações para satisfazer as necessidades de populações específicas (sem-abrigo, reclusos, idosos isolados e outros grupos).

5

Incorporar o papel dos museus no desenvolvimento local

ADMINISTRAÇÃO LOCAL	MUSEUS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Adotar uma abordagem de longo prazo e holística no trabalho com os museus. ◆ Apoiar a preservação, a conservação e a investigação como funções centrais dos museus. ◆ Considerar estratégias, como a concentração de recursos, para aumentar as capacidades dos museus. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Articular claramente o papel dos museus no desenvolvimento local e operacionalizá-lo em documentos e processos-chave. ◆ Manter a preservação, a conservação e a investigação como tarefas centrais. ◆ Estabelecer parcerias com outras organizações relevantes para aumentar o impacto.



Potenciar o poder dos museus para o desenvolvimento económico local

Em resumo

Além de preservar e criar valor cultural, os museus contribuem para o desenvolvimento económico local, através da criação de emprego e da geração de receitas relacionadas com a participação dos públicos. As parcerias entre museus, empreendedores locais, empresas e instituições de ensino superior e investigação, que apoiem a disseminação de novas tecnologias e a criação de novos produtos, também podem trazer benefícios a longo prazo. Alguns desses impactos potenciais incluem:

- Novos empregos e receitas locais para atrair mais turistas, talentos e empresas.
- Divulgação de novas tecnologias, criação de novos bens e serviços e apoio à criatividade.

Tabela 1. Potenciar o poder dos museus para o desenvolvimento económico local

ADMINISTRAÇÃO LOCAL	MUSEUS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Integrar os museus na estratégia de desenvolvimento turístico local. ◆ Articular os museus com a comunidade empresarial para desenvolver novos bens e serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Trabalhar com o setor hoteleiro e as instituições culturais locais para chegar a públicos diversos e atrair novos visitantes ◆ Envolver-se com empresas e instituições de investigação e educação para promover a inovação.



Argumentos

Além de preservar e criar valor cultural, os museus também contribuem para criar valor económico. Este valor tem sido mais amplamente reconhecido graças aos estudos que quantificam os impactos diretos e indiretos dos museus. Os impactos podem ser comparados com o financiamento que os museus recebem dos governos. O impacto económico direto dos museus é tipicamente medido pelo número de visitantes, pelas suas despesas locais e pela duração da sua estadia, bem como pelo número de pessoas empregadas ou receitas geradas através da venda de bilhetes. Os impactos indiretos são

muito maiores, nomeadamente os que se relacionam com as compras numa cadeia de fornecimentos mais alargada. Estes impactos também incluem os chamados efeitos induzidos, que captam o impacto dos gastos dos turistas e dos empregados a nível local⁴. Este tipo de avaliação foi realizado pela *American Alliance of Museums* em 2017, tendo-se constatado que os museus americanos geram anualmente 50 bilhões de dólares em PIB e 12 bilhões de dólares em impostos para a administração local, estadual e federal, e dão emprego a 726 200 pessoas. Em 2014, o *Levón Institute* realizou uma avaliação do impacto económico dos museus finlandeses e constatou que o montante gasto pelos visitantes dos museus a nível regional é cerca de três a seis vezes maior do que o financiamento que os museus recebem⁵.

O impacto económico depende claramente do tamanho, da escala e dos recursos à disposição dos museus. Em todo o mundo, apenas alguns museus “mais afortunados” são capazes de atrair um número significativo de visitantes. Embora muitos museus locais, de menor dimensão, sejam apreciados pelos visitantes, a grande maioria dos museus tem um potencial, ainda por explorar, para atrair mais visitantes e diversificar o seu público, a fim de servir tanto as comunidades locais como os turistas. Para estes museus, atrair novos visitantes é essencial. Existem várias opções para ajudar a aumentar o número de visitantes, tais como novas técnicas de gestão e de políticas de preços, novas instalações, novas formas de comunicação e uma oferta de experiências culturais variadas no museu, dirigidas a potenciais visitantes. Todos estes esforços contribuem para aumentar os orçamentos dos museus, mas também têm outros impactos relacionados com o desenvolvimento económico.

⁴ ACE (2012), *Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture*, Arts Council England, https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring_the_economic_benefits_of_arts_and_culture.pdf (Consulta em 8 de julho de 2019).

⁵ Piekkola, H. et al. (2014), *Economic impact of museums*, University of Vaasa, Levón Institute.

As entidades da administração local podem mobilizar os seus vários recursos e poderes para apoiar esta agenda. O desenvolvimento urbano e os esforços para melhorar a acessibilidade dos museus (por exemplo, através de transportes, sinalização urbana e estacionamento) podem reforçar estes impactos económicos. As entidades da administração local também podem aumentar a visibilidade dos museus a nível local e internacional. No que diz respeito ao turismo, as entidades da administração local podem promover a cooperação com os serviços locais de turismo, alojamento, alimentação e transporte.

A administração local também pode coordenar todas as instituições culturais locais, de modo a apresentar uma oferta integrada que seja mais atrativa para diversos públicos. As entidades da administração local podem ajudar a suportar alguns dos custos, sobretudo os que se relacionam com as atividades administrativas. A colaboração com outros museus também pode revelar-se um passo importante. O comissariado de exposições e instalações coletivas, a promoção conjunta e os eventos especiais são alguns exemplos de como os museus podem ajudar-se uns aos outros para se tornarem mais atrativos para os visitantes. Ao mesmo tempo, é necessário tentar encontrar um equilíbrio entre a proteção do património cultural e natural e o desenvolvimento turístico, bem como combater os efeitos da gentrificação nas comunidades locais (ver mais informação no capítulo sobre regeneração urbana).

Demonstrar o valor económico dos museus pode fornecer argumentos valiosos para “justificar” as despesas governamentais, mas o seu valor não deve ser reduzido a um papel meramente económico. O contributo das artes, da cultura e do património para o desenvolvimento local vai muito para além das políticas relacionadas com o turismo e o emprego. A instrumentalização excessiva das artes e a atenção exclusiva aos objetivos económicos mensuráveis podem, simplesmente, minar outros efeitos do património no desenvolvimento local.

Os museus como parte de um ecossistema de inovação local

Os decisores políticos e os museus também devem reconhecer os impactos, a longo prazo, resultantes das contribuições dos museus para a divulgação de novas tecnologias, a criação de novos produtos e o apoio à criatividade na economia local. Historicamente, muitos museus (artesanato, *design* e tecnologia) têm ajudado os empreendedores locais através da salvaguarda e transmissão de *designs*, protótipos e produtos. Atualmente, os museus continuam a apoiar a inovação e o *design* de novos produtos através da exposição das suas coleções e das suas atividades de “faça você mesmo”⁶.

O painel solar da NASA (*US National Aeronautics and Space Administration*), inspirado nos *origami*, é um bom exemplo de um cruzamento entre arte, cultura e tecnologia. Os museus também promovem a inovação através da investigação e do trabalho científico relacionado com a conservação e restauro das suas coleções e dos novos materiais, competências e processos associados.

⁶ O movimento “faça você mesmo” está associado a *workshops* públicos de inovação aberta, onde as pessoas podem partilhar ferramentas e conhecimentos. Em ambientes de museus e bibliotecas, “fazer” é muitas vezes definido como construir ou adaptar objetos usando ferramentas e materiais reais e envolvendo os alunos no processo de utilização destas ferramentas e materiais; isto pode incluir Fab Labs, oficinas de impressão em 3D, etc. Para mais informações: <https://makingandlearning.squarespace.com/>

Nesta perspetiva, a administração local também pode facilitar parcerias entre os museus e os agentes económicos (por exemplo, artesãos e PME), bem como com as instituições locais de educação e investigação. Estas parcerias podem contribuir para que as indústrias criativas e a inovação se transfiram para outros setores da economia local. No entanto, este tipo de atividades pode apresentar desafios como, por exemplo, a necessidade de arranjar espaços para que os representantes dos museus e de outros setores possam interagir e desenvolver estratégias. Muitos museus têm feito isso através da criação de espaços de trabalho conjunto com universidades e outros agentes. Porém, há que ter o cuidado de não limitar o uso de espaços públicos a atividades capazes de gerar receitas.

Nos últimos anos tem havido um maior interesse em incorporar o papel das artes, da cultura e do património num sistema mais geral de inovação. Conforme analisado no relatório *Understanding the Value of Arts & Culture*⁷, os setores cultural e criativo podem contribuir para a inovação de várias formas. A educação e a prática artísticas produzem uma força de trabalho mais inovadora. Uma sociedade culturalmente envolvida pode ser mais inovadora. O modo como o próprio setor cultural inova, e que vai para além da sua própria expressão criativa, é a terceira contribuição para o sistema de inovação. A ciência e a educação também têm dificuldades similares em contabilizar o valor que tudo isto representa para o desenvolvimento económico, uma vez que a captação de novos conhecimentos e oportunidades está muitas vezes fora do âmbito das metodologias utilizadas para avaliar o impacto económico.



Origami solar ©NASA/JP-Caltech/BYU

⁷ Crossick, G., e P. Kaszynska (2016), *Compreendendo o valor das artes e da cultura: The AHRC Cultural Value Project*, Arts and Humanities Research Council, pp. 92-95, <https://ahrc.ukri.org/documents/publications/cultural-value-project-final-report/> (Acesso em 19 de outubro de 2018).

Opções de políticas para a administração local

Integrar os museus na estratégia de desenvolvimento turístico local

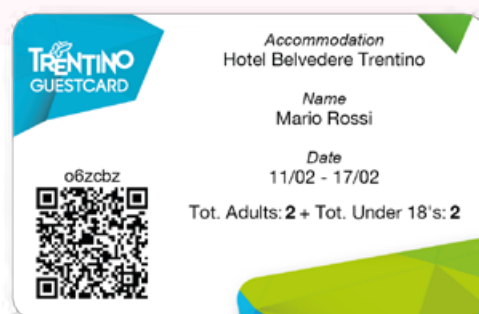
A promoção dos museus no mercado turístico internacional requer conhecimentos, investimento e capacidade, algo que, muitas vezes, se torna demasiado dispendioso, impedindo os museus de fazer essa gestão sozinhos. As entidades da administração local podem ajudar, envolvendo os museus em feiras e redes nacionais e internacionais. As entidades da administração local também podem facilitar a coordenação entre as atividades dos museus e outras instituições culturais para criar uma oferta atrativa. Melhorar a acessibilidade, coordenar os transportes públicos com os horários das visitas e adaptar os horários de abertura dos museus ao contexto local são medidas que também podem melhorar o acesso e a atratividade para o público. A criação de passes combinados pode ser uma ferramenta útil nesta área (ver Quadro 1 para conhecer alguns exemplos de vários passes combinados).

Quadro 1. Serviços integrados para os visitantes: passes combinados de Salzburgo e Trentino

Os passes combinados para visitantes que incluem o acesso a vários *sites* e serviços, são um modelo bem conhecido para alcançar um público mais vasto. Alguns exemplos são o *Salzburg Card* para turistas e um passe transregional para museus que inclui entrada em 320 museus numa região transfronteiriça entre França, Alemanha e Suíça. *Trentino Marketing* (Itália) trabalhou com consórcios de turismo locais (APTs) e organizações público-privadas que operam a nível local para lançar o *Trentino Guest Card* (TGC) em 2013, um passe que permite a entrada gratuita ou com desconto a um grande número de serviços, incluindo a entrada em mais de 60 museus e parques naturais, para além do acesso gratuito aos transportes públicos. O passe também inclui descontos em produtos e serviços de produtores privados de produtos agrícolas locais. O *Guest Card* é autossustentável, pois as contribuições dos APTs cobrem integralmente o custo dos fornecedores. Os valores correspondentes aos descontos nos transportes públicos, museus e parques aderentes ao TGC são pagos com as contribuições dos APTs, os quais, por sua vez, são coletados através de um imposto turístico que é pago pelos afiliados dos APTs. Todos os prestadores de serviços confirmaram, ano após ano, a sua parceria com o TGC, uma vez que viram um aumento na utilização dos respetivos serviços.

Fonte: salzburg.info/pt/hotels-offers/salzburg-card; museumspass.com/fr; visittrentino.info/pt/experience/trentino-guest-card.

O impacto positivo do turismo cultural depende da duração da estadia dos visitantes. Assim, é importante combinar oportunidades de lazer e de acolhimento com as principais atrações culturais, sem minimizar a economia da experiência e o papel dos museus na criação de experiências únicas. As entidades da administração local devem assegurar padrões de controlo de qualidade, garantindo que nenhum dos prestadores de serviços obtém um lucro excessivo com o turismo museológico. Por exemplo, se as agências de turismo venderem diretamente bilhetes de entrada nos museus, não devem cobrar uma margem de lucro injustificada sobre o preço.



Para aumentar o impacto, a administração local pode:

- Promover os museus a nível local, nacional e internacional, financiando apoios para publicidade e informação, e organizando a participação dos museus em feiras internacionais.
- Apoiar ou organizar pacotes turísticos que combinem a entrada nos museus, os transportes locais e o acesso a outras atividades culturais.
- Criar incentivos para organizar passes para turistas e para residentes.
- Criar incentivos para harmonizar os horários e os dias de abertura dos museus com a envolvente local.
- Promover a coordenação entre postos de turismo, hotéis, restaurantes e museus para apresentar uma oferta integrada de serviços.
- Contribuir para uma partilha justa das receitas quando os bilhetes dos museus são vendidos aos visitantes pelas agências de turismo.
- Promover os princípios do turismo sustentável, nomeadamente tornando o turismo acessível a todos (por exemplo, grupos com baixos rendimentos, pessoas com dificuldades de mobilidade).

Articular os museus com a comunidade empresarial para desenvolver novos bens e serviços

Qualquer museu pode ser considerado como um centro de conhecimento. Por exemplo, pode permitir a troca de informações e experiências em torno de uma coleção específica que pode inspirar o *design* de novos produtos. As competências, técnicas e materiais relacionados com a conservação e restauro das suas coleções podem estimular a inovação noutros setores. Também se podem obter alguns benefícios financeiros quando os direitos de propriedade intelectual estão bem definidos.

Para aumentar o impacto, a administração local pode:

- Ajudar os museus a tornar as suas coleções mais conhecidas entre os produtores locais (incluindo os agrícolas), artesãos, designers, PME e empreendedores.
- Apoiar os esforços dos museus na criação de espaços, incluindo espaços de trabalho conjunto, e no estudo das suas coleções.
- Apoiar parcerias com universidades, parques científicos e investigadores.
- Adaptar os serviços de apoio à criação, desenvolvimento e inovação de empresas às necessidades das PME e empreendedores criativos.
- Apoiar a gestão justa dos direitos de propriedade intelectual.

Ativação dos museus

Trabalhar com o setor hoteleiro e as instituições culturais locais para chegar a públicos diversos e atrair novos visitantes

Existe um jogo de ganhos potencialmente positivos entre os museus e o setor hoteleiro. Para gerir este potencial, as relações entre os museus e o setor hoteleiro precisam de ser transparentes. Ambas as partes devem dedicar tempo e esforço para trocar informações e desenhar estratégias conjuntas.

Além disso, através da cooperação com muitas outras instituições culturais (por exemplo, teatros, bibliotecas, arquivos, festivais e outros eventos culturais), os museus também podem tirar benefícios da sua atividade e aprender com os resultados de outras instituições. Muitos estudos mostram que as sinergias, e não a competição, podem tornar as instituições culturais mais fortes.

Contudo, nem todos os potenciais parceiros do setor cultural ou hoteleiro têm um claro entendimento das oportunidades e dos possíveis impactos desta colaboração. Há vários fatores que podem contribuir para apoiar estas parcerias, incluindo a troca de informações, as sessões regulares de trabalho e o intercâmbio de profissionais. Embora os grandes museus possam ter maior capacidade de dedicar tempo e recursos a expandir as suas parcerias com as partes interessadas locais, os museus de menores dimensões também podem interagir através dos membros das suas tutelas ou conselhos.

Para aumentar o impacto, os museus podem:

- Procurar informação sobre tendências de desenvolvimento local, mudanças populacionais e tendências turísticas, e disseminá-la internamente entre as suas diferentes unidades e departamentos.
- Envolver-se regularmente com o setor hoteleiro.
- Ponderar a sua própria agenda e horários, e considerar a compilação dos dados coletados sobre o comportamento dos visitantes e turistas.
- Considerar as oportunidades de cooperar e estabelecer sinergias com outras instituições e eventos culturais locais.

Envolver-se com empresas e instituições de investigação e educação para promover a inovação

Conforme referido, os museus são centros de conhecimento. Podem apoiar a investigação, a criatividade e o *design* de novos bens e serviços, tanto culturais como não culturais. Isto significa que as empresas e os centros de inovação são parceiros naturais dos museus, seja qual for a sua dimensão ou campo de atividade. Os parceiros podem ser artesãos ou *designers* independentes, assim como PMEs ou grandes corporações. Deve ainda ser considerada a cooperação entre museus e incubadoras de empresas e outros serviços de *start-up*.

Também se torna vantajoso manter um vínculo ativo entre museus e outros atores económicos ligados ao conhecimento, tais como universidades e parques científicos.

As empresas inovadoras instalam-se em parques científicos para aceder a redes relacionadas com a investigação e a tecnologia. Procuram utilizar serviços técnicos e administrativos e tirar benefícios da proximidade com profissionais qualificados e especializados. Embora a ligação com os museus não seja tão evidente, exceto para alguns museus de ciência e tecnologia, o vínculo com as empresas de *design* pode tornar-se muito forte e resultar em novos bens inspirados nas coleções dos museus. Alguns museus podem destacar-se pelos seus trabalhos de investigação e pelos conhecimentos relacionados com materiais e técnicas de restauro, algo que pode ser aplicado a outros setores da economia. A fertilização cruzada do conhecimento é importante e pode ser alcançada através da provisão de espaços abertos que facilitem a colaboração e os contactos profissionais.

Os museus também podem promover a troca de conhecimentos através da adesão a redes internacionais. Por exemplo, a iniciativa *Museums as Hubs*, do *New Museum*, em Nova Iorque é, simultaneamente, um lugar físico e uma rede que facilita o intercâmbio artístico e intelectual através de formas de exposição, residências, programas públicos e projetos editoriais e digitais.

Neste sentido, é necessário criar incentivos claros para que as equipas dos museus se envolvam na troca de conhecimentos, começando pela revisão, correção ou remoção de barreiras administrativas que impeçam a sua realização. Os incentivos para o intercâmbio de profissionais são muitas vezes pouco claros, limitados à motivação de um indivíduo e não se encontram incluídos nas suas responsabilidades habituais. A criação de objetivos claros e de incentivos é essencial para promover a troca de conhecimentos como uma componente central do desenvolvimento profissional. Além disso, dispor de locais e momentos específicos para estes intercâmbios requer financiamento, e é possível que o retorno económico destes investimentos surja apenas a longo prazo.

Por último, os museus devem prestar especial atenção à proteção dos seus direitos de propriedade intelectual. Os benefícios potenciais da propriedade intelectual para os museus são muitas vezes subestimados. Os museus foram criados para promover o conhecimento e, normalmente, não têm fins lucrativos. No entanto, quando as suas coleções inspiram a criação e o *design* de produtos (ou cadeias de produtos) em diversos meios com fins comerciais (sejam atividades culturais, *souvenirs*, livros ou material digital), é perfeitamente aceitável que os museus beneficiem de uma forma proporcional à sua própria contribuição. Numa época em que os museus estão constantemente à procura de novas fontes de receita, a propriedade intelectual é importante.

Normalmente, a atenção está focada na venda de produtos nas lojas dos museus, e é verdade que os *souvenirs* podem desempenhar um papel útil para destacar a marca do museu. Esta atenção deve ser alargada aos serviços e produtos que geralmente não são considerados ou vendidos nas lojas dos museus (por exemplo, jogos de vídeo inspirados em obras de arte). Os grandes museus já aproveitam este tipo de oportunidades, mas os museus de menores dimensões também poderiam beneficiar com isso.

Para aumentar o impacto, um museu pode:

- Posicionar-se como um centro de recursos para os agentes económicos (empresários, designers, artesãos, PMEs, produtores agrícolas).
- Organizar exposições específicas das suas coleções e arquivos, por forma a que os agentes económicos e outras partes interessadas possam beneficiar com o conhecimento acumulado pelo museu. Neste sentido, é necessário haver uma gestão eficiente dos arquivos relevantes do museu para o contexto científico, tecnológico, económico e social da área.

- Organizar ações específicas para os profissionais dos museus, no sentido de promover e realizar debates com os agentes económicos (empreendedores, designers, artesãos, PME).
- Aproveitar a oportunidade de trabalhar com agentes económicos para mobilizar novos patrocínios.
- Coordenar atividades de divulgação para dar exemplos da utilização dos recursos das coleções e mostrar o modo de funcionamento do museu.
- Proporcionar espaços abertos que facilitem a colaboração e os contactos profissionais, e adaptar a infraestrutura para facilitar a troca de conhecimentos.
- Organizar tarefas para os profissionais especializadas nos direitos de propriedade intelectual do museu. No caso dos museus de menores dimensões, considerar a possibilidade de partilhar recursos ou de se conectar com os grandes museus.
- Identificar novos produtos ou ferramentas digitais que sejam elegíveis para direitos de propriedade intelectual.
- Pensar em estratégias para destacar a marca de alguns produtos locais, salvaguardar os sistemas de produção tradicionais e contribuir para o desenvolvimento de estruturas adequadas para a proteção dos direitos de propriedade intelectual relacionados com as expressões culturais das comunidades.



Anexo 1. Técnicas para demonstrar o valor económico de instituições ou eventos culturais

As técnicas para demonstrar o valor económico de instituições ou eventos culturais (por exemplo, festivais) podem ser agrupadas em duas categorias. A primeira corresponde às técnicas para medir as despesas (por exemplo, a avaliação do impacto económico, a análise da repercussão económica) e mede as despesas reais das organizações, públicos e artistas, e os seus efeitos sobre a economia. A segunda categoria considera as técnicas de avaliação (por exemplo, a avaliação contingencial o retorno social do investimento) que tentam atribuir um preço aos outros benefícios que as pessoas adquirem através da cultura, mesmo no caso dos museus com entrada gratuita. O *Arts Council England* oferece uma interessante visão geral destas técnicas e exemplos da sua aplicação ⁸.

Técnicas de medição de despesas

Avaliação do impacto económico

<i>O que faz</i>	Contabiliza os impactos diretos, indiretos e induzidos de uma organização, evento ou atividade específica na economia local.
<i>O que é necessário</i>	Pesquisa sobre os visitantes (perfil e padrões de despesas), despesas da organização, um multiplicador robusto e outro conservador.
<i>O que permite medir</i>	Permite medir o impacto económico de uma organização na economia local e regional. É normalmente expresso através das despesas adicionais dos visitantes que uma organização específica está a atrair para uma cidade ou região. Outras medidas económicas incluem o uso de fornecedores locais e os níveis de emprego assegurados pela organização.

Análise da repercussão económica

<i>O que faz</i>	A análise da repercussão económica centra-se na medição do volume das atividades de uma organização e na sua comparação com a economia nacional. Este método é mais frequentemente utilizado para medir a dimensão das indústrias criativas, do que das instituições culturais. Tipicamente, a análise da repercussão económica inclui duas medidas: o emprego (número de pessoas que trabalham para essa organização) e Valor Acrescentado Bruto (VAB, valor das vendas ou receitas totais de uma organização menos as suas despesas em bens ou serviços adquiridos através de outras organizações). Por vezes, inclui também o impacto indireto no VAB das empresas que fornecem diretamente a organização, e os impactos induzidos no VAB das empresas externas à cadeia de fornecimento, como resultado dos gastos dos profissionais da organização e dos das empresas suas fornecedoras.
<i>O que é necessário</i>	Informação sobre a despesa e a produção bruta (valor da produção) da organização.
<i>O que permite medir</i>	O VAB indica a contribuição de uma organização ou atividade para a economia como um todo.

⁸ ACE (2012), *Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture*, Arts Council England, https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring_the_economic_benefits_of_arts_and_culture.pdf (Consulta em 8 de julho de 2019).

Técnicas de avaliação

Avaliação contingencial

<i>O que faz</i>	A avaliação contingencial mede o valor que determinadas partes da população atribuem a uma organização artística, cultural ou patrimonial. O seu objetivo é calcular até que ponto os consumidores beneficiam de um produto ou serviço, para além do preço que pagam por ele. Este método permite, assim, atribuir um valor às coisas ou às atividades que não têm um preço de mercado convencional, como, por exemplo, visitar um museu gratuito.
<i>O que é necessário</i>	Pesquisa primária extensiva dos participantes e visitantes do museu e dos não participantes e não visitantes.
<i>O que permite medir</i>	Revela um valor monetário que as pessoas atribuem a uma organização ou serviço concretos.

Retorno social do investimento (SROI)

<i>O que faz</i>	O SROI é uma forma de compreender o valor das atividades de uma organização a partir dos seus efeitos nas partes interessadas e no público. Começa por determinar quem são todas as partes interessadas de uma organização e de que modo essa organização pode ter um impacto sobre elas, tanto positivo como negativo. As etapas seguintes envolvem avaliar quais são os impactos mais importantes, e verificar se estes se podem medir quantitativa ou qualitativamente. É importante destacar que o facto de procurar que as partes interessadas participem na definição do valor e do impacto, significa que o SROI é uma metodologia que não se pode comparar.
<i>O que é necessário</i>	Dados primários e secundários, ampla experiência em investigação e envolvimento das partes interessadas.
<i>O que permite medir</i>	O método permite determinar um valor monetário em termos dos resultados sociais como retorno do investimento público.

Fonte: adaptado de *Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture*, Arts Council England, 2012.



Fomentar o papel dos museus na regeneração urbana e no desenvolvimento comunitário

Em resumo

Os museus são lugares que contribuem tanto para o *design* físico como social de muitas cidades. A sua renovação ou construção pode estimular a regeneração urbana e dar uma nova vida a áreas que estejam a perder o seu dinamismo social e a sua base económica tradicional. Os museus são lugares onde se pode criar capital social entre pessoas de diferentes comunidades quando muitos locais de encontro tradicionais estão a desaparecer. Alguns dos potenciais resultados são:

- Imagem de marca internacional e maior atratividade territorial.
- Diversificação económica, novos empregos e receitas através do desenvolvimento de bairros culturais e criativos.
- Melhor qualidade de vida.
- Capital social mais elevado.

Tabela 2. Fomentar o papel dos museus na regeneração urbana e no desenvolvimento comunitário

ADMINISTRAÇÃO LOCAL	MUSEUS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Integrar os museus e a sua envolvente no planeamento e <i>design</i> urbanos. ◆ Considerar os museus como espaços para debates públicos e reuniões comunitárias. ◆ Potenciar os museus como âncoras em bairros criativos. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Considerar o planeamento e desenvolvimento dos museus como parte de um processo de <i>design</i> urbano mais amplo. ◆ Facilitar o diálogo e a consciencialização, servindo como um lugar seguro e aberto para as comunidades. ◆ Desempenhar um papel proativo no desenvolvimento de bairros criativos. ◆ Valorizar os bens e o património comunitários no meio rural.

Argumentos



Um elemento que se destaca na contribuição dos museus para o desenvolvimento local é o seu impacto na regeneração urbana, o aparecimento de bairros culturais e criativos dinâmicos e a criação de novas pontes entre e dentro das comunidades. A força cultural da cidade e do seu ambiente edificado desempenha um papel significativo na formação do sentido de identidade das pessoas. Neste contexto, os museus não são apenas locais onde se expõem as coleções. Os museus também simbolizam um património e uma identidade comuns, bem como um sentido do passado, presente e futuro, em torno do qual se organiza uma comunidade. A permanência relativa de edifícios e lugares, significa que não são apenas fontes de memória e reflexão, mas também de disputa

pelo controlo e significado do próprio espaço. Os museus podem, portanto, ser considerados espaços de arte pública ao serviço de muitos objetivos: animar debates públicos, criar conexões e dar sentido a novos lugares.

Historicamente, o objetivo das iniciativas de regeneração urbana com maior destaque (a *Sydney Opera House*, na Austrália, o *Centre Pompidou*, em Paris, e o *Museo Guggenheim Bilbao*, em Espanha) consistia em consolidar instituições culturais de prestígio, atender às necessidades de consumidores com formação cultural e situar a cidade no cenário mundial.

Atualmente, conscientes do crescimento dos setores criativos, as entidades da administração local promovem cada vez mais estratégias de regeneração urbana em torno do desenvolvimento de bairros culturais e criativos, muitas vezes em zonas onde os habitantes vivem e também trabalham. Como resultado, o terreno urbanizado sai do ciclo económico de subutilização e desvalorização, e aumenta o seu valor económico. Para alcançar estes objetivos, as entidades da administração local utilizam uma série de instrumentos, incluindo a habitação económica, as ajudas para rendas em espaços usados como oficinas nos bairros culturais, destinadas a artistas, artesãos e *designers*, e serviços relacionados com a inovação e com a criação e desenvolvimento de empresas, orientados para as necessidades dos profissionais do setor criativo. Estes esforços visam não apenas apoiar uma força laboral inovadora mas, também, converter lugares decadentes em lugares criativos e modernos⁹. Além disso, o reconhecimento dos benefícios da participação cultural levou muitas entidades da administração local a procurar um maior acesso e uma maior participação no mundo das artes, a apoiar a produção cultural local e a utilizar o património e a arte para fortalecer a identidade comunitária. Para alcançar este objetivo, as entidades da administração local convertem imóveis vazios em centros culturais comunitários, financiam a educação artística e estimulam o interesse pelo património e pela cultura locais¹⁰.

⁹ Zukin, S. e Braslow, L. (2011), "The life cycle of New York's creative districts: Reflections on the unanticipated consequences of unplanned cultural zones", *City, Culture and Society*, Volume 2, Número 3, pp. 131-140, <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2011.06.003>.

¹⁰ Grodach, C. e Loukaitou-Sideris, A. (2007), "Cultural development strategies and urban revitalization", *International Journal of Cultural Policy*, Volume 13, Número 4, pp. 349-370, <https://doi.org/10.1080/10286630701683235>.

Na regeneração urbana, o desafio consiste em converter o museu num centro de vida da cidade, fomentar o desenvolvimento de redes e comunidades e contribuir para um ambiente mais habitável. Neste contexto, a adequação do espaço público é um fator importante. Os novos espaços públicos precisam de estar bem integrados no tecido urbano e motivar as pessoas a permanecer e a interagir. Também é importante que este espaço público esteja conectado com as ruas locais de maior movimento pedonal, para garantir que as pessoas “cruzam o espaço” à medida que se movimentam no seu dia-a-dia, em vez de ser uma rua sem saída. Além disso, para atrair os residentes locais é importante assegurar que o museu aproveita o sentimento de pertença local das pessoas, em vez de parecer que “caiu” ali por acaso. É importante suscitar a singularidade local e evitar a homogeneização do espaço urbano.

Quadro 2. Garantir a adequação do espaço público nos projetos de regeneração urbana

A *Promenade des Arts* em Nice, França, é um exemplo de espaço público que funciona: o Teatro Nacional de Nice e o Museu de Arte Moderna inserem-se num extenso parque verde, de fácil acesso, repleto de crianças e habitantes locais. Da mesma forma, o *Baltic Centre for Contemporary Art* em Newcastle, Reino Unido, foi concebido para dar nova vida ao *Newcastle Gateshead Quayside*, e espera-se que o *Contemporary Art Centre* em Marselha, de Kengo Kuma, ajude a atrair mais pessoas para a zona portuária. Também é importante criar um sentimento de pertença relativamente ao novo museu de arte entre os residentes locais. A nova galeria de arte *Turner Contemporary* na localidade costeira de Margate, no Reino Unido, usa um programa chamado *Art Inspiring Change* para se vincular a um programa de regeneração urbana local. Em Newcastle, também tem havido uma campanha para promover a arte pública ligada ao *Baltic Centre for Contemporary Art*, através de exposições em espaços públicos de destaque, distribuídos por toda a área urbana. A arte pública (por exemplo, esculturas em espaços públicos) pode ser utilizada como uma ferramenta participativa para a renovação urbana e também pode promover a imagem de marca de toda a área como um espaço artístico.



Simultaneamente, os projetos de regeneração também envolvem riscos que é necessário abordar. Os projetos que conduzem a um aumento massivo do turismo ou que visam apenas alguns grupos privilegiados da sociedade podem ter efeitos negativos. Estes e outros fatores podem contribuir para a deslocação da população, para a gentrificação e para a exclusão de artistas e profissionais do setor criativo, devido ao aumento dos preços dos imóveis e das rendas. A priorização de atividades economicamente lucrativas a curto prazo também pode fazer com que a população local seja negligenciada. Como resultado, um bairro cultural que tenha começado por ser um espaço para produtores criativos corre o risco de se transformar num espaço para consumidores criativos. As entidades da administração local e os museus precisam de ter em conta estes riscos, de forma a garantir que o processo de regeneração urbana mantém a comunidade local, os artistas e os profissionais do setor criativo no centro da vida da região ou da cidade.

O impacto social e económico dos museus não se restringe aos ambientes urbanos. Muitos museus em áreas rurais ajudam a identificar comunidades distintas como destinos turísticos. Alguns museus conseguiram fazer uma recolha das expressões materiais de crenças e tradições culturais específicas de uma determinada área ou

comunidade. É o caso do *Museo delle Maschere Mediterranee di Mamoiada* na Sardenha, Itália, que não só conseguiu aumentar a atratividade turística da vila de Mamoiada, mas também alterou a percepção dos habitantes locais em relação ao seu território, o que contribuiu para diminuir a emigração da população local. Este pode, assim, ser considerado um caso de sucesso de desenvolvimento comunitário sustentável, em que o museu desempenhou um papel crucial¹¹.

Muitos elementos dificultam a avaliação dos impactos da regeneração urbana, como, por exemplo, os estudos centrados apenas nos efeitos a curto prazo, em parte devido à limitação de recursos. Estes estudos tendem a valorizar os benefícios económicos e a subestimar os custos e os benefícios sociais. Os museus têm de repensar a sua relação com a comunidade e desenvolver estratégias que envolvam a comunidade local de forma a criar capital social, para além de benefícios económicos. As entidades da administração local também têm que contribuir para a chamada “museologia comunitária” (uma estreita integração da comunidade local nas ações do museu; nas zonas rurais isto inclui, muitas vezes, itinerários que partem do museu e levam à descoberta da paisagem local, entre outros exemplos), e para o desenvolvimento da área como destino turístico¹².



¹¹ Iorio, M., e Wall, G. (2011), “Local museums as catalysts for development: Mamoiada, Sardinia, Italy”, *Journal of Heritage Tourism*, Volume 6, Número 1, pp. 1-15.

¹² Crooke, E. (2008), *Museums and community: ideas, issues and challenges*, Routledge.

Quadro 3. Parcerias para a regeneração urbana

O *Musée des beaux-arts* de Montréal (MBAM), no Canadá, está localizado na periferia de uma área do centro da cidade chamada *Quartier Concordia*, que rodeia a universidade com o mesmo nome. Esta área faz parte do projeto *Zone Éducation-Culture*, um plano de revitalização urbana CAD 400 milhões, apresentado em maio de 2016. O projeto é uma colaboração do MBAM, da Universidade Concordia e da Cidade de Montréal, e parte de uma visão comum para promover o papel de Montréal como cidade do conhecimento e da cultura. O projeto irá converter a área num espaço aberto projetado para exposições públicas e atuações artísticas, e fortalecerá a identidade cultural local através de exposições de arte pública e da transformação inovadora da infraestrutura urbana. Na área serão expostas as coleções do MBAM e uns murais de vidro criados pelo artista Jean McEwen.

Outro exemplo vem da cidade de Lyon, França, onde o *Groupe Bouygues*, um dos principais grupos de construção imobiliária, renovou as antigas oficinas e fábricas de automóveis Berliet. A área converteu-se num empreendimento multiusos para cerca de 3 000 habitantes, num espaço de quase 3 hectares. Para manter o espírito do património industrial do lugar, o *Groupe Bouygues* colaborou com o *Musée des Confluences* de Lyon na realização de uma exposição histórica e na decoração dos espaços públicos.

O *Helsinki Museum* desempenha um papel central na conservação dos edifícios e do ambiente edificado com valor patrimonial. Tendo em conta a responsabilidade decorrente do *Land Use and Building Act 132/1999*, o museu assume o papel da autoridade de conservação dos edifícios de Helsínquia e da Uusimaa Central. O museu faz parte do planeamento e da renovação da envolvente urbana da cidade. As suas atividades incluem a conservação do património edificado que é propriedade da cidade e de cidadãos privados, e a supervisão dos trabalhos de conservação e renovação de edifícios estatais, tais como universidades e igrejas. O museu também supervisiona a reparação de locais que tenham recebido “subsídios para a reparação do património edificado” do Centro de Desenvolvimento Económico, Transportes e Ambiente de Uusimaa, e “subsídios para o restauro” concedidos pelo Conselho Nacional de Antiguidades da Finlândia.



Fontes: www.helsinginkaupunginmuseo.fi; www.bouygues-immobilier-corporate.com

Opções de políticas para a administração local

Os museus desempenham um papel central no *design* urbano e são considerados um fator importante no que diz respeito à qualidade de vida e à atratividade territorial. Muitos museus localizam-se no centro das cidades, em edifícios de prestígio e rodeados de parques e jardins. De um ponto de vista físico, os museus podem dar um sentido especial à paisagem urbana histórica e estimular a organização de novas atividades criativas na envolvente. Ao mesmo tempo, são pontos de encontro estratégicos, onde se valoriza a variedade e a diversidade. Assim, nos seus projetos de regeneração urbana, as entidades da administração local devem ter em consideração tanto as dimensões físicas como sociais que contribuem para a qualidade de vida da população.

Integrar os museus e a sua envolvente no planeamento e *design* urbano

Os museus são um elemento-chave de grande parte do *design* urbano contemporâneo. Tanto a construção como a renovação de museus criam oportunidades e podem servir como um fator de integração em áreas centrais da cidade ou em antigos subúrbios industriais que abandonaram muitas atividades tradicionais.

Para aumentar o impacto, a administração local pode, de acordo com os valores e a missão do museu:

- Utilizar o museu como plataforma para debates e sessões públicas sobre *design* urbano e o ressurgimento da vida da cidade, bem como para promover a sua relação com os agentes locais de desenvolvimento.
- Trabalhar com o museu para integrar a sua envolvente mais próxima (parques, jardins) nas visitas e para salvaguardar as paisagens culturais e naturais circundantes.
- Intervir no espaço público que envolve o museu:
 - Criar equipas multidisciplinares (urbanistas, arquitetos, profissionais de museus, grupos comunitários) para obter uma visão holística do espaço urbano.
 - Criar novos espaços públicos para integrar o museu no restante tecido urbano, conectar-se com as ruas locais de maior movimento e incentivar as pessoas a interagir.
 - Considerar formas menos dispendiosas, mas eficazes, de interagir com o espaço, por exemplo, bons lugares para sentar, áreas de brincar e de lazer gratuitas.
- Garantir efeitos noutras atrações indiretas em termos de cafés, lojas e outras atividades locais em zonas com maior movimento de peões.
- Considerar o museu não apenas como um lugar onde há coleções, mas também como uma fonte permanente de atividades diversas que contribuem para o bem-estar coletivo local.

Considerar os museus como espaços para debates públicos e reuniões comunitárias

Além de atrair pessoas para visitar as suas coleções e para atividades educativas, os museus podem servir como espaços inclusivos e inspiradores para realizar debates públicos, sessões e encontros comunitários, inclusive em áreas rurais.

- Para apoiar os museus nesta tarefa, a administração local pode:
- Promover a participação da comunidade, anunciando e partilhando informações sobre eventos e disponibilizando serviços de transporte.
- Apoiar a organização de atividades educativas nos museus, como cursos de formação ou workshops para principiantes.
- Colaborar com os museus na organização de reuniões e sessões públicas relacionadas com o planeamento urbano, o desenvolvimento rural e as políticas culturais.
- Apoiar os programas de divulgação, programas de visitas e outros esforços dos museus para envolver e servir as comunidades e os cidadãos fora das suas instalações.

Potenciar os museus como âncoras em bairros criativos

Os bairros culturais e criativos de sucesso tornam-se lugares onde artistas, produtores locais, artesãos, *designers* e cidadãos criam novos ambientes urbanos. Podem gerar benefícios culturais e económicos e abordar as desigualdades urbanas e a exclusão da população. As estratégias das cidades para apoiar o aparecimento de bairros culturais e criativos têm que levar em conta que o desenvolvimento de lugares criativos:

- se baseia no modo de formar e partilhar os conhecimentos nos setores criativos;
- se caracteriza como tendo uma grande contribuição por parte das pessoas, como grupos de pequenas empresas que operam em torno de um projeto, grandes fluxos de informação, bens e serviços, e complexas divisões de tarefas;
- favorece iniciativas de pequena escala, em vez de se centrar nos grandes projetos de infraestruturas das cidades modernas;
- atrai turistas e visitantes a um bairro, devido à sua dinâmica cultural, tornando-o parte da economia da experiência.

Para apoiar o desenvolvimento de bairros culturais e criativos, a administração local pode:

- Organizar programas de residências destinados a artistas, urbanistas, designers, profissionais de museus e ativistas urbanos para promover o museu como um centro artístico e criativo.
- Alinhar os serviços de formação, inovação, criação e desenvolvimento de empresas para apoiar o empreendedorismo criativo.
- Apoiar as relações com as indústrias culturais e criativas e as instituições especializadas em conhecimento para produzir novos conteúdos, bens e serviços.
- Considerar a possibilidade de subsidiar o aluguer de espaços de trabalho em centros culturais para artistas, artesãos e designers.

Ativação dos museus

Considerar o planeamento e desenvolvimento dos museus como parte de um processo de design urbano mais amplo

Os museus são muitas vezes encarados como lugares que conferem uma imagem de marca e um significado à vida das cidades. Esta perspetiva afeta não apenas os novos museus, mas também os museus já existentes em processo de renovação ou expansão. Com o objetivo de criar novos espaços públicos, os planos de construção, renovação ou expansão podem incluir jardins, parques ou espaços para eventos ao ar livre. O *design* e o funcionamento geral dos edifícios dos museus podem ser repensados para considerar a sua relação com a envolvente urbana do local e, ao mesmo tempo, ter em conta os potenciais impactos no meio ambiente. Esta perspetiva não se aplica apenas a grandes projetos e a museus. Os museus de comunidades mais pequenas e participativas podem ter igualmente um impacto importante no tecido urbano local e destacar o caráter distintivo de um lugar e a sua atratividade para os visitantes.

Para aumentar o impacto, um museu pode:

- Avaliar projetos de construção e renovação em função do seu impacto no *design* urbano e das necessidades específicas do museu:
 - Participar em, ou criar, equipas multidisciplinares para definir o *design* urbano e o uso do espaço público à volta do museu.
 - Considerar e gerir, na medida do possível, as paisagens culturais e naturais circundantes (praças, jardins, parques) como uma extensão do museu para o tecido urbano local.
 - Considerar o impacto dos projetos de construção e renovação no ambiente natural, o consumo energético, a sustentabilidade ambiental e as alterações climáticas.
- Projetar espaços físicos que facilitem o acesso de moradores e turistas locais, inclusive fora do horário normal de funcionamento.
- Proporcionar espaços internos mais flexíveis e capazes de acomodar diferentes tipos de experiências, como *workshops*, exposições ou encontros informais.



Facilitar o diálogo e a consciencialização, servindo como um lugar seguro e aberto para as comunidades

Como podem os museus contribuir para melhorar a qualidade de vida de uma comunidade? Sendo lugares de encontro abertos e seguros, os museus podem promover o intercâmbio direto entre pessoas, criar confiança comunitária e contribuir para elevar o capital social local.

Quadro 4. Museus no centro da vida comunitária

Na sua qualidade de espaços públicos, os museus podem desempenhar um papel central no debate sobre o passado, o presente e o futuro de um lugar. Podem ser plataformas onde cidadãos, grupos comunitários, urbanistas, arquitetos e outros se reúnam e troquem ideias sobre como veem o futuro e como podem torná-lo realidade. As entidades da administração local podem fazer com que os museus, especialmente aqueles com um foco geográfico (museus de cidade, região ou distrito), ocupem o centro dos seus processos de planeamento de políticas urbanas.

Por exemplo, o município de Paris, juntamente com o *Pavillon de l'Arsenal*, e através do seu projeto *Réinventer Paris*, convida especialistas, arquitetos, pensadores, artistas e muitos outros a desenvolver e partilhar propostas novas e inovadoras para reanimar vários locais da cidade e estimular um processo criativo que permita explorar novas formas de “refazer” a cidade de Paris. O *STAM Ghent City Museum* e o município local criaram um processo de consulta e audiências públicas para compreender as expectativas dos cidadãos em relação ao futuro das igrejas locais, já que muitas delas deixaram de ser utilizadas. Outro exemplo é o *Stockholm City Museum*, cuja experiência é utilizada nas atividades de planeamento da cidade, relacionadas com a classificação do património cultural e a tomada de decisões sobre autorizações de planeamento. O objetivo é garantir que os sítios patrimoniais e os edifícios de interesse histórico especial sejam preservados e se desenvolvam de uma forma que tenha em conta o seu valor. Em França, o *Musée du Louvre-Lens* desenvolveu um novo centro para a vida urbana numa zona desfavorecida de Lens, um antigo bairro mineiro que agora gira em torno do museu e dos seus parques, onde se combinam exposições sobre as coleções do Louvre com o património cultural da região.

Fonte: pavillon-arsenal.com/pt/; www.reinventer.paris/en/; stamgent.be/pt/; <https://stadsmuseet.stockholm.se/in-english/>; www.louvre-lens.fr.

Os museus utilizam várias estratégias para alcançar este objetivo. Podem promover intercâmbios entre diferentes comunidades em torno de um tema comum, para superar as diferenças entre as tradições culturais, incluindo aquelas que podem estar refletidas nalgumas partes das suas coleções. Também podem organizar atividades temáticas para criar conexões entre e dentro das comunidades, abordando temas como o envelhecimento, o bem-estar, a prosperidade, as migrações, o género, o movimento LGBTQ+, a polarização social e económica, o despejo forçado, a descolonização, a igualdade, a xenofobia, as mudanças climáticas e o populismo.

Muitos museus utilizam práticas de curadoria participativa (tanto nas suas exposições como nas suas atividades) ou de criação conjunta com o propósito de oferecer às comunidades um espaço para desenvolver atividades. Neste âmbito, incluem-se exposições, novas narrativas e eventos públicos criativos, como festivais comunitários, aulas de ioga ou círculos de tricô. É importante considerar a possibilidade de realizar estas atividades de menor escala, logo que se iniciem as discussões sobre a (re)construção do museu.



Também é importante chegar às comunidades que, por razões culturais ou económicas, não frequentam assiduamente os museus. O objetivo não é apenas trazer novos tipos de visitantes aos museus, mas também trabalhar em lugares diferentes e mais pequenos, localizados em diversos edifícios ligados ao edifício central e, sempre que possível, levar a arte, a cultura e o património aos bairros mais desfavorecidos. Esta ação é particularmente importante nas zonas rurais.

Para aumentar o impacto, um museu pode:

- Considerar-se e organizar-se como um centro para associações e agentes locais, destinado à conservação e à celebração do património cultural da zona envolvente, que pode estender-se para além da especificidade das suas coleções.
- Usar práticas participativas de curadoria e criação conjunta para proporcionar espaços no museu onde as comunidades possam desenvolver atividades.
- Organizar exposições culturais temáticas ou outras atividades com o objetivo de criar conexões entre e dentro das comunidades.
- Considerar a divulgação como um processo para envolver comunidades e bairros mais desfavorecidos.
- Principalmente no caso dos museus de cidade, considerar a organização de atividades de divulgação nas zonas rurais circundantes, quer por conta própria, quer estabelecendo cooperações ou redes com museus ou outras instituições, culturais e não culturais, ali localizadas.

**Quadro 5. Promover a inclusão e a diversidade:
o Musée de beaux-arts de Montréal apoia o Montréal Pride Festival**



O Musée de beaux-arts de Montréal (MMFA) tem apoiado o Montréal Pride Festival desde 2015. Também organiza visitas exclusivas às coleções e exposições para os participantes no festival, e participa no desfile de encerramento com o seu próprio carro alegórico e com a colaboração de voluntários. Todas estas ações fazem parte da política do museu para promover a inclusão e a diversidade em todas as suas formas, sejam elas culturais, sexuais, étnicas ou outras.

Fonte: mbam.qc.ca/pt/; fiertemontrealpride.com/pt/

Desempenhar um papel proativo no desenvolvimento de bairros criativos

O investimento cultural e as atividades culturais são vistos, cada vez mais, não apenas como uma forma de compreender a cidade, mas também de a mudar. Isto inclui tanto a construção ou a renovação de edifícios de museus, como o apoio ao aparecimento de bairros culturais dinâmicos. Os bairros culturais podem ser motores de regeneração, pois ligam a criatividade, o empreendedorismo, a produção cultural e o consumo cultural. Os museus podem contribuir para ancorar esses bairros, através da celebração de atividades científicas, inspirando *designers* e agindo como locais de intercâmbio de conhecimento. Muito frequentemente, apenas alguns departamentos específicos do museu estão envolvidos de forma direta neste tipo de atividades, mas uma abordagem mais ampla pode ajudar a reforçar estas ligações e a assegurar a disponibilização de instalações e recursos adaptados.

Quadro 6. Museus no centro dos bairros criativos

Os bairros criativos incentivam a cooperação e facilitam a inovação através do cruzamento entre cultura e criatividade, educação, investigação e empreendedorismo.

Por exemplo, o London Knowledge Quarter, criado em 2014 e situado num raio de 1,5 km de distância do centro de Londres, é uma rede de 86 organizações parceiras que empregam mais de 60 000 pessoas. Os seus membros, que trabalham em conjunto para obter melhores resultados, vão desde universidades a escolas primárias, de grandes corporações a grupos comunitários, ou de grandes museus a pequenas empresas do mundo das artes.

Também fundado em 2014, o Centro de Moda Têxtil, localizado em Borås, a histórica capital têxtil da Suécia, é uma zona industrial artisticamente reabilitada. Hoje em dia, é um dos parques científicos mais importantes da Europa no sector têxtil e da moda, e inclui empresas, museus, recintos universitários e escritórios para muitas empresas têxteis, bem como bares e restaurantes.

Uma parceria idêntica surgiu em Roubaix, França, impulsionada pelo Musée La Piscine, situado num antigo clube de piscinas, onde recentemente se desenvolveu um centro de arquivos sobre o sector têxtil, a Textoteque.

Outro projeto semelhante é a iniciativa sueca de ciência e inovação, designada Innovatum, que reutilizou de forma criativa o seu património industrial e converteu-o em habitação, negócios, centros de investigação, restaurantes, o Saab Car Museum, um centro científico e espaços para eventos e atividades culturais.



Fonte: knowledgequarter.london; textilefashioncenter.se; innovatum.se; roubaix-lapiscine.com

Para aumentar o impacto, um museu pode:

- Estar presente nas estruturas governamentais locais responsáveis pela gestão do *design* urbano.
- Identificar os setores da economia local que possam utilizar recursos artísticos, científicos e outros, relacionados com as suas coleções e atividades.
- Facilitar a utilização das suas coleções por artistas, artesãos, *designers*, PMEs e outras empresas.

- Participar em iniciativas locais que ofereçam inovação, apoio à criação de empresas e ao desenvolvimento de PMEs, empreendedores e profissionais criativos.
- Considerar alterar o horário de encerramento, de forma a capitalizar o potencial do museu para contribuir para a economia noturna da zona.

Valorizar os bens e o património comunitários no meio rural

O papel dos museus nas comunidades rurais tem recebido muito menos atenção do que nas áreas urbanas ou metropolitanas. O termo “rural” pode abranger realidades muito diferentes, desde pequenas cidades até localidades em áreas muito remotas ou isoladas. Nalgumas áreas anteriormente rurais, verificou-se um crescimento populacional recente como resultado da emigração dos habitantes das cidades para essas zonas e, agora, muitas delas podem ser consideradas áreas suburbanas. Os museus desses lugares podem contribuir para a diversificação de atividades (tal como nas cidades), uma vez que o perfil dos residentes rurais que participam em atividades artísticas e culturais é semelhante ao dos habitantes das cidades.

Por outro lado, muitas vezes torna-se difícil mobilizar os recursos necessários, sobretudo os recursos humanos, e os horários de abertura são geralmente sazonais e limitados. Além disso, os residentes rurais dependem frequentemente das atividades culturais e dos museus das cidades vizinhas. É possível que os museus rurais, especialmente em áreas sem outros interesses turísticos de destaque, tenham que depender ainda mais da conjugação de atividades administrativas, da organização de exposições comuns e do apoio de voluntários. Por outro lado, podem beneficiar das novas tecnologias e criar redes com museus de maiores dimensões, seja em cidades vizinhas ou a nível internacional.

Quadro 7. Museus e desenvolvimento rural: Museu Baksı, Turquia



Museu Baksı ©GettyImages

O Museu Baksı na Turquia tem como objetivo dar uma nova vida e estimular a economia da região de Bayburt, uma das regiões da Turquia mais afetadas pela perda de população devido à emigração. O museu reúne uma coleção de arte contemporânea composta por obras de artistas de renome e uma coleção de pinturas de arte popular e exemplos originais de artesanato local. O objetivo é criar um centro original de interação cultural em benefício de artistas e investigadores, dar uma nova vida a um ambiente cultural prejudicado pela emigração e contribuir para a sustentabilidade da memória cultural.

Fonte: pt.baksi.org

Para aumentar o impacto, um museu pode:

- Servir como centro para associações e agentes locais envolvidos na conservação e valorização do património cultural local, podendo estender-se para além da especificidade das suas coleções.
- Mobilizar e apoiar os voluntários, tanto quanto possível.
- Trabalhar com redes de outros museus ou instituições culturais e sociais, nomeadamente em grandes cidades e noutros países para, por exemplo:
 - utilizar laboratórios e equipamentos de conservação e restauro;
 - desenvolver novas exposições e programas.
- Partilhar, sempre que possível, alguns contributos e recursos com outras instituições culturais ou governamentais locais, dando prioridade às tarefas administrativas.





Catalisar sociedades culturalmente conscientes e criativas

Em resumo

Os museus foram criados principalmente para realçar a importância da cultura e da educação. Com o tempo, este objetivo tornou-se mais complexo, passando a incluir a formação e a aprendizagem ao longo da vida, não apenas para as populações nativas, mas também para os imigrantes e outras comunidades marginalizadas. Uma das missões dos museus é promover, através das suas coleções, a reflexão e a consciência de si mesmo, oferecendo ao público oportunidades para aprender mais sobre si próprio e sobre o seu ambiente. Os museus podem mudar a forma como as pessoas pensam sobre diversos temas, do passado e da atualidade, e podem desafiar perceções erradas e modos de pensar mais rígidos. Ao exibir um inventário da criatividade do passado, os museus podem ajudar a fomentar uma compreensão de porquê e de como as coisas foram criadas. Nesse sentido, podem promover uma cultura mais ampla da criatividade.

Alguns resultados potenciais incluem:

- Desenvolvimento de conhecimentos e aquisição de novas competências.
- Aumento dos níveis de autoconfiança.
- Comunidades mais abertas e culturalmente conscientes.
- Difusão da criatividade.

Tabela 3. Catalisar sociedades culturalmente conscientes e criativas

ADMINISTRAÇÃO LOCAL	MUSEUS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Reconhecer o papel dos museus na educação e formação, tanto de jovens como de adultos. ◆ Trabalhar com os museus para criar recursos e capacidades com o objetivo de adotar uma abordagem mais ampla em relação à experiência dos visitantes. ◆ Apoiar o equilíbrio entre a satisfação das necessidades do público local e dos turistas. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Organizar visitas como experiências que promovam a reflexão e a criatividade. ◆ Oferecer oportunidades educativas, formativas e de aprendizagem ao longo da vida. ◆ Promover a diversidade cultural.

Argumentos



Proporcionar o acesso às coleções e apoiar a educação foram sempre aspetos importantes da atividade museológica. Os primeiros museus associaram-se a bibliotecas e arquivos como ferramentas principais para o desenvolvimento artístico e cultural. Numa economia criativa, estas dimensões seminais dos museus continuam a ser importantes, na medida em que divulgam conhecimentos sobre a criatividade humana.

Ao contrário de outras instituições, como escolas e universidades, o conhecimento transmitido através dos museus tem muitas vezes origem em emoções experienciadas diante de um artefacto ou espécime e desenvolvidas através de um processo indutivo. Este conhecimento baseado na experiência pode contribuir para realçar

competências como a compreensão, a valorização e a autoconfiança. Esta é uma das razões pelas quais a interação cultural é muitas vezes entendida como uma ferramenta eficaz, por exemplo, para voltar a interagir com os jovens quando os sistemas educativos não conseguem relacionar-se com eles.

A interação cultural pode ajudar a promover a consciência cultural, a sensibilidade e a aceitação. Algumas formas artísticas, como o teatro, a literatura ou o cinema, podem ser candidatos mais óbvios do que as visitas aos museus quando se trata de catalisar a empatia. No entanto, os museus também são espaços de diálogo cultural, que oferecem oportunidades para entender melhor a situação do “outro”.

O resultado dependerá de até que ponto a visita esteja organizada como uma experiência que liberte emoções e, ao mesmo tempo, forneça a informação necessária para compreender o significado de um objeto ou artefacto. Além disso, se os museus devem ser entendidos como fontes de experiências de aprendizagem pessoal, cultural e social, não podem limitar-se a comunicar com os visitantes, mas também têm de escutá-los e compreender o seu contexto social¹³. Isto requer uma boa compreensão do perfil dos visitantes, preferencialmente indo além da informação habitual relacionada com o seu local de origem e idade, incluindo a indicação de outras variáveis sociodemográficas e, caso seja possível, uma análise baseada em informação comportamental. A interação posterior à visita também é importante para promover experiências transformadoras¹⁴.

O aparecimento de novas tecnologias digitais está a transformar as formas de produção e consumo de bens e serviços culturais. Isto, por sua vez, altera as formas tradicionais de interagir com o público e a participação cultural.

¹³ Chang, E.J. (2006), “Interactive experiences and contextual learning in museums”, *Studies in Art Education*, Volume 47, Número 2, pp. 170-186.

¹⁴ Anderson, D. et al. (2007), “Understanding the long-term impacts of museum experiences”, in *In Principle, in Practice: Museu como Instituições de Aprendizagem*, pp. 197-215.

O aparecimento de novos distribuidores de *media* (por exemplo, Spotify, Netflix), assim como de outras plataformas abertas [por exemplo, plataformas colaborativas (Wikipédia), comunidades de conteúdo (YouTube, Instagram) e redes sociais] tem permitido a produção massiva de conteúdos e a difusão e a circulação de forma instantânea. O conceito Cultura 3.0, desenvolvido por Pier Luigi Sacco, destaca que, devido a essas mudanças, a separação entre produtores e público está a desaparecer gradualmente, o que resulta numa continuidade difusa da participação ativa/passiva. De uma perspetiva de desenvolvimento local, isto significa que a produção de valor passa para o domínio social e se conecta com várias dimensões do funcionamento cívico: inovação, bem-estar, coesão social, aprendizagem ao longo da vida, empreendedorismo social e *soft power*. Neste contexto, em vez de se dirigirem a um público passivo, os museus convertem-se em plataformas participativas que permitem diversos modos de interação direta e criação conjunta. Os museus podem criar valor como polos de inovação, epicentros de bem-estar, facilitadores da sustentabilidade e portais de coesão social. Os museus também podem desempenhar um papel fundamental no estímulo à cidadania ativa (Sacco, P.L. et al. 2018, Sacco, P.L. 2013).

Tornar um museu num lugar de aprendizagem e experimentação social envolve custos, profissionais empenhados e qualificados, e mecanismos eficientes que permitam o intercâmbio de conhecimentos entre museus. A colaboração com educadores e formadores, grupos comunitários e organizações do terceiro setor é uma forma eficaz de desenvolver e realizar atividades com este objetivo.



Opções de políticas para a administração local

A relação entre as entidades da administração local e os museus em questões de educação tem tido um bom reconhecimento, e inclui atualmente a formação de adultos e a aprendizagem ao longo da vida. É muito importante que as entidades da administração local reconheçam que as coleções e os arquivos dos museus constituem recursos úteis relativamente a estas questões.

Quadro 8. Parcerias para a educação: Plataforma digital *EducArt*, Quebec, Canadá

A *EducArt* é uma plataforma digital projetada com a colaboração de professores de escolas do ensino secundário e do *Musée de beaux-arts de Montréal*. Através de uma seleção de 350 obras de museus, a plataforma permite explorar temas transversais a diversas disciplinas e suscita a discussão de questões sociais contemporâneas. A diversificada e enciclopédica coleção do museu permite um uso multifacetado, é relevante para muitos temas e permite desenvolver estratégias para criar uma aprendizagem indutiva e fomentar a reflexão. A plataforma é também uma base de dados de projetos educativos inovadores, que estão disponíveis *online* de forma gratuita. Além disso, visto que a província do Quebec cobre uma grande superfície escassamente povoada, a plataforma permite que os estudantes de áreas remotas tenham acesso a oportunidades de aprendizagem mais diversas. O financiamento do projeto, no contexto da implementação do Plano Cultural Digital do Quebec, inclui-se no âmbito do Acordo de Desenvolvimento Cultural de Montréal como parte de uma parceria entre a Cidade de Montréal e o Ministério da Cultura e Comunicações do Quebec. O projeto também recebe o apoio da *Fondation de la Chenelière*.

Fonte: educart.ca/en/.

Reconhecer o papel dos museus na educação e formação tanto de jovens como de adultos

O papel dos museus no desenvolvimento cultural e educativo tem sido bem reconhecido, e tem vindo a ser alargado para incluir a formação de adultos e a aprendizagem ao longo da vida. Contudo, é importante destacar que o impacto das atividades educativas é maior se estas forem realizadas numa base contínua e se os grupos beneficiários participarem de forma regular, e não de forma pontual. Por outro lado, isso pode levar à necessidade de encontrar recursos e premissas adicionais.

Para aumentar o impacto, a administração local pode:

- Tornar mais clara a missão dos museus, reconhecendo o seu papel na educação e na formação.
- Reconhecer o papel dos museus (na educação, na formação de adultos e na aprendizagem ao longo da vida) na documentação e programação estratégica da administração local.
- Apoiar a eliminação de barreiras físicas e cognitivas para aceder aos museus.
- Garantir que os museus estão aptos para receber apoio financeiro através de iniciativas educativas, formativas e de emprego.

- Facilitar a cooperação entre instituições locais relevantes, tais como escolas, instituições de formação técnica e profissional, universidades e serviços de emprego.

Trabalhar com os museus para criar recursos e capacidades com o objetivo de adotar uma abordagem mais ampla em relação à experiência dos visitantes

A organização de experiências requer recursos, nomeadamente em termos de tempo, espaço ou de profissionais, que vão além dos recursos que são necessários para uma visita tradicional. No entanto, muitos museus não dispõem desses recursos. A administração local pode apoiar a organização e a disponibilização de espaços internos e externos aos museus, de modo a torná-los aptos para receber o financiamento destinado a projetos sociais.

Para aumentar o impacto, a administração local pode:

- Discutir a necessidade destas experiências com os museus no contexto de uma estratégia mais ampla de desenvolvimento local.
- Garantir que os museus sejam elegíveis para receber o financiamento destinado a projetos sociais.
- Disponibilizar espaços fora dos museus, se necessário.



Visita escolar ©Gettyimages

Apoiar o equilíbrio entre a satisfação das necessidades do público local e dos turistas

Para as entidades da administração local os museus podem ser o elemento-chave para atrair turistas para a sua região e, nesse sentido, prestar-lhes o apoio necessário. Contudo, os museus também podem ser uma plataforma onde comunidades locais e turistas se encontram, aprendem e interagem uns com os outros. Na verdade, os museus que atraem visitantes locais são mais atrativos para os turistas, já que isso torna a sua experiência mais enriquecedora.

Para aumentar o impacto, a administração local pode:

- Cooperar com os museus, instituições educativas, responsáveis por serviços de transporte, agências de turismo e operadores turísticos na gestão dos horários dos museus, de modo a torná-los acessíveis, tanto para os turistas como para o público local.
- Criar incentivos para alcançar um maior número de adultos e de famílias locais (por exemplo, através de visitas escolares, programas de aprendizagem para adultos, festivais e eventos).



Centre Pompidou, Paris ©Gettyimages

Ativação dos museus

Organizar visitas que funcionem como experiências promotoras da reflexão e a criatividade

Uma visita bem organizada e capaz de estimular a reflexão requer espaço, documentação e apoio escrito ou audiovisual, e mediadores culturais (os intermediários entre os artistas, as suas obras e o público) que enriqueçam as exposições tradicionais. Também deverá ter em conta os diferentes perfis dos visitantes e os diversos estilos de aprendizagem. O uso de tecnologias digitais pode estimular a participação cultural e a produção conjunta.

Para aumentar o impacto, um museu pode:

- Organizar visitas como experiências que promovam a reflexão e a criatividade.
- Adaptar a informação a diferentes perfis de visitantes e estilos de aprendizagem.
- Promover a curadoria participativa e a interação com a comunidade no momento de definir a programação e as atividades do museu, empregando também as tecnologias digitais.

Disponibilizar oportunidades educativas, formativas e de aprendizagem ao longo da vida

A participação em atividades criativas, práticas artísticas e programas educativos fora dos ambientes formativos tradicionais podem ajudar a desenvolver a autoestima, a autoconfiança, bem como *soft-skills* de jovens que abandonaram os estudos. Graças à experiência complementar dos profissionais dos museus, dos profissionais das instituições locais para o emprego, formação e educação, e de outros grupos da comunidade, estes programas podem satisfazer eficazmente as necessidades destes grupos e, ao mesmo tempo, abordar determinados constrangimentos específicos do desenvolvimento local (ver mais informação no próximo capítulo).

Quadro 9. Parcerias para o desenvolvimento educativo e comunitário: Parceria SPACE do Museu de Chicago

A *School Partnership for Art and Civic Engagement* (SPACE) é uma parceria plurianual do *Museum of Contemporary Art Chicago* com as escolas públicas de ensino secundário de Chicago. O seu objetivo é capacitar os adolescentes de Chicago na implementação de mudanças positivas nas suas comunidades através da arte e de estratégias de cidadania ativa.

A SPACE integra os artistas e as suas práticas de estúdio nas escolas públicas de Chicago, transformando fisicamente o(s) espaço(s) da escola em centros criativos para o intercâmbio artístico e cívico. Convida artistas que abordam questões sociais e que incorporam a colaboração e a interação pública para catalisar a aprendizagem no SPACE. Os artistas transferem as suas práticas de estúdio para a escola por um longo período e trabalham em parceria com os professores de arte e ciências sociais para desenhar e transmitir, conjuntamente, um currículo interdisciplinar e socialmente comprometido. Os alunos pesquisam sobre questões da comunidade local, identificando aquelas mais lhes interessam e que têm um impacto mais direto nas suas vidas. Trabalham em grupos, pesquisando sobre temas diversos e envolvendo membros da comunidade no diálogo. Em resultado, os alunos criam projetos artísticos e planos de ação cívica que abordam as necessidades prementes da sua comunidade.

Fonte: <https://mcachicago.org/Learn/Schools/SPACE>.

Para aumentar o impacto, um museu pode:

- Procurar informação sobre as necessidades educativas e de formação profissional das populações prioritárias específicas, identificadas pelas entidades da administração local e pelas organizações da sociedade civil.
- Avaliar o seu próprio potencial para a educação e a formação profissional, tendo em conta a natureza das suas coleções, ação e funcionamento.
- Desenvolver as competências e aptidões dos profissionais para realizar estas atividades.
- Contactar as instituições locais de educação e formação para desenvolver conjuntamente atividades educativas e explorar oportunidades de financiamento conjunto.
- Elaborar um orçamento correspondente e, de forma proativa, solicitar financiamento fora das fontes tradicionais do museu para implementar estes programas educativos e de formação.
- Considerar espaços, tanto internos como externos, para implementar estes programas, tendo em conta as medidas de proteção e conservação relevantes.

Promover a diversidade cultural

Ao proporcionar um lugar seguro e inspirador para o diálogo cultural, os museus podem contribuir para uma melhor compreensão da diversidade e sensibilidade culturais, e para criar pontes entre e dentro das comunidades. Juntamente com outras formas artísticas, como o teatro, a literatura ou o cinema, os museus também podem criar oportunidades para apreciar melhor a situação do “outro”.

Quadro 10. Desenvolvimento comunitário: o projeto *Representing Mokum/Damsko* do Museu de Amesterdão



Representing Mokum/Damsko é um projeto do Museu de Amesterdão, cujo objetivo é criar pontes dentro e entre as comunidades. O nome do projeto vem de *Mokum*, que significa “Amesterdão” em iídiche, e *Damsko*, uma linguagem de rua originária do Suriname. O museu exibirá e acolherá apresentações dos géneros musicais de ambos os mundos e analisará a sua história, o seu vestuário, os seus instrumentos e outros tipos de cultura material associada. Um dos géneros musicais, surgido no bairro de Jordaan, um bairro de classe trabalhadora onde se estabeleceram muitos migrantes, foi desenvolvido no século XIX, influenciado pela ópera italiana e pela *musette* francesa, incorporando letras em iídiche. O outro género musical é o hip-hop moderno holandês, também originário de bairros mais desfavorecidos. Para levar a cabo este projeto, o museu colabora com artistas locais, com uma importante marca independente holandesa de hip-hop e com académicos, e tem por objetivos valorizar e preservar a cultura musical holandesa e fomentar a inclusão social através das artes.

Fonte: ichandmuseums.eu/pt/inspiration-2/detail-2/representing-mokum-damsko.

Para aumentar o impacto, um museu pode:

- Criar oportunidades para se conectar e criar conjuntamente com as comunidades através de exposições e apresentações e, ao mesmo tempo, incluir todos os tipos de visitantes, nomeadamente pessoas com deficiência.
- Alcançar as comunidades que tradicionalmente não frequentam os museus, não apenas como futuros visitantes, mas também como potenciais colaboradores e voluntários.
- Mobilizar os orçamentos dos serviços sociais para apoiar estas atividades.





Promover os museus como espaços de inclusão, saúde e bem-estar

Em resumo

Tradicionalmente, as entidades da administração local não encaram os museus como atores diretos do desenvolvimento social, limitando-se a ter em conta o seu papel educativo. No entanto, os museus contribuem cada vez mais para o bem-estar individual e coletivo. Por exemplo, a sua potencial contribuição para a saúde é particularmente importante no contexto do envelhecimento da população. Outras iniciativas relacionadas com o abandono escolar, a reabilitação de indivíduos socialmente desenhados e a melhoria da autoconfiança também são significativas, mas por vezes negligenciadas porque os seus efeitos são difíceis de avaliar e só se podem tornar evidentes a longo prazo.

As entidades da administração local podem considerar os museus como recursos, tanto para a criação de capital social como para a promoção do bem-estar social, e apoiar os vínculos com as instituições sociais que atuem a nível local. Por sua vez, os museus devem desenvolver as suas capacidades internas e ser mais proativos nesta área.

Alguns dos resultados potenciais estão relacionados com:

- Alterar a perceção das pessoas sobre as suas necessidades e os seus problemas, e torná-las mais proativas quando se trate de melhorar as suas próprias vidas.
- Promover o bem-estar das pessoas, em especial quando se trata de grupos desfavorecidos.
- Aumentar a autoconfiança das pessoas, melhorando as suas capacidades e as suas competências para a empregabilidade.
- Melhorar a coesão social.

Tabela 4. Promover os museus como espaços de inclusão, saúde e bem-estar

ADMINISTRAÇÃO LOCAL	MUSEUS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Maximizar a contribuição dos museus para o bem-estar social através de dados, parcerias e recursos. ◆ Considerar o papel dos museus para a criação de emprego. ◆ Integrar os museus em abordagens mais amplas para melhorar o bem-estar. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Desenvolver capacidade interna para reconhecer e responder às necessidades dos grupos mais desfavorecidos. ◆ Estabelecer parcerias com organizações relevantes para aumentar as competências para a empregabilidade. ◆ Criar programas com outras organizações para satisfazer as necessidades de populações específicas (sem-abrigo, reclusos, idosos isolados e outros grupos).

Argumentos



©Georgetown Lombardi Centro Abrangente do Câncer

Os museus nem sempre foram considerados motores para a inclusão, a saúde e o bem-estar. No entanto, a relação entre a cultura, a saúde e o bem-estar está atualmente no centro de uma quantidade significativa de projetos de experimentação e investigação¹⁵. Estudos prévios transversais da década de 1990 mostraram que nos países do Norte da Europa a participação cultural regular teve efeitos positivos na esperança de vida. A literatura científica passou, gradualmente, a concentrar-se, não apenas na esperança de vida, mas também a documentar os efeitos da cultura em termos da perceção da qualidade de vida e do bem-estar¹⁶.

Atualmente há uma maior consciência de que os assuntos relacionados com a saúde pública devem ser abordados de forma holística,

levando em conta, não apenas as enfermidades físicas, mas também as questões relacionadas com a pertença, o lugar e o significado. Isto exige a colaboração de um vasto número de organizações, uma colaboração que vai para além dos serviços de saúde tradicionais, na qual os museus podem participar.

As intervenções no âmbito das artes e da saúde em comunidades que se encontram fora dos ambientes médicos habituais têm vindo a ganhar importância desde o final da década de 1980. Nalguns países, cujos museus dedicados à saúde foram criados no século XIX, já existia uma tradição relacionada com este tipo de intervenções. Atualmente, são formadas parcerias entre múltiplas agências que incluem organizações do mundo das artes, cultura e património, autoridades locais, agências públicas e organizações de solidariedade. Por exemplo, os médicos que fazem parte da associação *Médecins Francophones du Canada*, começaram a prescrever visitas ao *Musée de beaux-arts de Montréal*, no Quebec. Estas práticas têm origem no modelo social de saúde que utiliza atividades artísticas e criativas baseadas na comunidade para incentivar as pessoas a implicarem-se na sua própria saúde e para ajudar indivíduos de áreas mais desfavorecidas a desenvolver capacidades que lhes permitam fazer o mesmo. Além disso, muitos estudos demonstraram que existe uma relação entre o envolvimento a longo prazo no mundo das artes e os resultados positivos para a saúde, levando em conta variáveis sociais, económicas e demográficas relevantes. Isto também se pode aplicar à saúde mental e ao bem-estar.

¹⁵ Ver, por exemplo, Weziak-Białowolska, D. (2016), "Attendance of cultural events and involvement with the arts - impact evaluation on health and well-being from a Swiss household panel survey", *Public Health*, Volume 139, pp. 161-169, <http://dx.doi.org/10.1016/j.puhe.2016.06.028>.; Thomson, L. e H. Chatterjee (2016), "Well-Being With Objects: Evaluating a Museum Object-Handling Intervention for Older Adults in Health Care Settings", *Journal of Applied Gerontology*, Volume 35, Número 3, pp. 349-362, <http://dx.doi.org/10.1177/0733464814558267>.; Węziak-Białowolska, D. et al. (2018), "Involvement With the Arts and Participation in Cultural Events-Does Personality Moderate Impact on Well-Being? Evidence From the U.K. Household Panel Survey", *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, <http://dx.doi.org/10.1037/aca0000180>.

¹⁶ Grossi, E. et al. (2012), "The interaction between culture, health and psychological well-being: Data mining from the Italian Culture and Well-Being project", *Journal of Happiness Studies*, Volume 13, Número 1, pp. 129-148.

A dimensão social do trabalho dos museus está a tornar-se cada vez mais abrangente. Os serviços culturais prestados pelos museus contribuem para promover a confiança e as capacidades das pessoas que se viram excluídas por diversas razões, incluindo a pobreza, a saúde, o desemprego, a idade, o analfabetismo, a deficiência e a delinquência. O trabalho direcionado para estes grupos específicos pode mudar a perceção que estas pessoas têm de si próprias e torná-las mais proativas na melhoria das suas próprias vidas e na atualização das suas competências.

No que diz respeito ao trabalho museológico com ex-reclusos, importa destacar que, atualmente, a análise do modo como os delinquentes se afastam da atividade criminosa se concentra no conceito de “desistência do crime”, o qual enfatiza o processo de mudança pessoal. Os indicadores do processo de desistência incluem maior confiança, motivação e autoestima, capacidade de aceitar a ambiguidade, de formar relações mais abertas e positivas, e de desenvolver uma identidade como alguém que descobre outras opções e está disposto a passar pelo processo de aprendizagem para alcançar um futuro alternativo. Poucos afirmarão que os projetos dos museus, por si só, podem levar a mudar de vida, mas podem certamente dar o seu contributo trabalhando nas prisões e com os ex-delinquentes após a sua libertação.

Quadro 11. Museus e reabilitação de reclusos: a experiência do Museu do Louvre, França, e do Musée de beaux-arts de Montréal, Canadá

O Museu do Louvre tem estabelecido parcerias com autoridades penitenciárias, desde 2007, para organizar *workshops* que visam a reabilitação de delinquentes e, em 2009, avançou com um ambicioso projeto na prisão de Poissy, cujo objetivo era trabalhar com reclusos para montar uma exposição de reproduções de qualidade de obras-primas do Louvre. Os reclusos desenvolveram então um projecto artístico, com gráficos e textos, e criaram o catálogo da exposição.

O *Musée de beaux-arts de Montréal* (MBAM) também tem um programa dedicado à reabilitação de reclusos através do qual estes colaboram com o *Centre for Services in Restorative Justice*, para facilitar um *workshop* mensal de terapia artística baseado na justiça restaurativa. O *workshop* realiza-se no museu e é orientado pelo terapeuta das artes, a tempo inteiro, do MMFA. Os *workshops* são gratuitos e, num espaço de partilha, utilizam a arte como um catalisador para a cura, para encontrar a paz e reparar os laços rompidos com a sociedade. O seu objetivo é facilitar o processo de inclusão e reintegração dos reclusos.

Fonte: louvre.fr/pt/masterpieces-poissy-prison; mbam.qc.ca/pt; csjr.org/pt.



Outra forma utilizada pelos museus para promover a inclusão consiste na realização de atividades para acolher e interagir com os refugiados. Um exemplo é o do *Victoria and Albert Museum*, no Reino Unido, onde refugiados de vários países, como o Ruanda, o Uganda e o Iraque, foram contratados como guias do museu para realizar visitas às respetivas galerias, relacionando os objetos do museu com as suas histórias pessoais. Outras abordagens mais tradicionais concentram-se em sensibilizar o público para a situação dos imigrantes, refugiados e minorias étnicas, principalmente através de exposições temporárias e outras.

Isto não significa que os museus sejam hospitais, centros sociais ou agências de emprego, mas podem ser parceiros úteis para estas instituições. No entanto, para o desenvolvimento destas parcerias e programas conjuntos é necessário ter em consideração diversos fatores.

A distribuição dos papéis dos diferentes parceiros deve ser clara e os objetivos comuns e as prioridades devem estar definidos, em termos de impacto, para evitar deceções (por exemplo, para os projetos com ex-reclusos, os objetivos dos museus podem estar mais focados na democratização cultural, enquanto os Ministérios da Justiça procurarão a reintegração dos mesmos).

Além disso, é necessário refletir sobre os aspetos práticos da implementação, como o seu *timing*. Por exemplo, a pausa para o almoço é um tempo livre enquanto as horas de trabalho representam um tempo imposto, pelo que a dimensão simbólica não é neutral. Da mesma forma, a dimensão espacial tem importância. Assistir a atividades culturais no gabinete do supervisor não significa o mesmo que planeá-las numa área específica, dedicada a cada atividade. Trata-se do valor que as pessoas atribuem à atividade (central ou secundária).

É também importante reconhecer que qualquer impacto mensurável do bem-estar levará tempo, muito mais tempo do que outros indicadores que se podem medir de forma mais imediata, como a variação no número de visitantes ou as vendas nas lojas dos museus. É necessário ter em conta os indicadores e as medidas, que terão de ser definidos conjuntamente por todos os parceiros. A meta-análise e uma avaliação integrada podem ser úteis na abordagem deste tipo de programas (por exemplo, a combinação das observações obtidas de métodos sociológicos utilizados pelos museus, com escalas e métodos utilizados por profissionais médicos). Os métodos de avaliação terão que incluir a necessidade de identificar e reconhecer os benefícios, mesmo que estes não façam parte das expectativas. De um modo geral, apenas os grandes museus dispõem dos recursos necessários para realizar avaliações exaustivas destes programas. No entanto, os museus de menores dimensões podem aprender com essas experiências através das várias redes de museus, ou podem fazer parcerias com universidades locais para complementar recursos.

Opções de políticas para a administração local

A administração local pode considerar os museus como recursos para gerar capital social e bem-estar social, e facilitar parcerias com organizações relevantes no âmbito do bem-estar social, da saúde, do emprego, da reabilitação de reclusos, etc.

Maximizar a contribuição dos museus para o bem-estar social através de dados, parcerias e recursos

A administração local pode ajudar os museus a contribuir para o bem-estar social através de vários meios, a começar pelo simples reconhecimento do papel que os mesmos podem desempenhar neste âmbito. Também pode fornecer aos museus dados relevantes sobre as necessidades sociais da comunidade local e fomentar e apoiar parcerias entre museus e instituições sociais relevantes.

Para aumentar o impacto, a administração local pode:

- Considerar o valor das contribuições dos museus para o bem-estar social e incluir as suas potenciais contribuições no desenvolvimento de estratégias locais.
- Disponibilizar aos museus informação socioeconómica local relevante.
- Facilitar parcerias entre os museus e outras instituições sociais relevantes.
- Identificar os custos que podem ser partilhados e financiados juntamente com outras organizações.



Considerar o papel dos museus na criação de emprego

A administração local pode considerar o papel dos museus para melhorar a autoconfiança e as competências das pessoas. Estas competências são mais genéricas do que específicas, mas são particularmente importantes no que diz respeito ao emprego.

Para aumentar o impacto, a administração local pode:

- Partilhar informações com os museus sobre as tendências do mercado de trabalho local.
- Estabelecer um diálogo com o mercado de trabalho e as organizações educativas a nível local, e partilhar estratégias de forma transparente e regular.
- Tornar os museus elegíveis para o financiamento de programas de educação e formação profissional.

Integrar os museus em abordagens mais amplas para melhorar o bem-estar

Os museus podem ser incorporados, como fatores-chave, em estratégias mais amplas com o objetivo de melhorar o bem-estar local. Os domínios a considerar são diversos, desde a saúde e o envelhecimento até à reinserção e reabilitação de ex-reclusos. Tendo isto em conta, embora as entidades da administração local, de uma maneira geral, tenham escassas responsabilidades sobre as instituições penitenciárias, são muitas vezes responsáveis pelo alojamento e o emprego, duas questões-chave para a reinserção de ex-delinquentes na sociedade.

Quadro 12. Promover a inclusão, a saúde e o bem-estar: um Manifesto para um Museu de Belas Artes Humanista

Como parte do Manifesto para um Museu de Belas Artes Humanista, o *Musée de beaux-arts de Montréal* tem apresentado uma forte visão do papel social da cultura e das instituições culturais e tem desenvolvido numerosas ações destinadas a promover a inclusão, a saúde e o bem-estar. O programa de terapia artística do MMFA tem uma abordagem particularmente inovadora, que obteve o reconhecimento mundial. De uma maneira geral, os programas são dirigidos a pessoas que sofrem de transtornos de saúde mental, autismo, distúrbios alimentares e dificuldades cognitivas e comportamentais, bem como a indivíduos socialmente excluídos ou marginalizados. As atividades são bastante diversificadas e incluem o recurso à arte para melhorar a autoimagem, a realização de *workshops* de arte para ajudar pessoas que sofrem de perturbações da fala e sensoriais e ajudar imigrantes a estabelecer-se, ilustrando as suas próprias histórias de vida através da arte. O MMFA trabalha com muitos parceiros especializados para criar estes programas e com organizações científicas e universidades para realizar pesquisas neste âmbito. Para facilitar a realização destas atividades, o museu inaugurou, em 2016, umas instalações especificamente para este fim e, em 2017, criou um Comité Consultivo de Arte e Saúde, formado por 16 especialistas, para desenvolver políticas nesta área. Em 2018, os médicos começaram a prescrever visitas aos museus como parte de um novo projeto entre o museu e a associação canadiana de médicos francófonos.

Fonte: mbam.qc.ca/en/education-and-art-therapy/art-therapy/.

Para aumentar o impacto, a administração local pode:

- Criar incentivos e fornecer recursos aos museus para que atraiam visitantes regulares de populações em risco - idosos, pessoas em situação de pobreza, refugiados, requerentes de asilo, e pessoas com deficiências físicas e cognitivas.
- Incentivar os museus a incorporar informações socioeconômicas locais nas suas estratégias e a demonstrar como utilizam esses dados para criar metas.
- Estabelecer um diálogo entre os museus e as organizações locais de saúde e de natureza social.
- Financiar exposições e programas de investigação, para que a população local esteja mais bem informada sobre questões de saúde e ambientais.
- Apoiar a introdução de atividades culturais, exposições e workshops em instituições de saúde.
- Facilitar a comunicação e a implementação de programas conjuntos com prisões ou instituições sociais similares.
- Apoiar o empréstimo de exposições ou a exposição autónoma de alguns objetos das coleções fora dos museus, por exemplo, fornecendo acesso a espaços físicos ou outros recursos.
- Rever, na medida do possível, os regulamentos em vigor para que os museus possam ser abrangidos por programas de financiamento de índole social.



Ativação dos museus

Desenvolver capacidade interna para reconhecer e responder às necessidades dos grupos mais desfavorecidos

Em muitos países, os museus adotaram abordagens inovadoras para servir as comunidades desfavorecidas e converteram-se em agentes visíveis de mudança social. Neste sentido, é necessário que os museus procurem o financiamento correspondente e que mobilizem os recursos humanos adequados, seja através da formação dos profissionais existentes, do emprego de novos profissionais especializados ou da subcontratação de algumas atividades. Nalguns casos, os museus podem ter que expor peças das suas coleções em espaços externos ou realizar algumas das suas atividades fora de portas, o que pode levar à revisão dos regulamentos para a circulação temporária e condicional das coleções. Por último, os museus terão que adaptar as suas abordagens de avaliação a contextos em que os participantes avaliam de forma subjetiva os resultados e onde é possível que os resultados esperados não se traduzam diretamente em indicadores mensuráveis. O equilíbrio certo das evidências quantitativas e qualitativas dependerá da natureza de cada intervenção.

Quadro 13. Parcerias para a integração de migrantes: *Migration: Cities*

MIGRATION: CITIES (IM)MIGRATION AND ARRIVAL CITIES

Migration: Cities foi um projeto do ICOM, liderado pelo Comité de Coleções e Atividades dos Museus de Cidade (CAMOC), em parceria com a Associação dos Museus da *Commonwealth* (CAM) e o Comité Internacional dos Museus Regionais (ICR). O projeto explora o papel dos museus no apoio à inclusão social de comunidades de migrantes e refugiados e o seu envolvimento na vida urbana contemporânea. *Migration: Cities* é um grupo de reflexão e uma plataforma que oferece informação e recursos a profissionais de museus, decisores políticos e organizações comunitárias, e que apoia a criação de parcerias entre museus, autoridades públicas,

entidades da administração local e regional, organizações comunitárias e outros sectores. Os projetos dos museus para a integração dos migrantes são muito diversos. Por exemplo, o Programa *Travelling with Art* do Museu de Arte Moderna de Louisiana, na Dinamarca, convida crianças refugiadas para trocar opiniões sobre arte e trabalhar de forma criativa. O *Museum Rotterdam*, na Holanda, trabalhava com diversos grupos comunitários, incluindo pessoas marginalizadas, na produção das exposições do museu. Outro exemplo marcante é o do Museu da Imigração do Estado de São Paulo, no Brasil. O Museu e a associação Arsenal da Esperança, sem fins lucrativos, partilham um complexo de edifícios construído no final do século XIX para acolher imigrantes procedentes de vários países, principalmente Itália e Japão. Através desta parceria, as duas instituições ajudaram, durante mais de 15 anos, mais de 36 000 pessoas necessitadas, oferecendo um abrigo para pessoas desfavorecidas e indivíduos em situação de risco, como sem-abrigo, toxicodependentes e refugiados, e organizando *workshops* de reabilitação e programas culturais.

Fonte: <http://migrationcities.net/>; louisiana.dk/en/learning/colaborations; museumrotterdam.nl/en/; <http://museudaimigracao.org.br/>.

Para aumentar o impacto, um museu pode:

- Incorporar informação sobre a situação socioeconómica local nas suas estratégias, e demonstrar como está a utilizar esses dados para criar objetivos para as suas exposições, para os seus programas educativos e de divulgação e para os visitantes em geral.
- Formar profissionais para que entendam esta abordagem estratégica e trabalhem com parceiros de diferentes setores.
- Estabelecer um diálogo contínuo ou desenvolver parcerias a longo prazo com organizações sociais a nível local, e partilhar regularmente estratégias.
- Criar e apoiar estruturas interdisciplinares dentro do museu e permitir a partilha de instalações nos seus departamentos, de modo a apoiar as referidas estruturas.
- Mobilizar novos recursos de financiamento apoiados por orçamentos de bem-estar social e, quando relevante, por instituições de solidariedade, fundações e patrocinadores do setor privado.
- Identificar os custos que podem ser partilhados e financiados com outros museus ou parceiros.

Estabelecer parcerias com organizações relevantes para aumentar as competências para a empregabilidade

O papel educativo dos museus está habitualmente focado na receção de crianças e jovens durante o período escolar, ou na formação profissional de dirigentes e profissionais do mundo da cultura. Mais recentemente, este papel passou a incluir a formação de adultos, ou seja, a aprendizagem ao longo da vida. Assumir este papel requer um novo tipo de parceria com organizações que trabalham na área da formação de adultos (embora possa haver uma forte concorrência na atribuição de financiamento para estas atividades).

A contribuição mais importante que os museus podem dar nesta área consiste em aumentar a autoconfiança dos desempregados ou de outras pessoas mais desfavorecidas. Também podem torná-las mais proativas e dar-lhes a oportunidade de melhorar as suas competências e, por vezes, de adquirir algumas competências profissionais específicas. É pouco provável que uma única visita ou a participação num único *workshop* faça uma diferença significativa. É mais provável que os programas que envolvem pessoas em atividades criativas e cognitivas durante semanas ou meses tenham efeitos benéficos a longo prazo na autoconfiança e na capacidade das pessoas para melhorar as suas vidas. Este tipo de atividades deve ser organizado numa série de *workshops* que permitam o intercâmbio e o debate. Para desenvolver estas atividades, o museu terá de contactar com outras instituições especializadas e mobilizar várias competências, de modo a poder combiná-las com a sua própria experiência e conhecimentos. Além disso, a criação deste tipo de programas pode dar lugar a novas oportunidades, por exemplo, para atualizar determinadas competências genéricas ou específicas entre os profissionais. Estes programas também podem incluir emprego subsidiado nos museus.

Quadro 14. Parcerias para a empregabilidade: região de Małopolska, Polónia

A região de Małopolska é uma das regiões polacas mais atrativas para o turismo cultural. No entanto, a manutenção e o funcionamento dos sítios patrimoniais representam um desafio organizacional e financeiro significativo. Além disso, o desemprego de longa duração é um problema relevante na região. Para enfrentar estes desafios, o governo regional de Małopolska decidiu implementar um regime de emprego temporário para os desempregados de longa duração em perigo de exclusão do mercado de trabalho. O programa proporciona-lhes aconselhamento de carreira, assistência na procura de emprego e oportunidades de emprego em instituições relacionadas com o património e envolvidas na preservação e promoção da cultura local. O principal objetivo é ajudar este grupo-alvo a entrar ou a regressar com sucesso ao mercado de trabalho e a encontrar um posto de trabalho permanente.

Para aumentar o impacto, um museu pode:

- Identificar o seu próprio potencial de formação inclusiva e profissional, tendo em conta a natureza das suas coleções, trabalho e funcionamento.
- Discutir os requisitos correspondentes com instituições especializadas relevantes para desenvolver parcerias de longo prazo e programas conjuntos.
- Considerar que os espaços necessários para estes programas podem estar tanto dentro como fora do museu.
- Trabalhar com outros parceiros para definir o orçamento e as ofertas necessárias à implementação dos referidos programas.

Criar programas com outras organizações para satisfazer as necessidades de populações específicas (sem-abrigo, reclusos, idosos isolados e outros grupos marginalizados)

Os museus também podem contribuir para a saúde e bem-estar das suas comunidades através de atividades dirigidas a grupos vulneráveis. Estes podem incluir desempregados, pessoas que estão ou estiveram na prisão, pessoas que sofrem de isolamento social e solidão, bem como refugiados e requerentes de asilo, pessoas em situação de pobreza e pessoas com deficiências físicas ou cognitivas.

Os museus podem oferecer serviços a esses grupos diretamente ou, mais frequentemente, trabalhar em parceria com organizações sociais que tenham a experiência e o contacto com essas comunidades. Os museus trazem a sua experiência na interpretação de objetos e na sua relação com as pessoas, as suas capacidades educativas e de mediação, enquanto as ONG, os serviços de saúde e prisionais terão a experiência correspondente em questões relacionadas com o serviço que prestam aos seus utilizadores. Neste caso, as iniciativas artísticas especificamente concebidas para reunir cuidadores profissionais e utilizadores, ou iniciativas em que o envolvimento dos cuidadores as converte numa atividade colaborativa, são mais relevantes. Os benefícios para os cuidadores, pessoal prisional ou das agências de emprego surgem como um “subproduto” útil dos programas dirigidos aos seus respetivos utilizadores.

Avaliar estes programas não é uma tarefa fácil, dada a complexidade de variáveis e contextos. A diversidade de evidências e métodos de avaliação não é surpreendente. Por exemplo, torna-se difícil estabelecer uma ligação direta entre as iniciativas artísticas e as taxas de reincidência. No entanto, no sistema de justiça criminal muitos apoiam as iniciativas artísticas porque sabem que estas atividades beneficiam os participantes e conduzem a mudanças pessoais, sendo igualmente benéficas para os próprios profissionais.

A chave consiste em acordar desde o início os objetivos e as condições de avaliação entre o museu, os seus parceiros sociais e os seus financiadores.

Quadro 15. Parcerias para a saúde e bem-estar

O *Musée des Confluences*, em França, fez uma parceria com o *Hôpital Lyon Léon Bérard* e a empresa Awabot (especializada no desenvolvimento de robôs), para proporcionar às crianças que aguardam um transplante a oportunidade de fazer uma visita digital ao museu. As crianças podem conduzir remotamente robôs pelo museu, fazer perguntas a um guia e até interagir com outros visitantes. O museu também tem uma parceria com o *Hôpital Femme Mère Enfants* para dar às crianças a oportunidade de embarcar num submarino imaginário e conhecer criaturas aquáticas. Estas experiências contribuem tanto para educar as crianças e estimular a sua criatividade, como para diminuir o seu isolamento. Outro exemplo é o programa do Museu do Louvre, em Paris, premiado pelo ICOM, que consiste em apresentar as coleções do museu aos trabalhadores do hospital e aos internados. O Museu de Glasgow também tem iniciativas para expor objetos em centros para doentes com demência, com o objetivo de promover a socialização e a recuperação de memórias remiscência.

Fonte: museedesconfluences.fr/fr/visit-museum; awabot.com/pt/; ihope.fr; louvre.fr/pt/louvre-hospitais; museumsassociation.org/museums-change-lives/15012015-building-memory-walls.

Para aumentar o impacto, um museu pode:

- Estabelecer um diálogo contínuo ou desenvolver uma parceria a longo prazo com organizações de saúde, inclusão e reinserção a nível local, e as ONGs locais correspondentes, de modo que todas partilhem estratégias regularmente.
- Criar programas, não apenas para o grupo-alvo, mas também para os profissionais destas outras organizações.
- Considerar o empréstimo provisório de alguns objetos das suas coleções, e usar os horários ou as datas em que o museu está encerrado para realizar visitas com grupos específicos.
- Identificar os custos que podem ser partilhados e financiados em conjunto com outras organizações.
- Criar sistemas de avaliação de projeto adaptados a programas experimentais.
- Partilhar informações e resultados correspondentes com outras instituições parceiras.





Incorporar o papel dos museus no desenvolvimento local

Em resumo

Além das áreas específicas em que as entidades da administração local e os museus se podem associar para maximizar o impacto dos museus no desenvolvimento local, a gestão global da parceria entre museus e entidades da administração local pode impedir ou facilitar este impacto. A estrutura da parceria mudará em função, tanto da dimensão da entidade da administração local como do quadro legal que define a relação entre os museus e as entidades da administração local. No entanto, independentemente destas especificidades, os seguintes princípios estão geralmente subjacentes a uma parceria deste tipo:

- Os museus podem contribuir para o desenvolvimento local como impulsionadores e capacitadores. Como centros de conhecimento, podem criar e fornecer novos serviços capazes de contribuir para um desenvolvimento mais inclusivo e sustentável.
- As entidades da administração local podem integrar a cultura como um elemento impulsionador do desenvolvimento local e mobilizar recursos - regulamentares, financeiros, humanos ou relacionados com o terreno - que permitam aos museus realizar o seu potencial de desenvolvimento local.

A integração dos museus no desenvolvimento local requer que todas as partes interessadas reconheçam o potencial que os museus têm para contribuir para o desenvolvimento criativo e para a transformação social. No mesmo sentido, são necessárias novas estruturas de gestão dos museus, que incluam questões e perspetivas de desenvolvimento local.

Tabela 5. Incorporar o papel dos museus no desenvolvimento local

ADMINISTRAÇÃO LOCAL	MUSEUS
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Adotar uma abordagem de longo prazo e holística no trabalho com os museus. ◆ Apoiar a preservação, a conservação e a investigação como funções centrais dos museus. ◆ Considerar estratégias, como a concentração de recursos, para aumentar as capacidades dos museus. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Articular claramente o papel dos museus no desenvolvimento local e operacionalizá-lo em documentos e processos-chave. ◆ Manter a preservação, a conservação e a investigação como tarefas centrais. ◆ Estabelecer parcerias com outras organizações relevantes para aumentar o impacto.

Argumentos



Antigo abrigo anti-bombas de guerra transformado em favela ©MUHBA

As possíveis contribuições descritas neste Guia criam novas oportunidades para que os museus e as entidades da administração local alcancem um maior impacto no desenvolvimento local, mas também lançam novos desafios relacionados com a gestão, a governança e o funcionamento. É pouco provável que sejam os museus a gerir diretamente o desenvolvimento de novos serviços, mas podem apoiar e desenhar conjuntamente a sua oferta com outros parceiros ou através deles. Esta nova visão extrínseca (orientada para o exterior) aos museus não se opõe a uma perspetiva mais intrínseca (relacionada com a missão central), mas pode ser considerada como uma extensão das suas atividades numa sociedade complexa

e criativa. Muitos destes efeitos aparecerão apenas a longo prazo, o que implica a necessidade de um esforço sustentado e de uma avaliação periódica.

Os museus terão novas necessidades em termos de informação, parceiros, competências e proteção dos direitos de propriedade intelectual. Contudo, esta abordagem também deverá permitir que os museus beneficiem de novos tipos de recursos - financeiros, humanos e outros.

Para as entidades da administração local, isto significa adotar uma nova visão transversal que envolva a integração da cultura nos vários departamentos e políticas, o que lhes permitirá promover a realização de parcerias e estratégias conjuntas com diversas partes interessadas.

Opções de políticas para a administração local

As opções de políticas para a administração local variarão significativamente em função da relação jurídica entre a administração local e cada museu. Nalguns casos, a entidade da administração local gere diretamente o museu. Noutros casos, não há relação jurídica direta ou delegada entre a entidade da administração local e o museu. No primeiro caso, o desafio para a entidade da administração local consiste em deixar que o museu defina e empreenda as suas ações, mantendo ao mesmo tempo o seu trabalho de supervisão. No segundo caso, a entidade da administração local age mais como uma das partes interessadas, uma vez que as suas decisões podem influenciar indiretamente a política e as ações do museu. A relação exata pode ser muitas vezes difícil de definir porque os recursos de alguns museus podem depender direta ou indiretamente da entidade da administração local (gestão interna, manutenção, profissionais). Em qualquer dos casos, os museus e as entidades da administração local têm o propósito comum de servir a comunidade local, fornecendo as bases para uma forte colaboração conjunta.

Embora muitos museus, se não a maioria, já trabalhem de alguma forma na área do desenvolvimento social e económico, para outros esta abordagem pode ser inovadora. As entidades da administração local podem oferecer incentivos que fomentem este espírito de inovação, uma vez que os museus incorrerão em custos iniciais de remodelação e reorganização. Isto inclui o financiamento correspondente e abordagens de avaliação que sejam adequadas para estes objetivos.

Quadro 16. Modelos de gestão de museus: o caso do Museu de Lisboa, Portugal

Os museus de cidade centram-se na cidade como ponto de convergência de vários temas (Gob, A., e Postula, J.L., 2015). São multidisciplinares por natureza, pois focalizam-se na história, no urbanismo, na história da arte, na arte urbana e contemporânea, na geografia, na antropologia e na tecnologia urbana.

Criado no início do século XX como um museu de história municipal, o Museu de Lisboa tem passado por um processo de modernização. A gestão do museu deixou o tradicional modelo municipal para passar a integrar a empresa pública para a cultura de Lisboa, a EGEAC, cujo único acionista é a Câmara Municipal de Lisboa. A EGEAC gere museus municipais, galerias, teatros e festividades. A mudança significou uma maior flexibilidade e autonomia administrativa, embora mantendo uma forte ligação aos valores da Câmara Municipal.

Enquanto os principais edifícios do museu estão a ser remodelados e modernizados, o Museu de Lisboa tem concentrado as suas atividades em temas como: a paisagem do património urbano; as características da cidade que diferenciam Lisboa de outros locais (quer imateriais como a sua luz natural, quer materiais como os azulejos); a evolução da identidade multicultural da cidade ao longo do tempo, incluindo os crescentes movimentos migratórios; os jardins urbanos e os movimentos para a sustentabilidade, entre outros tipos de projetos capazes de fortalecer os laços emocionais entre a cidade e os seus habitantes.

Fonte: <http://www.museudelisboa.pt/en.html>.



Adotar uma abordagem de longo prazo e holística no trabalho com os museus

Uma dificuldade tradicional que os museus enfrentam tem a ver com o facto de, devido às políticas fiscais, a sua relação com a administração local ser normalmente definida numa base anual. No entanto, para obter impactos significativos no desenvolvimento local é necessário um período de tempo mais longo. Assim, estes compromissos devem ser definidos a longo prazo e proporcionar a estabilidade necessária para criar bases sólidas que permitam o crescimento. Estes compromissos também devem estar claramente definidos para que as contribuições da administração local para o funcionamento do museu, assim como do museu para o desenvolvimento local, sejam claras e expressas em termos que façam sentido para todas as partes. Por último, os compromissos não devem estar isolados dos planos culturais da administração local, mas integrados em todas as suas operações (por exemplo, emprego, bem-estar social e sustentabilidade).

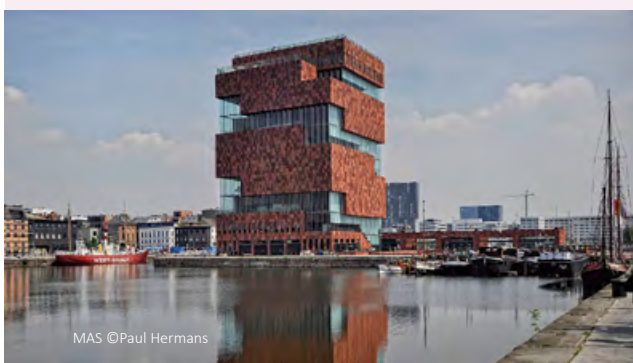
A administração local pode:

- Incorporar o museu nas suas estratégias de desenvolvimento local e assegurar a plena participação do museu em fóruns e reuniões sobre o futuro da área local.
- Incentivar os museus a empreender iniciativas no âmbito cultural, bem como noutras áreas socioeconómicas.
- Desenvolver estratégias de colaboração de médio ou longo prazo e, na medida do possível, assumir compromissos contratuais de médio ou longo prazo.
- Criar um quadro claro para identificar e distribuir as receitas indiretas criadas pelos museus (se a administração local controlar essas receitas).
- Comprometer-se a reinvestir as receitas líquidas dos museus no seu desenvolvimento futuro (se a administração local controlar essas receitas).
- Acordar com os museus um número determinado de processos de avaliação, baseados em objetivos partilhados, de modo a que as responsabilidades fiquem claras.

Apoiar a preservação, a conservação e a investigação como funções centrais dos museus

A preservação, conservação e investigação das coleções são atividades centrais dos museus, e a acessibilidade física e intelectual de uma coleção influenciará a potencial contribuição de qualquer museu para o desenvolvimento local. Algumas considerações importantes incluem a capacidade de cobrir os custos relacionados com a preservação, conservação e restauro das coleções, as novas aquisições e a investigação, a organização do espaço físico necessário para o armazenamento e conservação preventiva, e para o estudo da coleção. Aqui, o papel da administração local pode ser muito relevante.

Quadro 17. Novas abordagens à gestão dos museus: MAS, Antuérpia (Bélgica)



O *Museum aan de Stroom*, em Antuérpia, conhecido como MAS, é um museu de cidade galardoado por diversas vezes. No seguimento da abordagem criativa e participativa introduzida durante a nomeação de Antuérpia como Capital Europeia da Cultura, em 1993, a Câmara Municipal decidiu reunir as coleções de três museus diferentes num novo edifício, situado na zona do antigo porto. Esta iniciativa resultou, não apenas numa solução para as dificuldades que estes museus enfrentavam para atrair financiamento nacional, mas também num

projeto de renovação urbana. O MAS colabora com mais de 200 colecionadores e coleções para realçar o rico património cultural da cidade. A proximidade física das coleções e um quadro institucional comum, em termos de governança e gestão, permitem uma utilização mais eficaz dos recursos e a flexibilidade necessária para abordar diversos assuntos e problemas através de numerosas exposições temporárias. Uma abordagem semelhante esteve na base da criação do centro para a conservação do Louvre de Lens e Liévin, onde as obras do Louvre serão armazenadas e conservadas. Este centro é fruto de uma parceria entre os museus do Louvre e da *Région Hauts de France*.

Fonte: ICOM/ CAMOC; www.louvre.fr/centre-de-conservation-du-louvre.

Para aumentar o impacto, a administração local pode:

- Apoiar as necessidades científicas dos museus e mobilizar recursos humanos e técnicos especializados.
- Apoiar as atividades de preservação, conservação e investigação dos museus, fornecendo e organizando espaços específicos para armazenamento e estudo dos objetos ou realizando tarefas técnicas específicas.
- Apoiar ou agrupar os serviços de conservação de diferentes museus locais.

Considerar estratégias, como a concentração de recursos, para aumentar as capacidades dos museus

São várias as estratégias que podem ser utilizadas para aumentar as capacidades dos museus mesmo dentro de rígidas restrições legais. Por exemplo, podem agrupar-se os recursos entre vários museus que trabalhem na mesma área, ou entre instituições culturais e não culturais. Para serem eficazes, estes processos de concentração têm de ser definidos de forma clara com a entidade da administração local, de modo a evitar quaisquer conflitos orçamentais. É neste âmbito que, frequentemente, aparece uma distinção relevante entre as atividades administrativas e as atividades relacionadas com o contacto com os utilizadores.

Quando o regulamento permite o envolvimento de voluntários, a sua contribuição pode ser muito significativa, não apenas em termos de economia financeira, mas também porque os voluntários trazem novas competências e podem ajudar a fortalecer os vínculos com a comunidade. Para os próprios voluntários, trabalhar nos museus pode ser uma oportunidade para aumentar o seu capital social e, nalguns casos, melhorar a sua empregabilidade. Naturalmente, dever-se-á sempre garantir a oferta de oportunidades e salários adequados aos profissionais remunerados e desenvolver um sistema justo de voluntariado, evitando a exploração. As entidades da administração local têm grande interesse na mobilização de voluntários, pois esta aumenta o envolvimento cívico local e fortalece as partes interessadas.



Para aumentar o impacto, a administração local pode:

- Incentivar a concentração de recursos entre os museus locais, bem como entre estes e as instituições locais, culturais e não culturais locais.
- Incentivar a concentração de serviços comuns entre os museus locais.
- Nas zonas rurais, apoiar a concentração de recursos e a formação de redes com outros museus ou instituições culturais e sociais, também das grandes cidades, para realçar as capacidades e desenvolver novas exposições e programas.
- Colocar o sistema de formação da administração local à disposição dos profissionais dos museus.
- Incentivar, se permitido, a mobilização dos voluntários através do intercâmbio de informação sobre voluntariado a nível local e de forma mais alargada, absorver alguns dos custos organizacionais relevantes e trabalhar com os museus para definir padrões de qualidade para os voluntários.

Ativação dos museus

Articular claramente o papel dos museus no desenvolvimento local e operacionalizá-lo em documentos e processos-chave

É necessário criar um entendimento comum sobre o significado e a relevância da relação de um museu com o desenvolvimento local para garantir uma ampla aceitação dessa abordagem, desde a direção até às partes interessadas, tanto dentro como fora do museu. É necessária uma liderança forte para reunir os vários pontos de vista e perspectivas numa visão partilhada do futuro, que possa ser compreendida por todos os atores e parceiros relevantes. Esta visão do futuro não é estática, uma vez que tem de ser continuamente recarregada com nova informação, oportunidades e lições, apoiada por um plano de ação ou de implementação que identifique claramente as etapas e os passos a dar, bem como os objetivos e as medidas de avaliação. Além disso, os profissionais terão que dedicar tempo a esta nova agenda.

Outro fator-chave para o sucesso tem que ver com o grau de compreensão e valorização desta missão por parte de todos os departamentos do museu. Podem ser utilizados diferentes mecanismos para coordenar e integrar as atividades em todo o museu: uma unidade com ligações estreitas à direção (em grandes museus); uma pessoa específica, responsável por essas atividades; um pequeno centro que facilite o acesso às atividades promocionais criativas e aumente a sua visibilidade. Qualquer que seja o modelo selecionado, esta unidade estratégica deve ser capaz de dialogar com todos os departamentos e evitar a duplicação de trabalho, tanto dentro do museu como no ecossistema circundante.

Para aumentar o impacto, um museu pode:

- Ter uma declaração de objetivos e estratégia escrita, que estabeleça uma visão para o futuro da instituição e reconheça o seu papel no desenvolvimento local.
- Articular um plano claro de implementação para alcançar a sua estratégia e visão, com objetivos claros e indicadores de desempenho. Um museu deve contar com um roteiro estratégico, apresentado num formato simples, que deve ser comunicado a todo o museu, e garantir que os profissionais do museu, os visitantes e as partes interessadas o entendam como uma prioridade.
- Garantir que na gestão de topo haja uma pessoa dedicada, responsável pela implementação da visão e estratégia.
- Participar ativamente no desenvolvimento e implementação das referidas estratégias económicas e sociais locais, regionais e/ou nacionais.
- Assumir a responsabilidade pelas ações-chave das referidas estratégias, contribuindo para umas e liderando outras.
- Ter uma forte presença na sua comunidade, por exemplo, apoiando as atividades culturais e artísticas locais.

Manter a preservação, a conservação e a investigação como tarefas centrais

Independentemente do seu papel no desenvolvimento local, uma das tarefas mais importantes dos museus continuará a ser a planificação estratégica e o posicionamento ético no que diz respeito às coleções e aos assuntos administrativos. Uma vez que existem diferentes formas de gerir, guardar, proteger, documentar e conservar as coleções, há que ter em conta diversos aspetos relacionados com o funcionamento de uma instituição, os quais, em conjunto, demonstram a eficácia das suas políticas, procedimentos e práticas de gestão e devem ser avaliados à luz de fatores variáveis.

Quadro 18. Práticas responsáveis relacionadas com a conservação e o funcionamento dos museus

O Código de Ética para Museus do ICOM e o Comité para a Conservação do ICOM descrevem práticas responsáveis relacionadas com a conservação e o funcionamento dos museus. Para garantir as boas normas de conservação e produção de conhecimento é necessário que:

- Esteja em vigor uma política atual, aprovada e abrangente para a gestão das coleções.
- Os recursos humanos sejam adequados, e que os profissionais tenham as competências educativas, a formação e a experiência adequadas para cumprir as responsabilidades administrativas do museu.
- Esteja em vigor um sistema de documentação, gestão de registos e inventário para descrever cada objeto, a sua aquisição (permanente ou temporária), o seu estado atual, a sua localização e a circulação dos objetos dentro e fora do museu.
- Seja realizada uma auditoria anual do inventário por um organismo externo, para assegurar que as localizações estão atualizadas.
- Os direitos de propriedade intelectual resultantes do uso dos recursos do museu estejam designados e protegidos.

Fonte: ICOM (2004); <http://www.icom-cc.org>.

Para aumentar o impacto, um museu pode:

- Ter uma declaração de objetivos escrita e documentos das coleções (por exemplo, política de gestão das coleções, plano de incorporações suficientemente claros para orientar as decisões administrativas e relacionadas com as coleções). A programação correspondente também deve incluir a planificação estratégica da conservação preventiva.
- Organizar a formação contínua dos seus profissionais administrativos e técnicos em matéria de conservação, e um sistema de atualização da informação os seus arquivos.
- Manter um estreito contacto com várias unidades departamentais da entidade da administração local para assegurar que os seus visitantes, coleções e outros recursos (como os dados associados) estão protegidos contra desastres naturais ou causados pelo homem, e garantir que o seu plano de gestão de risco está em vigor, foi comprovado, atualizado e ativamente utilizado.
- Estar atento aos seus direitos de propriedade intelectual.

Estabelecer parcerias com outras organizações relevantes para aumentar o impacto

As parcerias com outras organizações relevantes podem adotar muitas formas. Para começar, a organização de reuniões periódicas que facilitem o intercâmbio e a consulta entre os profissionais do museu e os vários agentes económicos e sociais a nível local pode ajudar a quebrar barreiras formais, a promover a consciência sobre o que uma organização criativa implica, a realçar as possíveis contribuições do museu para o desenvolvimento local e a melhorar a troca de informações.

De forma mais específica, os museus podem estabelecer parcerias com outros museus da zona e com as redes correspondentes, se for o caso. Tradicionalmente, existem muitos tipos de redes deste tipo, mas o mais importante para este trabalho é focar-se em ações que maximizem o impacto dos museus no desenvolvimento local, seja permitindo a produção de novos tipos de serviços, seja aliviando os custos suportados pelos museus. Além disso, as exigências técnicas específicas fazem com que o intercâmbio de conhecimentos, ou a oferta comum de alguns serviços, se tornem ainda mais relevantes. Muitos museus estão interessados em cooperar com a organização de serviços administrativos partilhados. O agrupamento de museus é importante também como meio de transformar a concorrência entre os mesmos numa situação vantajosa para todas as partes.

Este tipo de redes pode estender-se a outras instituições culturais e não culturais, diferentes dos museus. As redes com outras instituições culturais, como centros culturais, teatros, editoras e empresas de audiovisual, aumentam e diversificam o público e a oferta de produtos e serviços. As redes com empresas não culturais oferecem diferentes vantagens que podem, não só aumentar os recursos dos museus, mas também aumentar o conhecimento sobre os museus e tornar o seu trabalho mais reconhecido.

Uma abordagem integrada e a formação de redes de instituições culturais podem, ao mesmo tempo, gerar ativos comunitários e criar as premissas para formas mais intensas de participação cultural por parte dos cidadãos. Uma estratégia coordenada deste tipo foi experimentada, por exemplo, na área metropolitana de Denver (Estados Unidos da América) na última década, levando a uma maior participação cultural e a uma melhoria da sustentabilidade financeira das instituições culturais locais¹⁷. Estes programas vão além do objetivo de conquistar mais público, pois são concebidos como estratégias de sustentabilidade social para todo o sistema, com as conseqüentes complementaridades estratégicas com outros programas locais.

A divulgação também se pode estender aos voluntários (quando a regulamentação nacional permite o trabalho voluntário). Historicamente, os voluntários sempre desempenharam o seu trabalho nos museus de várias formas. Uma das mais tradicionais é através de associações de amigos que contribuem para o financiamento, doam objetos e despendem tempo a organizar e a prestar serviços nos museus. Este tipo de associações é menos comum hoje em dia, especialmente nas zonas rurais. No entanto, os voluntários continuam a ser um recurso estratégico para os museus. Os voluntários não só ampliam os recursos humanos qualificados, como também podem ajudar a preencher as lacunas entre os museus e as questões relacionadas com o desenvolvimento local.

¹⁷ Sacco, P.L. et al. (2013), "Culture as an engine of local development processes: System-wide cultural districts. II: Prototype cases", *Growth and Change, A Journal of Urban and Regional Policy*, Volume 44, Número 4, pp. 571-588.

Para aumentar o impacto, um museu pode:

- Estabelecer ou participar no diálogo com outras organizações a nível local, e partilhar regularmente a sua própria estratégia.
- Criar estruturas, como grupos de investigação, que facilitem o diálogo e a tomada de decisões, e em que participem os profissionais, os visitantes e os utilizadores.
- Promover parcerias com o terceiro setor.
- Promover parcerias de longo prazo e sustentáveis.
- Pertencer a, e apoiar, redes locais, regionais e nacionais, e organizações internacionais de museus (por exemplo, o ICOM).
- Pertencer a, e apoiar, redes locais de instituições culturais e não culturais.
- Identificar produtos e custos que possam ser partilhados com outros museus ou outras instituições culturais e não culturais.



Lista de verificação para administração local, comunidades e museus

Este Guia propõe opções concretas para os museus e as entidades de administração local e regional que procuram maximizar o impacto do património no desenvolvimento local. Nem todos os museus ou cidades podem ou devem desenvolver a totalidade dos temas abordados neste Guia. Em vez disso, o seu objetivo é servir de inspiração e oferecer informação para a elaboração de possíveis estratégias e ações que dependerão da natureza da coleção de cada museu, das necessidades da comunidade local e do contexto socioeconómico de cada área.

O Guia é uma ferramenta de aprendizagem, autoavaliação e desenvolvimento para:

- que **as entidades da administração local e regional** possam avaliar e melhorar as suas relações, no sentido de maximizar o valor social e económico do património cultural;
- que os **museus** possam avaliar e reforçar as suas relações, atuais e potenciais, com a economia local e o tecido social;
- identificar formas concretas de parceria entre **museus, entidades da administração local, comunidades e outras partes interessadas.**

Diversos agentes locais podem participar na autoavaliação, inclusive:

Museus

- Gestão (diretor e/ou coordenador).
- Responsável do departamento de avaliação.
- Profissionais responsáveis por programas educativos, de inclusão social e comunitários dirigidos à participação dos visitantes e demais interessados, de acordo com os principais temas de autoavaliação.
- Responsável pela organização de voluntários de um museu, e/ou presidente de uma associação de amigos do museu.

Administração local

- Nível político: Presidente ou Vereador da Câmara Municipal.
- Diretor do departamento de cultura (ou equivalente).
- Profissionais responsáveis pela estratégia de desenvolvimento económico local, educação, inovação, turismo, emprego, inclusão social, saúde e desenvolvimento empresarial.

Outras partes interessadas

- **Setor privado:** associação empresarial ou outro órgão representativo de empresas.
- **Emprego e inclusão:** serviços públicos de emprego, centros de formação profissional.
- **Educação e investigação:** escolas, instituições de ensino superior e centros de investigação.
- **Saúde:** hospitais e outras instituições de saúde.
- **Justiça e reabilitação:** autoridades prisionais, serviços de reabilitação.
- **Comunidade:** organizações do terceiro setor, ONGs e outras organizações comunitárias significativas.

Potenciar o poder dos museus para o desenvolvimento económico local

Opções de políticas para a administração local



◆ *Integrar os museus na estratégia de desenvolvimento turístico local*

Promover os museus a nível local, nacional e internacional, financiando apoios para publicidade e divulgação, e organizando a participação dos museus em feiras internacionais.

Apoiar ou organizar pacotes turísticos que combinem a entrada nos museus, os transportes locais e o acesso a outras atividades culturais.

Criar incentivos para organizar passes para turistas e para residentes.

Criar incentivos para harmonizar os horários e os dias de abertura dos museus com a envolvente local.

Promover a coordenação entre postos de turismo, hotéis, restaurantes e museus para apresentar uma oferta integrada de serviços.

Contribuir para uma partilha justa das receitas quando os bilhetes do museu são vendidos aos visitantes pelas agências de turismo.

Promover os princípios do turismo sustentável, nomeadamente tornando o turismo acessível a todos (por exemplo, grupos com baixos rendimentos, pessoas com dificuldades de mobilidade).

◆ *Articular os museus com a comunidade empresarial para desenvolver novos bens e serviços*

Ajudar os museus a tornar as suas coleções mais conhecidas entre os artesãos, designers, PME e empreendedores.

Apoiar os esforços dos museus na criação de espaços, incluindo espaços de trabalho conjunto, e no estudo das suas coleções.

Adaptar os serviços de apoio à criação, desenvolvimento e inovação de empresas às necessidades das PME e empreendedores criativos.

Apoiar a gestão justa dos direitos de propriedade intelectual.

Ativação dos museus



◆ **Trabalhar com o setor hoteleiro e as instituições culturais locais para chegar a públicos diversos e atrair novos visitantes**

Procurar informação sobre tendências de desenvolvimento local, mudanças populacionais e tendências turísticas, e disseminá-la internamente entre as suas diferentes unidades e departamentos.

Envolver-se regularmente com o setor hoteleiro.

Ponderar a sua própria agenda e horários, e considerar a compilação de dados sobre o comportamento dos visitantes e turistas.

Considerar as oportunidades de cooperar e estabelecer sinergias com outras instituições e eventos culturais locais.

◆ **Envolver-se com empresas e instituições de investigação e educação para promover a inovação**

Posicionar-se como um centro de recursos para os agentes económicos (empresários, designers, artesãos, PME).

Organizar exposições específicas das suas coleções e arquivos, de forma a que os agentes económicos e outras partes interessadas possam beneficiar com o conhecimento acumulado pelo museu. Neste sentido, é necessário haver uma gestão eficiente dos arquivos relevantes do museu para o contexto científico, tecnológico, económico e social da área.

Organizar ações específicas para os profissionais dos museus, no sentido de promover e realizar debates com os agentes económicos (empreendedores, designers, artesãos, PME).

Aproveitar a oportunidade de trabalhar com agentes económicos para mobilizar novos patrocínios.

Coordenar atividades de divulgação para dar exemplos da utilização dos recursos das coleções e mostrar o modo de funcionamento do museu.

Proporcionar espaços abertos que facilitem a colaboração e os contactos profissionais, e adaptar a infraestrutura no sentido de facilitar a troca de conhecimentos.

Organizar tarefas para os profissionais especializados nos direitos de propriedade intelectual do museu. No caso dos museus de menores dimensões, considerar a possibilidade de partilhar recursos ou de se conectar com os grandes museus.

Identificar novos produtos ou ferramentas digitais que sejam elegíveis para direitos de propriedade intelectual.

Pensar em estratégias para destacar a marca de alguns produtos locais, salvaguardar os sistemas de produção tradicionais e contribuir para o desenvolvimento de estruturas adequadas para a proteção dos direitos de propriedade intelectual relacionados com as expressões culturais das comunidades.

Fomentar o papel dos museus na regeneração urbana e o desenvolvimento comunitário

Opções de políticas para a administração local



◆ Integrar os museus e a sua envolvente no planeamento e design urbano			
Utilizar o museu como plataforma para debates e sessões públicas sobre <i>design</i> urbano e o ressurgimento da vida da cidade, bem como para promover a sua relação com os agentes locais de desenvolvimento.			
Trabalhar com o museu para integrar a sua envolvente mais próxima (parques, jardins) nas visitas e para salvaguardar as paisagens culturais e naturais circundantes.			
Intervir no espaço público que envolve o museu: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Criar equipas multidisciplinares (urbanistas, arquitetos, profissionais de museus, grupos comunitários) para obter uma visão holística do espaço urbano. ◆ Criar novos espaços públicos para integrar o museu no restante tecido urbano, conectar-se com as ruas locais de maior movimento e incentivar as pessoas a interagir. ◆ Considerar formas menos dispendiosas, mas eficazes, de interagir com o espaço, por exemplo, bons lugares para sentar, áreas de brincar e de lazer gratuitas. 			
Promover a criação de efeitos induzidos nomeadamente em cafés, lojas e outros serviços locais em zonas pedonais de maior movimento			
Considerar o museu não apenas como um lugar onde há coleções, mas, também, como uma fonte permanente de atividades diversas que contribuem para o bem-estar coletivo local.			
◆ Considerar os museus como espaços para debates públicos e reuniões comunitárias			
Promover a participação da comunidade, anunciando e partilhando informações sobre eventos, e disponibilizando serviços de transporte.			
Apoiar a organização de atividades educativas nos museus, como cursos de formação ou <i>workshops</i> para amadores.			
Colaborar com os museus na organização de reuniões e sessões públicas relacionadas com o planeamento urbano, o desenvolvimento rural e as políticas culturais.			
Apoiar programas de intervenção comunitária fora dos espaços do museu.			

Opções de políticas para a administração local (cont.)



◆ Potenciar os museus como âncoras em bairros criativos

Organizar programas de residências destinados a artistas, urbanistas, <i>designers</i> , profissionais de museus e ativistas urbanos para promover o museu como um centro artístico e criativo.			
Alinhar os serviços de formação, inovação, criação e desenvolvimento de empresas para apoiar o empreendedorismo criativo.			
Apoiar as ligações com as indústrias culturais e criativas e as instituições especializadas em conhecimento para produzir novos conteúdos, bens e serviços.			
Considerar a possibilidade de subsidiar o aluguer de espaços de trabalho em centros culturais para artistas, artesãos e <i>designers</i> .			

Ativação dos museus



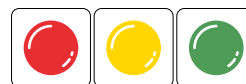
◆ Considerar o planeamento e desenvolvimento dos museus como parte de um processo de design urbano mais amplo

<p>Avaliar projetos de construção e renovação em função do seu impacto no <i>design</i> urbano e das necessidades específicas do museu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Participar em, ou criar, equipas multidisciplinares para definir o <i>design</i> urbano e o uso do espaço público à volta do museu. ◆ Considerar e gerir, na medida do possível, as paisagens culturais e naturais circundantes (praças, jardins, parques) como uma extensão do museu para o tecido urbano local. ◆ Considerar o impacto dos projetos de construção e renovação no ambiente natural, o consumo energético, a sustentabilidade ambiental e as alterações climáticas. 			
Projetar espaços físicos que facilitem o acesso de moradores e turistas locais, inclusive fora do horário normal de funcionamento.			
Proporcionar espaços internos mais flexíveis e capazes de acomodar diferentes tipos de experiências, como <i>workshops</i> , exposições ou encontros informais.			

◆ Facilitar o diálogo e a consciencialização, servindo como um lugar seguro e aberto para as comunidades

Considerar-se e organizar-se como um centro para associações e agentes locais destinado à conservação e à valorização do património cultural da zona, que pode estender-se para além da especificidade das suas coleções.			
Usar práticas participativas de curadoria e criação conjunta para proporcionar espaços no museu onde as comunidades possam desenvolver atividades.			
Organizar exposições temáticas ou outras atividades com o objetivo de criar conexões entre e dentro das comunidades.			
Considerar as atividades de intervenção como um processo para envolver comunidades e bairros mais desfavorecidos.			
No caso dos museus de cidade, considerar a organização de atividades de divulgação nas zonas rurais circundantes, quer por conta própria, quer estabelecendo cooperações ou redes com museus ou outras instituições, culturais e não culturais, ali localizadas.			

Ativação dos museus (cont.)



◆ Desempenhar um papel proativo no desenvolvimento de bairros criativos			
Estar presente nas estruturas governamentais locais responsáveis pela gestão do design urbano.			
Identificar os setores da economia local que possam utilizar recursos artísticos, científicos e outros, relacionados com as suas coleções e atividades.			
Facilitar a utilização das suas coleções por artistas, artesãos, designers, PMEs e outras empresas.			
◆ Participar em iniciativas locais que ofereçam inovação, apoio à criação e ao desenvolvimento de PMEs, empreendedores e profissionais criativos.			
Considerar alterar o horário de encerramento de forma a capitalizar o potencial do museu para contribuir para a economia noturna da zona.			
Valorizar os bens e o património comunitários no meio rural			
Servir como centro para associações e agentes locais envolvidos na conservação e valorização do património cultural local, podendo estender-se para além da especificidade das suas coleções.			
Mobilizar e apoiar os voluntários, tanto quanto possível.			
Trabalhar com redes de outros museus ou instituições culturais e sociais, nomeadamente em grandes cidades e noutros países para, por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> ◆ Utilizar laboratórios e equipamentos de conservação e restauro. ◆ Desenvolver novas exposições e programas. 			
Partilhar, sempre que possível, alguns contributos e recursos com outras instituições culturais ou governamentais locais, dando prioridade às tarefas administrativas.			

Catalisar sociedades culturalmente conscientes e criativas

Opções de políticas para a administração local



◆ **Reconhecer o papel dos museus na educação e formação tanto de jovens como de adultos**

Tornar mais clara a missão dos museus, reconhecendo o seu papel na educação e na formação.			
Reconhecer o papel dos museus (na educação, formação de adultos e na aprendizagem ao longo da vida) na documentação e programação estratégica da administração local.			
Apoiar a eliminação de barreiras físicas e cognitivas para aceder aos museus.			
Garantir que os museus estão aptos para receber apoio financeiro através de iniciativas educativas, formativas e de emprego.			
Facilitar a cooperação entre instituições locais relevantes, tais como escolas, instituições de formação técnica e profissional, universidades e serviços de emprego.			

◆ **Trabalhar com os museus para criar recursos e capacidades com o objetivo de adotar uma abordagem mais ampla em relação à experiência dos visitantes**

Discutir a necessidade destas experiências com os museus no contexto de uma estratégia mais ampla de desenvolvimento local.			
Garantir que os museus sejam elegíveis para receber o financiamento destinado a projetos sociais.			
Disponibilizar espaços fora dos museus, se necessário.			

◆ **Apoiar o equilíbrio entre a satisfação das necessidades do público local e dos turistas**

Cooperar com os museus, instituições educativas, responsáveis pelos transportes, agências de turismo e operadores turísticos na gestão dos horários dos museus, de modo a tornar os museus acessíveis tanto para os turistas como para público local.			
Criar incentivos para alcançar um maior número de adultos e de famílias locais (por exemplo, através de visitas escolares, programas de aprendizagem para adultos, festivais e eventos).			

Ativação dos museus



<p>◆ Organizar visitas que funcionem como experiências promotoras da reflexão e da criatividade</p>			
Organizar a visita como uma experiência que estimule a criatividade.			
Adaptar a informação a diferentes perfis de visitantes e estilos de aprendizagem.			
Envolver as comunidades na definição da programação de exposições e atividades de forma participativa.			
<p>◆ Disponibilizar oportunidades educativas, formativas e de aprendizagem ao longo da vida</p>			
Procurar informação sobre as necessidades educativas e de formação profissional das populações prioritárias específicas identificadas pelas entidades da administração local.			
Avaliar o seu próprio potencial para a educação e formação profissional, tendo em conta a natureza das suas coleções, trabalho e funcionamento.			
Desenvolver as competências e aptidões dos profissionais para realizar estas atividades.			
Contactar as instituições locais de educação e formação para desenvolver conjuntamente atividades educativas e explorar oportunidades de financiamento conjunto.			
Elaborar um orçamento correspondente e, de forma proativa, solicitar financiamento fora das fontes tradicionais do museu para implementar estes programas educativos e de formação.			
Considerar espaços, internos e externos, para implementar estes programas, tendo em conta as medidas de proteção e conservação relevantes.			
<p>◆ Promover a diversidade cultural</p>			
Criar oportunidades para se conectar e criar conjuntamente com as comunidades através de exposições e apresentações e, ao mesmo tempo, incluir todos os tipos de visitantes, nomeadamente pessoas com deficiência.			
Alcançar as comunidades que tradicionalmente não frequentam os museus, não apenas como futuros visitantes, mas também como potenciais colaboradores e voluntários.			
Mobilizar os orçamentos dos serviços sociais para apoiar estas atividades.			

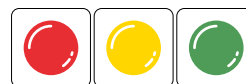
Promover os museus como espaços de inclusão, saúde e bem-estar

Opções de políticas para a administração local



<p>◆ Maximizar a contribuição dos museus para o bem-estar social através de dados, parcerias e recursos</p>			
Considerar o valor das contribuições dos museus para o bem-estar social e incluir as suas potenciais contribuições no desenvolvimento de estratégias locais.			
Disponibilizar aos museus informação socioeconómica local relevante.			
Facilitar parcerias entre os museus e outras instituições sociais relevantes.			
Identificar os custos que podem ser partilhados e financiados com outras organizações.			
<p>◆ Considerar o papel dos museus para a criação de emprego</p>			
Partilhar com os museus informações sobre as tendências do mercado de trabalho local.			
Estabelecer um diálogo com o mercado de trabalho e as organizações educativas a nível local, e partilhar estratégias de forma transparente e regular.			
Tornar os museus elegíveis para o financiamento de programas de educação e formação profissional.			
<p>◆ Integrar os museus em abordagens mais amplas para melhorar o bem-estar</p>			
Criar incentivos e fornecer recursos aos museus para que atraiam visitantes regulares de populações em risco - idosos isolados, pessoas em situação de pobreza, refugiados, requerentes de asilo, e pessoas com deficiências físicas e cognitivas.			
Incentivar os museus a incorporar informações socioeconómicas locais nas suas estratégias e a demonstrar como utilizam esses dados para criar metas.			
Estabelecer um diálogo entre os museus e as organizações locais de saúde e sociais.			
Financiar exposições e programas de investigação, para que a população local esteja mais bem informada sobre questões de saúde e ambientais.			
Apoiar a introdução de atividades culturais, exposições e <i>workshops</i> em instituições de saúde.			
Facilitar a comunicação e a implementação de programas conjuntos com prisões ou instituições sociais similares.			
Apoiar o empréstimo de exposições ou a exposição autónoma de alguns objetos das coleções fora dos museus, por exemplo, fornecendo acesso a espaços físicos ou outros recursos.			
Rever, na medida do possível, os regulamentos em vigor para que os museus possam ser abrangidos por programas de financiamento de índole social.			

Ativação dos museus



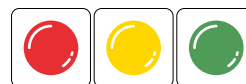
<p>◆ Desenvolver capacidade interna para reconhecer e responder às necessidades dos grupos mais desfavorecidos</p>			
Incorporar informação sobre a situação socioeconómica local nas suas estratégias, e demonstrar como está a utilizar esses dados para criar objetivos para as suas exposições, para os seus programas educativos e de divulgação e para os visitantes em geral.			
Formar profissionais para que entendam esta abordagem estratégica e trabalhem com parceiros de diferentes setores.			
Estabelecer um diálogo contínuo ou desenvolver parcerias de longo prazo com organizações sociais a nível local, e partilhar estratégias regularmente.			
Criar e apoiar estruturas interdisciplinares dentro do museu e permitir a partilha de instalações nos seus departamentos, de modo a apoiar as referidas estruturas.			
Mobilizar novos recursos de financiamento apoiados por orçamentos de bem-estar social e, quando relevante, por instituições de solidariedade, fundações e patrocinadores do setor privado.			
Identificar os custos que podem ser partilhados e financiados conjuntamente com outros museus ou parceiros.			
<p>◆ Estabelecer parcerias com organizações relevantes para aumentar as competências para a empregabilidade</p>			
Identificar o seu próprio potencial de formação inclusiva e profissional, tendo em conta a natureza das suas coleções, trabalho e funcionamento.			
Discutir os requisitos correspondentes com instituições especializadas relevantes para desenvolver parcerias de longo prazo e programas conjuntos.			
Considerar que os espaços necessários para estes programas podem estar tanto dentro como fora do museu.			
Trabalhar com outros parceiros para definir o orçamento e as ofertas necessárias à implementação dos referidos programas.			
<p>◆ Criar programas com outras organizações para satisfazer as necessidades de populações específicas (sem-abrigo, reclusos, idosos isolados e outros grupos)</p>			
Estabelecer um diálogo contínuo ou desenvolver uma parceria a longo prazo com organizações de saúde, inclusão e reinserção a nível local, e as ONG locais correspondentes, de modo que todas partilhem estratégias regularmente.			
Criar programas, não apenas para o grupo-alvo, mas também para os profissionais destas outras organizações.			
Considerar o empréstimo provisório de alguns objetos das suas coleções, e usar os horários ou as datas em que o museu está encerrado para realizar visitas com grupos específicos.			
Identificar os custos que podem ser partilhados e financiados em conjunto com outras organizações.			
Criar sistemas de avaliação de projeto adaptados a programas experimentais.			
Partilhar informações e resultados correspondentes com outras instituições parceiras.			

Incorporar o papel dos museus no desenvolvimento local

Opções de políticas para a administração local

◆ Adotar uma abordagem de longo prazo e holística no trabalho com os museus			
Incorporar o museu nas suas estratégias de desenvolvimento local e assegurar a plena participação do museu em fóruns e reuniões sobre o futuro da área local.			
Incentivar os museus a empreender iniciativas no âmbito cultural, bem como noutras áreas socioeconómicas.			
Desenvolver estratégias de colaboração de médio ou longo prazo e, na medida do possível, assumir compromissos contratuais de médio ou longo prazo.			
Criar um quadro claro para identificar e distribuir as receitas indiretas criadas pelos museus (se a administração local controlar essas receitas).			
Comprometer-se a reinvestir as receitas líquidas dos museus no seu desenvolvimento futuro (se a administração local controlar essas receitas).			
Acordar com os museus um número determinado de processos de avaliação, baseados em objetivos partilhados, de modo que as responsabilidades fiquem claras.			
◆ Apoiar a preservação, a conservação e a investigação como funções centrais dos museus			
Apoiar as necessidades científicas dos museus e mobilizar recursos humanos e técnicos especializados.			
Apoiar as atividades de preservação, conservação e investigação dos museus, fornecendo e organizando espaços específicos para armazenamento e estudo dos objetos ou realizando tarefas técnicas específicas.			
Apoiar ou agrupar os serviços de conservação de diferentes museus locais.			
◆ Considerar estratégias, como a concentração de recursos, para aumentar as capacidades dos museus.			
Incentivar a concentração de recursos entre os museus locais, bem como entre estes e as instituições culturais e não culturais locais.			
Incentivar a concentração de serviços comuns entre os museus locais.			
Nas zonas rurais, apoiar a concentração de recursos e a formação de redes com outros museus ou instituições culturais e sociais, também das grandes cidades, para realçar as capacidades e desenvolver novas exposições e programas.			
Colocar o sistema de formação da administração local à disposição dos profissionais dos museus.			
Incentivar, se permitido, a mobilização dos voluntários através do intercâmbio de informação sobre voluntariado a nível local e de forma mais alargada, absorver alguns dos custos organizacionais relevantes e trabalhar com os museus para definir padrões de qualidade para os voluntários.			

Ativação dos museus



◆ **Articular claramente o papel dos museus no desenvolvimento local e operacionalizá-lo em documentos e processos-chave**

Ter uma declaração de objetivos e estratégia escrita, que estabeleça uma visão para o futuro da instituição e reconheça o seu papel no desenvolvimento local.

Articular um plano claro de implementação para alcançar a sua estratégia e visão, com objetivos claros e indicadores de desempenho. Um museu deve contar com um roteiro estratégico, apresentado num formato simples, que deve ser comunicado a todo o museu, e garantir que os profissionais do museu, os visitantes e as partes interessadas o entendam como uma prioridade.

Garantir que na gestão de topo haja uma pessoa responsável pela implementação da visão e estratégia.

Participar ativamente no desenvolvimento e implementação das referidas estratégias económicas e sociais locais, regionais e/ou nacionais.

Assumir a responsabilidade pelas ações-chave das referidas estratégias, contribuindo para umas e liderando outras.

Ter uma forte presença na sua comunidade, por exemplo, apoiando as atividades culturais e artísticas locais.

◆ **Manter a preservação, a conservação e a investigação como tarefas centrais**

Ter uma declaração de objetivos escrita e documentos das coleções (por exemplo, política de gestão das coleções, plano das coleções) suficientemente claros para orientar as decisões administrativas e relacionadas com as coleções. A programação correspondente também deve incluir a planificação estratégica da conservação preventiva.

Organizar a formação contínua dos seus profissionais administrativos e técnicos em matéria de conservação, e um sistema de atualização da informação dos seus arquivos.

Manter um estreito contacto com várias unidades departamentais da entidade da administração local para assegurar que os seus visitantes, coleções e outros recursos (como os dados associados) estão protegidos contra desastres naturais ou causados pelo homem, e garantir que o seu plano de gestão de risco está em vigor, foi comprovado, atualizado e ativamente utilizado.

Estar atento aos seus direitos de propriedade intelectual.

◆ **Estabelecer parcerias com outras organizações relevantes para aumentar o impacto**

Estabelecer ou participar no diálogo com outras organizações a nível local, e partilhar regularmente a sua própria estratégia.

Criar estruturas, como grupos de investigação, que facilitem o diálogo e a tomada de decisões, e em que participem os profissionais, os visitantes e os utilizadores.

Promover parcerias com o terceiro setor.

Promover parcerias de longo prazo e sustentáveis.

Pertencer a, e apoiar, redes locais, regionais e nacionais, e organizações internacionais de museus (por exemplo, o ICOM).

Pertencer a, e apoiar, redes locais de instituições culturais e não culturais.

Identificar produtos e custos que possam ser partilhados com outros museus ou outras instituições culturais e não culturais.

Outras ferramentas e guias práticos

- **Arts for Health and Well-being, An Evaluation Framework**
www.ae-sop.org/resources
- **Education Toolkit**, Arja van Veldhuizen, outubro de 2017
(tornado possível pela LCM, a Erfgoedhuis Zuid-Holland e ICOM-CECA)
<http://network.icom.museum>
- **Learning and Learning Spaces in Museums**
<http://online.ibc.regione.emilia-romagna.it>
- **Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture**
Practical Guidance on Research Methodologies for Arts and Cultural Organisations,
Arts Council England, 2012
- **Museum and Creative Industries Toolkit**
www.nimc.co.uk
- **Measuring Museum Impacts**
<http://online.ibc.regione.emilia-romagna.it>
- **Measuring Socially Engaged Practices: A toolkit for museums**
Museums Association (MA), Reino Unido
www.museumsassociation.org
- **Museos e Industrias Creativas**
<https://evemuseografia.com>
- **Open Up Museums**
www.openupmuseums.com
- **Sustainability and museums, Your chance to make a difference**
Museums Association (MA), Reino Unido
www.museumsassociation.org
- **UCL Museum Well-being Measures Toolkit**
www.uvl.ac.uk

Referências

AAM (2017), *Museums as Economic Engines: A National Report*, American Alliance of Museums, Oxford Economics, <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/04/American-Alliance-of-Museums-web.pdf> (Consulta em 19 de outubro de 2018).

AAM (2013), *Museums on Call: How Museums Are Addressing Health Issues*, American Alliance of Museums, <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/01/museums-on-call.pdf> (Consulta em 16 de outubro de 2018).

ACE (2012), *Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture*, Arts Council England, https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring_the_economic_benefits_of_arts_and_culture.pdf (Consulta em 8 de julho de 2019).

Anderson, D. et al. (2007), “Understanding the long-term impacts of museum experiences”, in *In Principle, in Practice: Museums as Learning Institutions*, pp. 197-215.

Bertacchini, E. et al. (2018), “Ownership, Organization Structure and Public Service Provision: The Case of Museums”, *Journal of Cultural Economics*, Volume 42, Número 4, pp. 619-643, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10824-018-9321-9> (Consulta em 5 de janeiro de 2019).

Brida, J. et al. (2012), “Understanding urban tourism attractiveness: The case of the Archaeological Ötzi Museum in Bolzano”, *Journal of Travel Research*, Volume 51, Número 6, pp. 730-741, <http://dx.doi.org/10.1177/0047287512437858>.

Chadwick, A. (2000), “Museums and lifelong learning: The adult dimension”, *Nordisk Museologi*, Volume 2000-11, pp. 79-86.

Chang, EJ. (2006), “Interactive experiences and contextual learning in museums”, *Studies in Art Education*, Volume 47, Número 2, pp. 170-186.

Crociata, A. et al. (2014), “Cultural Access and Mental Health: An Exploratory Study”, *Social Indicators Research*, Volume 118, Número 1, pp. 219-233.

Crooke, E. (2008), *Museums and community: ideas, issues and challenges*, Routledge.

Crossick, G., e P. Kaszynska (2016), *Understanding the value of arts & culture: The AHRC Cultural Value Project*, Arts and Humanities Research Council, <https://ahrc.ukri.org/documents/publications/cultural-value-project-final-report/> (Consulta em 19 de outubro de 2018).

Edeiken, LR. (1992), “Children’s museums: The serious business of wonder, play, and learning”, *Curator: The Museum Journal*, Volume 35, Número 1, pp. 21-27, <https://doi.org/10.1111/j.2151-6952.1992.tb00731.x>.

Fancourt, D., e Steptoe, A. (2018), “Cultural engagement predicts changes in cognitive function in older adults over a 10 year period: findings from the English Longitudinal Study of Ageing”, *Nature International Journal of Science*, Scientific Reports, Volume 8, Artigo número: 10226 (Consulta em 16 de outubro de 2018).

Gob, A., e Postula, JL. (2015), «Le musée de ville, Histoire et actualités», Ministère de la Culture et de la Communication, La Documentation française.

Grefe, X., e A. Krebs (2010), *The Relationship between Museums and Municipalities in Europe*, E=MU2 Policy analysis group, http://www.pportodosmuseus.pt/wp-content/uploads/2011/03/musees_municipalites_rapport_final_ENG.pdf (Consulta em 16 de novembro de 2017).

Grefe, X., et al. (2017), “The future of the museum in the twenty-first century: recent clues from France”, *Museum Management and Curatorship*, Volume 32, Número 4, pp. 319-334.

Grefe, X., (2011), “The Economic Impact of The Louvre”, *Journal of Arts Management, Law, and Society*, Taylor & Francis (Routledge), Volume 41, Número 2, pp.121-137.

Grodach, C. e Loukaitou-Sideris, A. (2007), “Cultural development strategies and urban revitalization”, *International Journal of Cultural Policy*, Volume 13, Número 4, pp. 349-370, <https://doi.org/10.1080/10286630701683235>.

Grossi, E. et al. (2012), “The interaction between culture, health and psychological well-being: Data mining from the Italian Culture and Well-Being project”, *Journal of Happiness Studies*, Volume 13, Número 1, pp. 129-148.

Gurian, EH. (2011), “Function Follows Form: How Mixed-Used Spaces in Museums Build Community”, *Curator: The Museum Journal*, Volume 44, Número 1, pp. 97-113.

ICOM (2018), ICOM establishes new working group on sustainability, <https://icom.museum/en/news/icom-establishes-new-working-group-on-sustainability/> (Consulta em 20 de novembro de 2018).

ICOM (2011), “Museums and Sustainable Development: How can ICOM Support, in Concrete Terms, the Museum Community’s Sustainable Development Projects?” in *Proceedings of the Advisory Committee Meeting*, Paris, França, 6-8 de junho de 2011, http://archives.icom.museum/download/june2011/panels/110602_%20JM_panel1.pdf (Consulta em 19 de novembro de 2018).

ICOM (2007), *ICOM Statutes*, International Council of Museums, Paris, https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/2017_ICOM_Statutes_EN.pdf (Consulta em 28 de novembro de 2017).

ICOM (2004), *Code of Ethics for Museums*, International Council of Museums, Paris, <http://icom.museum/ethics.html> (Consulta em 16 de novembro de 2017).

ICOM (2002), *Shanghai Charter for the Protection of Intangible Heritage*, http://icom.museum/shanghai_charter.html.

Iorio, M., e Wall, G. (2011), "Local museums as catalysts for development: Mamoiada, Sardinia, Italy", *Journal of Heritage Tourism*, Volume 6, Número 1, pp. 1-15.

McCarthy, K. et al. (2004), *Gifts of the Muse: Reframing the Debate about the Benefits of the Arts*, RAND Research in the Arts, <https://www.rand.org/pubs/monographs/MG218.html> (Consulta em 16 de novembro de 2017).

NMA (2011), *More Than Worth It. The Social Significance of Museums*, DSP-Groep, Netherlands Museums Association.

OCDE (2018) *Health Inequalities and Inclusive Growth* <http://www.oecd.org/els/health-systems/inequalities-in-health.htm> (Consulta em 16 de outubro de 2018).

OECD (2014), *Tourism and the Creative Economy*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264207875-en>.

OECD (2008), *Local Development Benefits from Staging Global Events*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264042070-en>.

OECD (2008), *The Impact of Culture on Tourism*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264040731-en>.

OCDE (2005), *Culture and Local Development*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264009912-en>.

OECD (2001), *Managing University Museums*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264194984-en>.

O'Neill, M (2011), "Cultural Attendance and Mental Health", *Journal of Mental Health*, Volume 9, Número 4, pp. 22-29, <https://culturecounts.cc/marketing-uploads/resources/Cultural-attendance-and-public-mental-health-Mark-ONeill.pdf> (Consulta em 16 de outubro de 2018).

Piekkola, H. et al. (2014), *Economic impact of museums*, University of Vaasa, Levón Institute.

Plaza, B. (2008), "On some challenges and conditions for the Guggenheim Museum Bilbao to be an effective economic re-activator", *International Journal of Urban and Regional Research*, Volume 32, Número 2, pp. 506-517.

Sacco, P.L. et al. (2018), From Culture 1.0 to Culture 3.0: Three Socio-Technical Regimes of Social and Economic Value Creation through Culture, and Their Impact on European Cohesion Policies, *Sustainability*, 10, 3923; <http://dx.doi.org/10.3390/su10113923>.

Sacco, P.L. (2013), "Culture 3.0: The impact of culture on social and economic development, & how to measure it", apresentação na Scientific support for growth and jobs: Cultural and creative industries conference, Bruxelas, 24 de outubro, 2013, <https://ec.europa.eu/assets/jrc/events/20131024-cci/20131024-cci-sacco.pdf>.

Sacco, P.L. et al. (2013), "Culture as an engine of local development processes: System-wide cultural districts. II: Prototype cases", *Growth and Change, A Journal of Urban and Regional Policy*, Volume 44, Número 4, pp. 571-588.

Thomson, L.J. e H. Chatterjee (2016), "Well-Being With Objects: Evaluating a Museum Object-Handling Intervention for Older Adults in Health Care Settings", *Journal of Applied Gerontology*, Volume 35, Número 3, pp. 349-362, <http://dx.doi.org/10.1177/0733464814558267>.

Thomson, L.J. et al. (2015), "Social Prescribing: A review of community referral schemes", University College London.

Travers, T., e Glaister, S. (2004), "Valuing museums: Impact and innovation among national museums", National Museum's Directors' Conference, Imperial War Museum, Londres.

Tuck, F., et al. (2015), *The Economic Impact of Museums in England*, Arts Council England.

UNESCO (2016), *Culture Urban Future, Global Report on Culture for Sustainable Urban Development*, Paris, <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002462/246291E.pdf> (Consulta em 16 de novembro de 2017).

Van Aalst, I., e Boogaarts, I. (2002), "From museum to mass entertainment: The evolution of the role of museums in cities", *European Urban and Regional Studies*, Volume 9, Número 3, pp. 195-209.

Węziak-Białowolska, D. et al. (2018), "Involvement With the Arts and Participation in Cultural Events-Does Personality Moderate Impact on Well-Being? Evidence From the U.K. Household Panel Survey", *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, <http://dx.doi.org/10.1037/aca0000180>.

Weziak-Białowolska, D. (2016), "Attendance of cultural events and involvement with the arts - impact evaluation on health and well-being from a Swiss household panel survey", *Public Health*, Volume 139, pp. 161-169, <http://dx.doi.org/10.1016/j.puhe.2016.06.028>.

Zukin, S. e Braslow, L. (2011), "The life cycle of New York's creative districts: Reflections on the unanticipated consequences of unplanned cultural zones", *City, Culture and Society*, Volume 2, Número 3, pp. 131-140, <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2011.06.003>.



