



# CREDENCIAÇÃO, SISTEMAS E REDES NACIONAIS DE MUSEUS

UMA PANORÂMICA EUROPEIA CONTEMPORÂNEA

---

*Maria Clara de Frayão Camacho*

Tese apresentada à Universidade de Évora  
para obtenção do Grau de Doutor em História

ORIENTADORES: Professor Doutor João Carlos Pires Brigola  
Professora Doutora Raquel Henriques da Silva

ÉVORA, JULHO DE 2014







# **CREDENCIAÇÃO, SISTEMAS E REDES NACIONAIS DE MUSEUS**

**UMA PANORÂMICA EUROPEIA CONTEMPORÂNEA**

*Maria Clara de Frayão Camacho*

Tese apresentada à Universidade de Évora  
para obtenção do Grau de Doutor em História

**ORIENTADORES:**

*Professor Doutor João Carlos Pires Brigola*

*Professora Doutora Raquel Henriques da Silva*

ÉVORA, JULHO DE 2014



## **AGRADECIMENTOS**

Uma primeira palavra é devida aos orientadores, Professor Doutor João Carlos Pires Brigola e Professora Doutora Raquel Henriques da Silva, pelo acolhimento e interesse que desde a primeira hora manifestaram por esta investigação e por me terem incitado a abraçá-la. Pela ajuda à definição inicial dos limites espaciais e temporais da pesquisa, pelo travão colocado à expansão infindável do tema, pelo enquadramento científico e pela revisão cuidada dos textos, muito obrigada!

Estou grata à instituição onde me enquadrão profissionalmente, desde 2012 a Direção-Geral de Património Cultural e em 2010-2011 o Instituto dos Museus e da Conservação, por me ter concedido o tempo necessário à concretização deste projeto, mediante a autorização de equiparação a bolsa.

Esta tese gozou da ajuda generosa de várias dezenas de profissionais de diferentes pontos da Europa.

Três colegas acompanharam de forma particular o desenrolar da investigação. À Marta Lourenço agradeço os fins de tarde na Politécnica, o debate de ideias, a partilha de inquietações e a experiência internacional que foi de grande valia ao longo de todo o processo. Ao José Soares Neves devo a facilitação do acesso a dados estatísticos, o esclarecimento de dúvidas no tratamento da informação quantitativa e a prontidão com que foi respondendo às questões de ordem sociológica que lhe fui colocando. A ajuda do Manuel Bairrão Oleiro foi prestimosa no acesso a documentos de arquivo, na interpretação de aspetos jurídicos e na discussão do panorama museológico português.

Sem a disponibilidade, o interesse e a colaboração dos meus entrevistados esta tese não teria sido possível. A eles devo a imersão nas culturas museológicas dos países estudados, a explicação detalhada dos respetivos sistemas e a franqueza com que os problemas foram abordados. A sua generosidade não se esgotou no tempo concedido nas entrevistas mas prolongou-se em contactos posteriores, quer presenciais, quer por correio eletrónico até à escrita final da tese. É justo realçar o especial apoio que me foi dado no arranque do projeto por Margherita Sani e Adelaide Maresca Compagna na compreensão dos tópicos estudados e no desfazer de múltiplas dúvidas relativas à situação italiana. Também o entendimento do caso espanhol ficaria prejudicado sem a ajuda de Ana Azor Lacasta, na disponibilização de dados, na elucidação de questões e na revisão do capítulo dedicado a Espanha. O meu agradecimento sentido a todos os restantes entrevistados: Agrita Ozola, Anita Jirgensone, Ann-Charlotte Backlund, Anne Krebs, Anneke Hogeweg, Beatrice Kelly, Britta Lundgren, Dominique Ferriot, Dorota Folga-Januszewska, Ellie Bruggeman, Enrique Varela Agüí, Frank Bergevoet, Hartmut Dorgerloh, Isabel Wilson, Juan Valadés, Lesley-Ann Hayden, Marie Bourke, Mark Taylor, Maurizio Maggi, Paul Doyle, Paweł Jaskanis, Philippe Bélaval, Piotr Majewski, Rebecca Roskam, Sharon Heal, Siebe Weide, Sofia Rodríguez e Toine Berbers.

Aos profissionais que encontrei ao longo dos últimos três anos e/ou com quem me correspondi por correio eletrónico, agradeço a facilitação de contactos, os

esclarecimentos prestados e o envio de cópias de documentação inédita ou de difícil acesso. Estou muito grata a Alberto Garlandini, Brian Crowley, Christin Günther, Cristina Bruno, David Anderson, Dragos Neamu, Eiji Mizushima, Emmeline Leary, Fionnuala Croke, Helen O'Donoghue, Helen Wilkinson, Ing-Marie Munktell, Janis Garjans, Joan Rosàs Reverte, Magriet Lestraden, Richard Sandell, Rosemary Ewles e Timothy Mason.

Em Portugal fui conversando, indagando e trocando ideias com vários colegas ao longo desta jornada. À Graça Filipe, companheira de sucessivos percursos académicos, estou grata pelas conversas inspiradoras e pela paciência com que acompanhou as revisões bibliográficas finais. Agradeço o acesso a documentos ou o esclarecimento de determinados factos relativos à evolução da situação portuguesa a António Nabais, António Ponte, Cláudia Freire, Fernando António Baptista Pereira, Inês Brandão, Isabel Fernandes, Joana Sousa Monteiro, Jorge Santos, Madalena Braz Teixeira e Roberto Leite. No plano conceptual, agradeço a troca de impressões sobre o conceito de rede com Gustavo Cardoso. À Susete Magno exprimo a minha gratidão pelo generoso voluntariado com que apoiou a inserção de revisões de texto.

Este percurso foi pontuado por uma dezena de apresentações do projeto ou de algumas das suas vertentes no meio profissional e académico português. As perguntas e comentários surgidos nesse contexto enriqueceram a minha reflexão pessoal e animaram-me a desbravar alguns caminhos.

No âmbito da pesquisa documental, uma especial referência é devida ao *Centre de Documentation du Service des Musées de France*, pela resposta pronta aos meus pedidos bibliográficos e pelo excelente acolhimento presencial. Devem ainda ser mencionadas as instituições que me abriram as portas dos seus arquivos ou centros de documentação: a Comissão Nacional Portuguesa do ICOM, a *Subdirección General de Museos Estatales* de Espanha, a *Irish Museums Association* e o *Irish Museum of Modern Art*. A investigação ficou ligada a cidades – Lisboa, Madrid, Londres, Cardiff, Dublin, Kilkenny, Amesterdão, Paris e Varsóvia. Destes lugares, dos museus, dos organismos públicos e associativos e das pessoas que me acolheram guardo memórias calorosas.

As minhas palavras finais são para os meus amigos e para a minha família. Ao João, meu filho, agradeço a atenção e o retorno à partilha das grandes e das pequenas questões com que me defrontei ao longo deste percurso, o apoio informático dominical e o encorajamento incessante. Ao Alberto, tenho tudo a agradecer: a compreensão, o acompanhamento, a curiosidade, a revisão dos ‘azuis’ e, antes de mais, por ser a minha rede.

## **RESUMO**

### **Credenciação, Sistemas e Redes Nacionais de Museus – Uma Panorâmica Europeia Contemporânea**

Esta tese explora as relações entre a credenciação, os sistemas e as redes nacionais de museus no arco cronológico compreendido entre 1985 e 2010 em nove países europeus: Espanha, França, Irlanda, Itália, Letónia, Países Baixos, Polónia, Portugal e Reino Unido.

A abordagem histórica evidenciou o balanço entre influências externas e internas na origem dos sistemas de credenciação, mostrando a sua difusão no espaço europeu em processos múltiplos de contaminação, embora a influência britânica fosse preponderante. De forma generalizada, observou-se o entroncamento da credenciação, dos sistemas e das redes de museus na oficialização ou na expansão das políticas públicas.

A comparação demonstrou a existência de semelhanças institucionais, funcionais, patrimoniais e sociais, a despeito da variabilidade dos conceitos de museu e dos contextos administrativos. Este exercício pôs em causa a perspetiva dicotómica quanto à divisão entre países que se regem por sistemas de credenciação e por leis de museus, evidenciando sistemas híbridos que assentam formalmente em legislação mas integram padrões e requisitos idênticos às diretrizes dos sistemas sem força de lei. A investigação mostrou ainda que, no universo estudado, apenas na Letónia, na França e em Portugal o conjunto de museus credenciados coincide oficialmente com a principal rede nacional de museus, verificando-se nos restantes países a formação de redes temáticas e/ou geográficas infranacionais.

## **PALAVRAS-CHAVE**

História da Museologia Contemporânea, Credenciação, Redes de Museus, Sistemas de Museus, Europa.

## **ABSTRACT**

### **Accreditation, National Museum Systems and Networks – an Overview of Contemporary Europe**

This thesis explores the potential relations between accreditation, museum systems and museum networks in nine European countries from 1985 to 2010: France, Ireland, Italy, Latvia, the Netherlands, Poland, Portugal, Spain and the United Kingdom.

The historical approach emphasized the balance between external and internal influences on the creation of accreditation schemes. Dissemination of accreditation in Europe occurred in multiple contamination exchanges although the influence of the British scheme has been dominant. Generally speaking, accreditation, museum systems and museum networks were typically associated to the launching or the spreading of public policies for museums.

Comparison among countries showed institutional, functional and social similarities despite the variety of museum concepts and administrative scopes. Comparative analysis challenged the division between countries guided by accreditation schemes and countries ruled by museum laws. Instead it highlighted hybrid systems which, though based on legislation, have standards that are identical to guidelines developed by countries where such legislation does not exist. Regarding the relations between accreditation, museum systems and networks, the research showed that France, Latvia and Portugal are the only countries where accredited museums officially coincide with the main national network of museums. Thematic and geographical networks are common in the other countries.

## **KEY WORDS**

Contemporary History of Museology, Accreditation, Museum Networks, Museum Systems, Europe.

# ÍNDICE

|   |            |
|---|------------|
| AGRADECIMENTOS .....  | i          |
| RESUMO E ABSTRACT .....   | iii        |
| ÍNDICE DE QUADROS E ÍNDICE DE TABELAS .....   | xi         |
| LISTA DE SIGLAS E DE ACRÓNIMOS .....  | xiii       |
| LISTA DE ABREVIATURAS .....   | xv         |
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>1</b>   |
| <b>PRIMEIRA PARTE – ESTADO DA ARTE .....</b>  | <b>11</b>  |
| <b>I. NOÇÃO DE CREDENCIAÇÃO .....</b>   | <b>13</b>  |
| <b>II. NOÇÕES DE SISTEMA E DE REDE .....</b>  | <b>19</b>  |
| <b>III. VISÕES EUROPEIAS .....</b>  | <b>29</b>  |
| 1. ABORDAGENS HISTÓRICAS E COMPARATIVAS .....   | 31         |
| 2. ABORDAGENS CRUZADAS .....  | 37         |
| 3. RECOMENDAÇÕES E PROPOSTAS .....  | 41         |
| <b>IV. OLHARES NACIONAIS .....</b>  | <b>47</b>  |
| <b>SEGUNDA PARTE – PERSPECTIVA DIACRÓNICA (1985-2010) .....</b>                         | <b>51</b>  |
| <b>V. ANTECEDENTES .....</b>  | <b>53</b>  |
| 1. RAÍZES NORTE-AMERICANAS .....  | 53         |
| 1.1. Dos padrões de referência à exploração embrionária da acreditação .....            | 53         |
| 1.2 <i>Museum Accreditation Program</i> : enquadramento e configuração .....            | 57         |
| 2. UMA TENTATIVA GORADA NO REINO UNIDO .....  | 63         |
| <b>VI. CONTINUIDADE E INOVAÇÃO: O MODELO BRITÂNICO .....</b>                            | <b>75</b>  |
| 1. CONVIVÊNCIAS, MODIFICAÇÕES E TRANSFERÊNCIAS .....                                    | 75         |
| 2. UM SISTEMA NOVO: OPERACIONALIZAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO .....                              | 78         |
| 3. REVISÕES E APROFUNDAMENTOS: DO <i>REGISTRATION</i> AO <i>ACCREDITATION</i> ....      | 87         |
| 4. MATURIDADE VERSUS ARTICULAÇÃO RETICULAR .....  | 97         |
| <b>VII. UM SISTEMA NACIONAL E ASSIMETRIAS REGIONAIS: A ESPANHA DAS AUTONOMIAS .....</b> | <b>101</b> |
| 1. DO SISTEMA ESPANHOL DE MUSEUS À REDE DE MUSEUS DE ESPANHA .....                      | 101        |
| 2. PROLIFERAÇÃO DE SISTEMAS E REDES AUTONÓMICOS. O CASO DA CATALUNHA .....              | 115        |
| 3. NORMALIZAÇÃO VERSUS DIVERSIDADE .....  | 123        |
| <b>VIII. A INICIATIVA PROFISSIONAL: O <i>REGISTO HOLANDESES</i> .....</b>               | <b>129</b> |
| 1. ORIGENS E ENQUADRAMENTOS .....   | 129        |
| 2. DE UM AMBIENTE FAVORÁVEL À APLICAÇÃO DO <i>MUSEUMREGISTER</i> .....                  | 134        |

|   |            |
|---|------------|
| 3. AUTONOMIA E LIDERANÇA ASSOCIATIVA.....   | 138        |
| <b>IX. ORGANIZAÇÃO DOS MUSEUS EM TEMPOS DE TRANSIÇÃO: OS CASOS DA LETÓNIA E DA POLÓNIA .....</b>            | <b>141</b> |
| 1. DOS SISTEMAS ESTATAIS DE MUSEUS À CONSTRUÇÃO DE NOVAS POLÍTICAS MUSEOLÓGICAS .....                       | 141        |
| 2. LEIS, CREDENCIAÇÃO E <i>REGISTO</i> DE MUSEUS.....   | 147        |
| 3. “ORDENAR O CAOS” VERSUS NOVOS PARADIGMAS.....  | 151        |
| <b>X. PADRÕES NACIONAIS E POLARIZAÇÃO REGIONAL: O PARADOXO ITALIANO .....</b>                               | <b>157</b> |
| 1. SISTEMAS E REDES NA ITÁLIA DOS MUSEUS.....   | 157        |
| 2. A REFERÊNCIA NACIONAL: O <i>ATTO DI INDIRIZZO SUI CRITERI TÉCNICO-SCIENTIFICI E SUGLI STANDARD</i> ..... | 162        |
| 3. ORIENTAÇÕES ITALIANAS VERSUS UM MOSAICO REGIONAL .....   | 172        |
| <b>XI. RECONHECIMENTO E UNIFICAÇÃO: <i>MUSÉES DE FRANCE</i> .....</b>                                       | <b>177</b> |
| 1. DO ESQUEMA TRIPARTIDO À PROSPEÇÃO DAS REDES DE MUSEUS.....   | 177        |
| 2. A <i>LEI DOS MUSEUS DE FRANÇA</i> .....  | 186        |
| 3. A EXCEÇÃO FRANCESA .....   | 192        |
| <b>XII. CREDENCIAÇÃO E ORGANIZAÇÃO EM REDE: A <i>REDE PORTUGUESA DE MUSEUS</i>.....</b>                     | <b>199</b> |
| 1. CONTEXTOS HISTÓRICOS E ANTECEDENTES RETICULARES.....   | 199        |
| 2. DOS DEBATES À GÉNESE DA <i>REDE PORTUGUESA DE MUSEUS</i> .....   | 206        |
| 3. UMA REDE, UMA LEI, UM INSTITUTO .....  | 214        |
| 4. CONFLUÊNCIA DA CREDENCIAÇÃO E DE UMA REDE NACIONAL .....   | 224        |
| <b>XIII. PADRÕES E FORMAÇÃO: O PROGRAMA IRLANDÊS .....</b>  | <b>233</b> |
| 1. UMA POLÍTICA MUSEOLÓGICA EMERGENTE E UM PROCESSO PARTICIPADO ....  | 233        |
| 2. O <i>MUSEUM STANDARDS PROGRAMME FOR IRELAND</i> .....  | 241        |
| 3. EXEMPLOS ANGLÓFONOS VERSUS SINGULARIDADES NACIONAIS .....  | 243        |
| <b>TERCEIRA PARTE – PERSPECTIVA COMPARADA.....</b>  | <b>247</b> |
| <b>XIV. CONTEXTOS E OBJETIVOS .....</b>   | <b>249</b> |
| 1. PANORAMA ADMINISTRATIVO, GESTIONÁRIO E ASSOCIATIVO .....   | 249        |
| 2. OBJETIVOS COMUNS E ESPECÍFICOS .....   | 257        |
| <b>XV. MEIOS E RECURSOS .....</b>   | <b>263</b> |
| 1. MEDIDAS NORMATIVAS.....  | 263        |
| 1.1 Legislação e diretrizes .....   | 263        |
| 1.2 Elegibilidade: unidade e pluralidade conceptual dos museus .....  | 264        |
| 1.2.1 Matizes da natureza institucional.....  | 267        |

|   |            |
|---|------------|
| 1.2.2 Diversidade funcional e patrimonial .....                         | 270        |
| 1.2.3 Ao serviço da sociedade e em benefício dos públicos .....         | 274        |
| 1.3 Padrões e requisitos .....  | 277        |
| <b>2. MEDIDAS ORGANIZATIVAS.....</b>                                    | <b>284</b> |
| 2.1 Organismos gestores e consultivos .....                             | 284        |
| 2.2 Processos, procedimentos e monitorização.....                       | 288        |
| <b>3. MEDIDAS PROGRAMÁTICAS .....</b>                                   | <b>292</b> |
| <b>XVI. RESULTADOS E EFEITOS .....</b>                                  | <b>295</b> |
| 1. IMPACTO QUANTITATIVO .....   | 295        |
| 2. VANTAGENS E BENEFÍCIOS .....   | 301        |
| 2.1 Impacto institucional e gestionário .....                           | 303        |
| 2.1.1 Sensibilização das autoridades de tutela .....                    | 303        |
| 2.1.2 Acesso a financiamento .....                                      | 305        |
| 2.1.3 Formalização de instrumentos de gestão .....                      | 307        |
| 2.1.4 Profissionalização e formação do pessoal.....                     | 310        |
| 2.1.5 Estímulo a parcerias e redes.....                                 | 312        |
| 2.2 Impacto funcional e patrimonial .....                               | 316        |
| 2.2.1 Elevação dos padrões e cumprimento das funções museológicas ..... | 316        |
| 2.3 Impacto externo .....   | 319        |
| 2.3.1 Estatuto e credibilidade entre pares .....                        | 319        |
| 2.3.2 Melhoria dos serviços prestados .....                             | 320        |
| 2.3.3 Reconhecimento público.....                                       | 322        |
| 3. PROBLEMAS E DESAFIOS .....   | 325        |
| 3.1 Universalidade versus diferenciação.....                            | 325        |
| 3.2 Dificuldades de gestão .....  | 331        |
| <b>XVII. TRANSFORMAÇÕES, EVOLUÇÕES E RETROCESSOS (2010-2013) .....</b>  | <b>337</b> |
| 1. CONTEXTOS INSTITUCIONAIS: A VAGA DE REFORMAS ADMINISTRATIVAS .....   | 337        |
| 2. À MARGEM DAS REFORMAS: REVISÕES E ATUALizaçõEs DA CREDENCIAÇÃO ..... | 346        |
| 2.1 O <i>New Accreditation</i> do Reino Unido .....                     | 346        |
| 2.2 O novo <i>Museumregister</i> dos Países Baixos .....                | 350        |
| 3. EFEITOS DAS MODIFICAÇÕES ORGÂNICAS NA CREDENCIAÇÃO E NAS REDES ..    | 353        |
| <b>CONCLUSÕES .....</b>   | <b>361</b> |
| <b>FONTES E BIBLIOGRAFIA .....</b>                                      | <b>373</b> |

## ÍNDICE DO VOLUME II

|   |         |
|---|---------|
| APÊNDICE A – FICHA DE RECOLHA DE DADOS .....  | iii     |
| APÊNDICE B – CRONOLOGIA .....   | v       |
| APÊNDICE C – ENTREVISTAS.....   | xxvi    |
| C.1. ENTREVISTA COM HARTMUT DORGERLOH (DIRETOR DA <i>STIFTUNG PREUSSISCHE SCHLÖSSER UND GÄRTEN BERLIN-BRANDENBURG</i> – FUNDAÇÃO DE PALÁCIOS E JARDINS NACIONAIS DE BERLIM-BRANDENBURGO, ALEMANHA).....         | xxvi    |
| C.2. ENTREVISTA COM ENRIQUE VARELA AGÜÍ ( <i>SUBDIRETOR GENERAL DE MUSEOS ESTATALES</i> , ESPANHA) E ANA AZOR (TÉCNICA DA <i>SUBDIRECCIÓN GENERAL DE MUSEOS ESTATALES</i> , ESPANHA) .....                      | xxix    |
| C.3. ENTREVISTA COM JUAN VALADÉS SIERRA (DIRETOR DO MUSEU DE CÁCERES, ESPANHA).....   | xxxii   |
| C.4. ENTREVISTA COM ANA AZOR (TÉCNICA DA <i>SUBDIRECCIÓN GENERAL DE MUSEOS ESTATALES</i> , ESPANHA) .....   | xxxv    |
| C.5. ENTREVISTA COM SOFÍA RODRÍGUEZ (PRESIDENTE DO ICOM ESPANHA E DIRETORA DO MUSEU NACIONAL DE ARTES DECORATIVAS, ESPANHA) ...   | xxxviii |
| C.6. ENTREVISTA COM PHILIPPE BÉLAVAL ( <i>DIRECTEUR GENERAL DES PATRIMOINES</i> , FRANÇA).....  | xlii    |
| C.7. ENTREVISTA COM ANNE KREBS (DIRETORA DO DEPARTAMENTO DE ESTUDOS E PESQUISAS DO MUSEU DO LOUVRE, FRANÇA) .....   | xlv     |
| C.8. ENTREVISTA COM DOMINIQUE FERRIOT (EX-PRESIDENTE DO ICOM FRANÇA E EX-DIRETORA DO <i>MUSÉE DES ARTS ET MÉTIERS</i> ; PROFESSORA NA UNIVERSIDADE DE PARIS I SORBONNE, FRANÇA) .....                           | liv     |
| C.9. ENTREVISTA COM BEATRICE KELLY (RESPONSÁVEL PELO SECTOR DE MUSEUS NO <i>HERITAGE COUNCIL</i> , IRLANDA) E LESLEY-ANN HAYDEN (COORDENADORA DO <i>MUSEUM STANDARDS PROGRAMME FOR IRELAND</i> , IRLANDA) ..... | lxii    |
| C.10. ENTREVISTA COM MARIE BOURKE (DIRETORA DO DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO DA <i>NATIONAL GALLERY OF IRELAND</i> , IRLANDA) .....  | lxxi    |
| C.11. ENTREVISTA COM PAUL DOYLE (PRESIDENTE DA <i>IRISH MUSEUMS ASSOCIATION</i> E REGISTRAR DO <i>NATIONAL MUSEUM – MUSEUM OF DECORATIVE ARTS AND HISTORY</i> , IRLANDA) .....                                  | lxxvii  |
| C.12. ENTREVISTA COM MAURIZIO MAGGI (INVESTIGADOR DO <i>INSTITUTO DE RICERCHE ECONOMICHE E SOCIALE</i> , PIEMONTE, ITÁLIA) .....  | lxxxii  |
| C.13. ENTREVISTA COM MARGHERITA SANI (TÉCNICA DO <i>ISTITUTO PER I BENI CULTURALI E NATURALI</i> . REGIÃO DA EMÍLIA-ROMANHA, ITÁLIA) .....  | lxxxiv  |
| C.14. ENTREVISTA COM ADELAIDE MARESCA COMPAGNA (TÉCNICA DO <i>MINISTERO PER I BENI E LE ATTIVITÁ CULTURALI</i> , ITÁLIA) .....  | lxxxvii |
| C.15. ENTREVISTA COM ANITA JIRGENSONE (TÉCNICA DA AUTORIDADE ESTATAL DE MUSEUS, LETÓNIA) .....  | xc      |

|   |         |
|---|---------|
| C.16. ENTREVISTA COM AGRITA OZOLA (PRESIDENTE DO CONSELHO DE MUSEUS DA LETÓNIA E DIRETORA DOS MUSEUS DE TUKUMS, LETÓNIA) .....  | xciii   |
| C.17. ENTREVISTA COM ELLIE BRUGGEMAN (ATUAL RESPONSÁVEL DO <i>MUSEUMREGISTER</i> , PAÍSES BAIXOS) E ANNEKE HOGEWEG (ANTERIOR RESPONSÁVEL DO <i>MUSEUMREGISTER</i> , PAÍSES BAIXOS) .....  | xcv     |
| C.18. ENTREVISTA COM SIEBE WEIDE (PRESIDENTE DA ASSOCIAÇÃO DE MUSEUS HOLANDESES, PAÍSES BAIXOS) .....   | cix     |
| C.19. ENTREVISTA COM TOINE BERBERS (PRESIDENTE DA ASSOCIAÇÃO DE MUSEUS NACIONAIS, PAÍSES BAIXOS) E REBECCA RASKAM (CONSULTORA DA ASSOCIAÇÃO DE MUSEUS NACIONAIS, PAÍSES BAIXOS) .....     | cxv     |
| C.20. ENTREVISTA COM FRANK BERGEVOET (TÉCNICO DA AGÊNCIA HOLANDESA DO PATRIMÓNIO, PAÍSES BAIXOS) .....  | cxx     |
| C.21. ENTREVISTA COM DOROTA FOLGA-JANUSZEWSKA (DIRETORA DO INSTITUTO DE MUSEOLOGIA DA UNIVERSIDADE CARDEAL STEFAN WYSZYSNSKI DE VARSÓVIA, POLÓNIA) .....                                  | cxxviii |
| C.22. ENTREVISTA COM PAWEŁ JASKANIS (PRESIDENTE DA COMISSÃO NACIONAL DO ICOM E DIRETOR DO PALÁCIO WILANOW, POLÓNIA) E PIOTR SZPANOWSKY (DIRETOR ADJUNTO DO PALÁCIO WILANOW, POLÓNIA)..... | cxlv    |
| C.23. ENTREVISTA COM PIOTR MAJEWSKI (DIRETOR DO NIMOZ, POLÓNIA) ..  | cxlvi   |
| C.24. ENTREVISTA COM ISABEL WILSON (COORDENADORA DA ACREDITAÇÃO NO <i>MUSEUMS, LIBRARIES AND ARCHIVES – ARTS COUNCIL ENGLAND</i> , REINO UNIDO).....                                      | cliii   |
| C.25. ENTREVISTA COM MARK TAYLOR (PRESIDENTE DA <i>MUSEUMS ASSOCIATION</i> , REINO UNIDO).....  | clvi    |
| C.26. ENTREVISTA COM SHARON HEAL (EDITORIA DO <i>MUSEUMS JOURNAL – MUSEUMS ASSOCIATION</i> , REINO UNIDO).....  | clxii   |
| C.27. ENTREVISTA COM BRITTA LUNDGREN (TÉCNICA DO MUSEU REGIONAL DE VÄSTERBOTTEN, SUÉCIA) .....  | clxvii  |
| C.28. ENTREVISTA COM ANN-CHARLOTTE BACKLUND (SECRETÁRIA DA ASSOCIAÇÃO DE MUSEUS SUECOS, SUÉCIA).....  | clxxii  |



## **ÍNDICE DE QUADROS**

|   |     |
|---|-----|
| Quadro 6.1: Quadro comparativo do <i>Museum Accreditation</i> e do <i>Registration Scheme</i> .....                                   | 82  |
| Quadro 14.1: Administração pública e gestão governamental do sector dos museus em 2009.....   | 251 |
| Quadro 14.2: Estruturas territoriais e administrativas, credenciação, sistemas e redes (nacionais e regionais) de museus em 2009..... | 253 |
| Quadro 15.1: Legislação (de museus e da credenciação) e diretrizes (da credenciação) em 2009 .....                                    | 263 |
| Quadro 15.2: Conceito de museu adotado pelos sistemas de credenciação dos países em estudo em 2009 .....                              | 266 |
| Quadro 15.3: Sistematização dos requisitos da credenciação dos países em estudo em 2009 .....   | 279 |
| Quadro 15.4: Organismos gestores e consultivos dos sistemas de credenciação em estudo em 2009 .....                                   | 284 |
| Quadro 15.5: Credenciação, sistemas e redes nacionais de museus: quadro panorâmico dos instrumentos normativos e gestionários .....   | 287 |
| Quadro 15.6: Etapas e procedimentos da credenciação.....  | 289 |
| Quadro 17.1: Organismos nacionais de gestão do sector dos museus em 2009 e 2013 .....   | 338 |

## **ÍNDICE DE TABELAS**

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 14.1: Dados básicos de caracterização dos países em estudo em 2009 .....   | 250 |
| Tabela 15.1: Números oficiais de museus por país, de museus credenciados e de museus integrantes de sistema ou rede nacional em 2009-2011 ..... | 298 |
| Tabela 15.2: Percentagem de museus credenciados e duração dos sistemas de credenciação em cinco países em 2009-2011 .....                       | 300 |



## **LISTA DE SIGLAS E DE ACRÓNIMOS**

|          |  |
|----------|--|
| AAM      | American Association of Museums / American Alliance of Museums   |
| AASLH    | American Association for State and Local History   |
| ACE      | Arts Council England   |
| AGCCPF   | Association Générale des Conservateurs des Collections Publiques de France                                   |
| AHICOMPT | Arquivo Histórico da Comissão Nacional do ICOM   |
| AIM      | Association of Independent Museums   |
| AMC      | Area Museum Council  |
| AMSTCI   | Association des musées et centres pour le développement de la culture scientifique technique et industrielle |
| ANCI     | Associazione Nazionale dei Comunni Italiani  |
| ANMLI    | Associazione Nazionale dei Musei Locali e Istituzionale  |
| ANMP     | Associação Nacional de Municípios Portugueses  |
| AP       | Arquivo pessoal  |
| APOM     | Associação Portuguesa de Museologia  |
| BOE      | Boletín Oficial del Estado   |
| CCDR     | Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional   |
| CDSMF    | Centre de Documentation du Service des Musées de France  |
| CILAC    | Comité d'information et de liaison pour l'archéologie, l'étude et la mise en valeur du patrimoine industriel |
| CNC      | Conselho Nacional de Cultura   |
| CNCI     | Council of National Cultural Institutions  |
| DCMS     | Department for Culture, Media and Sport  |
| DG       | Diário de Governo  |
| DGP      | Direction Générale des Patrimoines   |
| DGPC     | Direcção-Geral do Património Cultural  |
| DL       | Decreto-Lei  |
| DMF      | Direction des Musées de France   |
| DR       | Diário da República  |
| D.R.     | Decreto Regulamentar   |
| DRAC     | Direction Régionale des Affaires Culturelles   |
| DRC      | Direção Regional de Cultura  |
| EGMUS    | European Group on Museum Statistics  |
| EUA      | Estados Unidos da América  |
| FCAH     | Federal Council on Arts and Humanities   |
| FRAM     | Fonds Régionaux d'Acquisitions pour les Musées   |
| GLLAM    | Group for Large Local Authority Museums  |
| GOSLAM   | Group of Small Local Authority Museums   |
| ICOM     | Conselho Internacional de Museus   |
| IGESPAR  | Instituto de Gestão do Património Arquitetónico e Arqueológico   |
| IMA      | Irish Museum Association   |
| IMC      | Instituto dos Museus e da Conservação  |
| INE      | Instituto Nacional de Estatística  |
| IPM      | Instituto Português de Museus  |
| IPPC     | Instituto Português do Património Cultural   |
| ISPCN    | Instituto de Salvaguarda do Património Cultural e Natural  |
| LACG     | Local Authority Curators Goup  |

|           |   |
|-----------|---|
| MA        | Museums Association   |
| MAP       | Museum Assessment Programm  |
| MC        | Ministério da Cultura   |
| MDA       | Museum Documentation Association  |
| MGC       | Museums and Galleries Commission  |
| MiBAC     | Ministero per i Beni e le Attività Culturali  |
| MLA       | Museums, Libraries and Archives   |
| MSPI      | Museums Standard Programme for Ireland  |
| NIMOZ     | Narodowi Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów – Instituto Nacional de Museologia e Proteção das Coleções [Polónia] |
| NMDC      | National Museums Directors Conference   |
| NUTS      | Nomenclatura de Unidades Territoriais para Fins Estatísticos  |
| OAC       | Observatório das Atividades Culturais   |
| OCIM      | Office de Coopération et d'Information Muséales   |
| PAQM      | Programa de Apoio à Qualificação de Museus  |
| PATM      | Programa de Apoio Técnico a Museus  |
| PIDDAC    | Programa de Investimento e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central                                       |
| PRACE     | Programa de Reforma da Administração Central do Estado  |
| ProMuseus | Programa de Apoio a Museus da Rede Portuguesa de Museus   |
| RD        | Real Decreto  |
| RME       | Rede de Museus de Espanha   |
| RPM       | Rede Portuguesa de Museus   |
| SEC       | Secretaria de Estado da Cultura   |
| SEM       | Sistema Espanhol de Museus  |
| SEMCR     | Secção Especializada de Museus e Conservação e Restauro   |
| SMCRPI    | Secção dos Museus, da Conservação e Restauro e do Património Imaterial  |
| SMM       | Secção de Municípios com Museu  |
| SSN       | Subject Specialist Network  |
| UE        | União Europeia  |

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

|        |                                     |
|--------|-------------------------------------|
| art.   | Artigo                              |
| cap.   | Capítulo                            |
| coord. | coordenador(a)                      |
| dact.  | dactilografado                      |
| ed.    | edição ou editor(a)                 |
| e.g.   | <i>exempli gratia</i> (por exemplo) |
| et al  | <i>et alii, et alia</i> (e outros)  |
| i.e.   | <i>id est</i> (isto é)              |
| p.     | página                              |
| pp.    | páginas                             |
| s.d.   | sem data                            |
| vol.   | volume                              |



# INTRODUÇÃO

Marcadas por um expressivo crescimento do número de museus, as últimas décadas têm sido palco de iniciativas em prol da melhoria dos sectores museológicos de diversos países, promovidas pelos organismos governamentais, pelas entidades de tutela e pelas organizações profissionais. Em distintos contextos institucionais, estas medidas têm como denominador comum a elevação da qualidade dos serviços prestados pelos museus nas suas áreas funcionais, seja a investigação, a documentação e a conservação do património, seja a educação e a comunicação com os públicos. Ao melhoramento do desempenho dos museus e à generalização de boas práticas profissionais, junta-se o alargamento da abrangência das políticas públicas para museus. Estas são crescentemente dirigidas à totalidade dos museus públicos e privados existentes em cada país e não apenas aos museus tutelados pelos organismos governamentais.

Neste quadro, a credenciação, os sistemas e as redes de museus sobressaem nas dinâmicas museológicas nacionais desenvolvidas na Europa. A definição de padrões técnicos de referência para os museus, a imposição de regras, de normativos e de leis, a formulação de diretrizes orientadoras, a criação de programas de apoio, a formação dos profissionais, o estabelecimento de parcerias e o estímulo à colaboração interinstitucional constituem algumas das marcas mais visíveis daquelas dinâmicas. Conduzidas a partir de entidades governamentais e/ou associativas de diferentes escalas e geometrias, a credenciação e as organizações sistémicas e reticulares pontuam o mapa europeu e estão frequentemente interligadas, como se terá oportunidade de assinalar.

Com cronologias e cartografias variáveis, a credenciação, os sistemas e as redes de museus são observáveis na Europa, de forma sistemática, a partir dos anos 1980. Quanto à credenciação, não pode deixar de ser invocado o papel fundador do *American Association of Museums Accreditation Program*, iniciado nos Estados Unidos da América (EUA) em 1971.

Tomando como referente a efetiva aplicação da credenciação no continente europeu, esta ocorreu pela primeira vez em 1988 com a introdução do *Registration Scheme* no Reino Unido, por iniciativa da *Museums and Galleries Commission*. Na década seguinte, outros países criaram os seus esquemas e programas nacionais de credenciação. O reconhecimento de museus pela Comunidade Flamenga da Bélgica, em

1996, o *Registo Estatal de Museus* na Polónia, em 1997, o *Sistema de Credenciação de Museus* na Letónia, em 1998, e, no ano seguinte, o *Museumregister* nos Países Baixos são sinais do avanço geográfico dos padrões de referência para museus no continente europeu. Esta tendência prosseguiu no século XXI, com o lançamento do *Museum Standards Programme* na Irlanda e a definição de padrões para os museus alemães (*Standards für Museen*), ambos em 2006.

No que toca aos sistemas e às redes nacionais de museus, foi precoce a sua criação em Espanha, mediante o estabelecimento legal do *Sistema Espanhol de Museus* em 1985, seguido de organizações sistémicas e reticulares em muitas das Comunidades Autónomas. Entre estas distingue-se, pelo pioneirismo e pela consistência, o *Registo de Museus da Catalunha*, datada de 1990. Ainda na Península Ibérica, Portugal esperaria pelo ano 2000 para criar a Rede Portuguesa de Museus (RPM), por iniciativa do Instituto Português de Museus. Na primeira década do novo século foram formalizadas, entre outras, a Rede de Museus da República da Croácia (2002), a Rede Nacional de Museus da Roménia (2006) e a Rede de Museus de Espanha (2009), embora esta não tenha sido concretizada até à presente data.

Ao nível legislativo, a produção de leis de museus é apanágio de países como a Finlândia (1992), a Polónia (1996), a Letónia (1997), a Itália, (2001), a França (2002) e Portugal (2004). Na atualidade, há sinais das dinâmicas evolutivas de alguns dos sistemas mencionados que foram alvo de reformas recentes.

Se bem que a geografia mundial da credenciação e das redes de museus seja predominantemente norte-americana e europeia, não deixam de existir manifestações afins noutras partes do mundo. Sinalizam-se experiências relevantes na América Latina (redes e sistemas de museus na Argentina, Brasil, Colômbia e Chile), em países da Commonwealth (credenciação na Austrália, na Nova Zelândia e em alguns estados do Canadá) e da Ásia (leis de museus no Japão e na Coreia do Sul).

No plano profissional, é insuficiente a circulação de informação sobre estas matérias e no plano académico o seu estudo é recente, não existindo ainda um quadro de pesquisa estabilizado e referencial. Por outro lado, os estudos que se debruçam sobre estes tópicos raramente estabelecem relações entre ambas as realidades, centrando-se, ora

unicamente sobre a credenciação, ora sobre os sistemas e/ou as redes. A constatação destes factos foi um dos motores que impulsionou a presente investigação.

O interesse por estes assuntos e pela sua contextualização foi motivado pela esfera da nossa prática profissional. A atenção à gestão do sector dos museus transparecia já na dissertação de mestrado em Museologia (2000), subordinada territorialmente à organização dos museus municipais da Área Metropolitana de Lisboa. A posterior coordenação da Rede Portuguesa de Museus (2000-2005) ocasionou possibilidades de experimentação no terreno à escala nacional, reforçadas pelo exercício da subdireção do Instituto Português de Museus e do Instituto dos Museus e da Conservação (2005-2009). Nestas funções o cotejo internacional esteve presente em vários momentos, desde logo na configuração conceptual e programática da RPM, através de pesquisas e de contactos desenvolvidos, tanto na Europa como na América Latina. Também a preparação da *Lei-Quadro dos Museus Portugueses* suscitou o estudo de instrumentos legislativos similares e o conhecimento dos enquadramentos jurídicos de alguns países europeus. Em paralelo, alguns focos de atenção internacional levantados pela evolução da RPM levaram ao contacto presencial com experiências afins em países europeus e latino-americanos. Exemplificando, nas funções institucionais desempenhadas, a RPM foi apresentada em encontros de museus no Brasil, Croácia, Espanha, Finlândia, Itália, Sérvia e Uruguai e divulgada em publicações museológicas do Brasil, do Chile, da Espanha, da França e da Escandinávia.

Num momento preliminar do desenho do presente programa de investigação, o conhecimento de algumas realidades museológicas da América Latina e os contactos próximos com os seus responsáveis levaram ao equacionamento deste espaço geográfico como campo de estudo em contraponto à experiência portuguesa. No entanto, razões de ordem prática quanto à inexistência de condições apropriadas ao desenvolvimento da investigação e a prioridade concedida à inserção de Portugal na Europa constituíram motivos suficientes para estabilizar o universo de pesquisa e orientar as fronteiras geográficas deste estudo para o território europeu.

Assim, a partir da observação implicada da realidade portuguesa, da atenção ao panorama internacional congénere, da recolha regular de dados e de uma reflexão preliminar, efetuou-se um diagnóstico que aponta para a constância da criação de sistemas de credenciação e de sistemas e redes nacionais de museus em países europeus

ao longo das últimas três décadas. A tendência vem até aos dias de hoje, em que alguns países da Europa erguem políticas nacionais de museus que integram a credenciação e as redes, enquanto outros procedem a reformas estruturais e a ajustamentos jurídicos, orgânicos e programáticos.

Estas considerações mobilizaram a questão central deste estudo: Como se caracterizam os sistemas de credenciação, os sistemas e as redes nacionais de museus num conjunto selecionado de países europeus, que traços comuns e que diferenças apresentam?

Desta pergunta emanam outras que visam indagar se os sistemas de credenciação têm uma matriz comum ou se variam consoante a configuração político-administrativa e a realidade museológica de cada país. Interessa igualmente conhecer a génese e a evolução da credenciação, dos sistemas e das redes de museus; saber se o conceito de museu inerente aos vários sistemas de credenciação é idêntico ou variável; compreender se é indiferenciado o uso dos termos ‘sistemas’ e ‘redes’ nos países a estudar; verificar as relações entre a credenciação e os sistemas e as redes nacionais de museus. Finalmente, importa elencar desafios e dilemas atuais e perspetivar algumas tendências.

Para responder a estas questões avançou-se para a realização de um estudo exploratório no plano europeu, apresentando uma panorâmica da credenciação, dos sistemas e das redes nacionais de museus num conjunto selecionado de países.

Convém clarificar três aspectos preambulares. Começa-se por frisar que a atenção desta pesquisa está voltada, no plano territorial, para sistemas e redes de museus de âmbito nacional. O termo ‘nacional’ é usado abundantemente ao longo da presente investigação para individualizar o que é relativo a cada país e não no sentido de ‘português’ ou da indicação tutelar da entidade de que os museus dependem. Em segundo lugar, no plano organizacional a pesquisa centra-se em sistemas e redes formalizados e interinstitucionais, ou seja, formados por museus. De acordo com estes parâmetros, as redes transnacionais, efémeras, informais e interpessoais não são contempladas. Por último, esclarece-se que a orientação da pesquisa não se dirige unicamente aos aspectos técnicos, internos e de índole estritamente museológica dos sistemas de credenciação, mas abarca os contextos institucionais, as máquinas estatais e os aspectos organizativos da sua gestão, na tentativa de obter uma visão ampla destes sistemas.

Definiu-se como objeto de estudo o historial, a caracterização e a comparação dos sistemas de credenciação e dos sistemas e redes nacionais de museus de nove países que integram a União Europeia: Espanha, França, Irlanda, Itália, Letónia, Países Baixos, Polónia, Portugal e Reino Unido. Tendo por base um levantamento sumário da realidade europeia nestas matérias, a escolha recaiu em países que possuíssem sistemas de credenciação, eliminando aqueles que não os tivessem. Seguidamente teve-se em consideração critérios de representatividade geográfica intraeuropeia e de diversificação quanto à dimensão e à configuração territorial e administrativa, não esquecendo a introdução de países com escala e estrutura aproximadas com a portuguesa.

A aplicação dos critérios precedentes nem sempre conduziu à cobertura espacial pretendida, excluindo, por exemplo, os países da Escandinávia, ora por não cumprirem o requisito de possuírem sistema de credenciação, ora por dificuldade de acesso às fontes documentais nas línguas originais. Também o maior país europeu, a Alemanha, não foi considerado, em virtude da elevada polarização dos poucos sistemas de credenciação existentes nos *länder*, dificultando a obtenção de uma visão global. Nos dois casos chegou-se a recolher alguns dados e a realizar entrevistas a profissionais da Alemanha e da Suécia, o país escandinavo preliminarmente escolhido, até se concluir pela inopportunidade da sua inclusão neste estudo. Se o número de países selecionados pareceu o apropriado à constituição de um universo mensurável credível no âmbito da História comparada, não deixou de introduzir um desígnio ambicioso quanto à capacidade de recolha e de tratamento dos dados necessários e exigíveis num espaço territorial tão alargado.

Ao campo geográfico europeu corresponde uma cronologia contemporânea, o arco temporal compreendido entre 1985 e 2010. A primeira data marca a criação do Sistema Espanhol de Museus, no mesmo ano em que no Reino Unido eram iniciados os trabalhos preparatórios que conduziram à definição do *Registration Scheme*. A data de arranque deste estudo (2010) estabeleceu a segunda baliza cronológica, na convicção de que a análise beneficiaria em incidir até à atualidade, não obstante a necessária atenção à volatilidade da realidade envolvente, concomitante com a crise económica e financeira europeia e marcada por múltiplos ajustamentos e alterações dos sectores museológicos nacionais.

Deste modo, num arco de 25 anos, com tempos de duração variáveis, pautados por reformas, evoluções e revisões, os sistemas de credenciação, bem como os sistemas e as redes nacionais de museus de nove países europeus foram objeto de uma análise diacrónica e de uma análise comparada.

O projeto de investigação tem por principal objetivo contribuir para a identificação, a caracterização, a sistematização e o aprofundamento do conhecimento sobre credenciação, sistemas e redes nacionais de museus na Europa. Tendo presente a sua natureza exploratória, este objetivo é enformado pela vontade de apresentar uma visão geral e de conferir maior precisão ao objeto de estudo.

Em concreto, almeja-se efetuar o levantamento dos sistemas de credenciação e dos sistemas e redes nacionais de museus dos nove países selecionados; identificar e sistematizar os processos de criação e o seu historial; caracterizar as linhas de ação, o funcionamento e a gestão; comparar objetivos, medidas tomadas e resultados atingidos; detetar as tendências atuais. Estes objetivos não deixam de incluir uma atenção particular ao caso português, colocado em confronto com os seus pares, e à eventual aplicabilidade de resultados da pesquisa à situação nacional. Contudo, este estudo não tem por fim a apresentação de uma proposta prática de reprogramação da Rede Portuguesa de Museus, o que implicaria o desenho de um programa de investigação alternativo e mais atento a outras componentes da política pública para o sector museológico.

Tendo por finalidade a busca de respostas às questões colocadas e a prossecução dos objetivos enunciados, julgou-se adequada a adoção conjugada de métodos da História e de outras Ciências Sociais. Tomando a abordagem histórica como eixo central, não foram desprezados os contributos da Ciência Política, do Direito e da Sociologia que vieram enriquecer uma pesquisa cujo campo de estudo se situa no domínio da Museologia.

A metodologia de trabalho incluiu a pesquisa documental e o trabalho de campo, tendo decorrido de outubro de 2010 a novembro de 2012. Como instrumento auxiliar de registo e de organização dos dados foi concebida uma ficha de levantamento por país. Para este efeito foram escolhidos termos que pudessem ser traduzidos em informação predominantemente qualitativa e descritiva sobre o campo de observação, considerando

também alguns dados quantitativos (Apêndice A)<sup>1</sup>. Uma segunda ferramenta de apoio à investigação histórica consistiu na construção de uma cronologia global e em permanente atualização (Apêndice B).

Os dados resultantes da pesquisa foram continuamente sistematizados, mediante a inserção das referências bibliográficas e dos registo das leituras em base de dados, acompanhada da atribuição de palavras-chave. Estes descritores foram selecionados com base em critérios geográficos e temáticos associados à estrutura da tese, o que facilitou a compilação de volumes documentais assinaláveis e a redação final.

As fontes primárias recolhidas são maioritariamente constituídas por documentos normativos (diplomas legislativos, normas e regulamentos), orientadores (diretrizes e padrões) e programáticos (planos e relatórios), bem como por atas de reuniões, correspondência e dados estatísticos. Como fontes secundárias, considerou-se as comunicações e os artigos da autoria dos responsáveis políticos e técnicos pelos sistemas de credenciação e redes de museus, geralmente associados a apresentações oficiais das respetivas realidades institucionais. Estes documentos distinguem-se dos estudos analíticos elaborados por observadores externos e considerados na bibliografia, cuja base pluridisciplinar foi balizada pelo campo geográfico e pelo cronológico, com alguns prolongamentos pelos períodos contíguos, quando justificável.

Em Portugal, a pesquisa decorreu no Arquivo Histórico da Comissão Nacional do ICOM, na Biblioteca da Direção-Geral de Património Cultural, na Biblioteca do Museu Nacional de História Natural e da Ciência, na Biblioteca de Arte da Fundação Calouste Gulbenkian e no Centro de Documentação do Ecomuseu Municipal do Seixal.

Os horizontes da pesquisa documental beneficiaram do trabalho de campo que integrou visitas a seis dos países em estudo: Espanha, França, Irlanda, Países Baixos, Polónia e Reino Unido. As visitas obedeceram a um modelo temporal (uma semana por país) e compreenderam dois tipos de ações (entrevistas presenciais e pesquisa em centros de

---

<sup>1</sup> Lista dos termos integrados na ficha: Sistema político e configuração administrativa; Denominação do sistema de credenciação (C); Denominação do sistema (S) e/ou da rede nacional de museus (R); Ligação entre sistema de credenciação e rede nacional; Número total de museus; Número de museus credenciados; Número de museus da rede; Linhas orientadoras da política museológica; Objetivos (C/R); Antecedentes; Modelos; Contexto e processo de criação; Data de criação; Datas das revisões; Legislação, normativos e regulamentos; Organismos governamentais; Organismos associativos; Programas de apoio a museus; Conceitos; Requisitos; Entidades gestoras; Entidade(s) consultiva(s); Processo e procedimentos; Monitorização e controlo; Funcionamento; Ligação ao financiamento público; Resultados; Autoavaliação; Estudos de avaliação.

documentação e arquivos). Foram consultados os seguintes centros de recursos: Biblioteca do *British Museum*, em Londres; arquivo interno da *Irish Museum Association*, acedido no *National Museum* em Dublin; arquivo interno do *Irish Museum of Modern Art*, em Dublin; arquivo interno da *Subdirección General de Museos Estatales*, em Madrid; Centro de Documentação do *Musée des Arts et Métiers*, em Paris; *Centre de Documentation des Musées de France*, em Paris; Centro de Documentação da *Associação de Museus Holandeses*, em Amesterdão. Além das consultas presenciais, a Internet constituiu um imenso arquivo digital, onde se encontraram muitas fontes institucionais em acesso aberto.

Quanto às entrevistas, optou-se pelas não estruturadas, o que motivou a preparação de uma lista de pontos de interesse a explorar, com abertura e flexibilidade à introdução de outros assuntos. Os tópicos para os guiões das entrevistas foram eleitos a partir dos parâmetros da ficha de recolha de dados por país, privilegiando-se os assuntos em que os entrevistados poderiam proporcionar informações que de outra forma seriam dificilmente obtidas.

Foram realizadas 32 entrevistas, das quais 21 presenciais e 11 por correio eletrónico (Apêndice C). As entrevistas orais foram gravadas, com autorização dos entrevistados, e posteriormente transcritas nas línguas em que foram conduzidas (espanhol, francês e inglês). A seleção dos entrevistados teve como critério principal contemplar um responsável governamental e um associativo de cada país, complementados por investigadores, diretores de museus e/ou outros profissionais, sempre que possível. Todos os países foram abrangidos por esta metodologia com exceção de Portugal onde o nosso envolvimento técnico nas matérias em estudo levou à dispensa da realização de entrevistas, substituídas por contactos informais com vários profissionais.

No decurso da pesquisa importa ainda mencionar a frequência da ação de formação *Forward Future. Achieving Accreditation*, promovida pela *Museums Association*, em fevereiro de 2011, em Londres, bem como a participação em duas conferências anuais da *Network of European Museum Organizations - NEMO* (Dublin, 2012 e Bucareste, 2013). Na ação de formação aprofundou-se o conhecimento da nova versão do sistema britânico de credenciação e nos encontros da NEMO revigoraram-se contactos com a maioria dos entrevistados, designadamente dos dois países não contemplados nas visitas, a Letónia e a Itália.

A combinação da pesquisa documental com as visitas de estudo e as entrevistas permitiu o aprofundamento das matérias em estudo em cada um dos países, o esclarecimento de assuntos menos evidentes pela leitura da documentação, a recolha de informação factual e a abertura de novas pistas de trabalho. Além das entrevistas, a correspondência mantida por correio eletrónico quer com os entrevistados, quer com outros informantes, alimentou, esclareceu e enriqueceu a presente investigação. De forma generalizada todos os profissionais contactados prestaram informações de grande valia para o desenvolvimento do projeto e mostraram interesse na colaboração.

Para estruturar esta jornada, organizou-se o corpo da tese em três partes: Estado da Arte, Perspetiva Diacrónica e Perspetiva Comparada. A Primeira Parte foi ancorada num enquadramento conceptual e bibliográfico, anotando e discutindo algumas questões relativas às noções de credenciação, de sistema e de rede, termos que estão no cerne da problemática. A revisão de literatura assentou numa seleção de leituras delimitadas pela temática e pelas balizas cronológicas e geográficas. A Segunda Parte desenrola-se segundo uma abordagem historiográfica, centrada na génese, nos processos de criação e na evolução dos sistemas de credenciação e das redes nacionais de museus de cada um dos nove países estudados. Alguns apontamentos relativos a antecedentes significativos foram introduzidos para ajudar a compreender o período em análise. A Terceira Parte consiste na caracterização e comparação dos sistemas de credenciação e dos sistemas e/ou redes nacionais de museus dos países estudados, com base no esquema adotado por Wangermée no estudo das políticas públicas da cultura de países europeus e consignado na tríade “objetivos, meios e resultados” (Wangermée, 1993). Descrevem-se e comparam-se os contextos institucionais e os objetivos; as medidas normativas, organizativas e programáticas; os resultados, o impacto quantitativo e qualitativo, os problemas e os desafios. Por último, apresenta-se as principais alterações organizacionais e programáticas ocorridas no período 2010-2013, tanto nos contextos institucionais como nos sistemas e redes em estudo. Nas Conclusões discute-se os resultados atingidos e avança-se com recomendações práticas e sugestões para futuras pesquisas.

A escrita da tese foi efetuada de acordo com as regras do Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990. Foi usado o modelo de citação e de referenciação bibliográfica da *American Psychological Association* (APA), na sua sexta edição, um dos mais utilizados em Ciências Sociais e Humanas.

As principais limitações enfrentadas ao longo da investigação foram de duas ordens: a dimensão territorial e a diversidade linguística. Quanto ao primeiro obstáculo, a natureza do estudo exploratório determinou a obtenção de uma visão global europeia que poderá ter como desvantagem a possível superficialidade da análise. Enfrentou-se a amplitude da cobertura espacial através da metodologia assinalada e, em particular, dos contactos regulares com responsáveis e técnicos dos países estudados. No que concerne à diversidade de línguas em presença, as leituras foram efetuadas em cinco idiomas (português, espanhol, francês, italiano e inglês) e através de traduções (predominantemente em inglês) nos casos da documentação holandesa, letã e polaca. A tradução extensiva para língua inglesa da documentação oficial destes três países foi um fator determinante para o acesso às respetivas fontes bibliográficas. Ao longo da tese, optou-se pela transcrição das citações nas línguas mencionadas e pela utilização de algumas expressões nas línguas originais, dada a diversidade de terminologia empregue para nomear as realidades em estudo.

Neste percurso, as pessoas assumiram uma importância vital, através das ligações internacionais que permitiram e facilitaram o acesso a dados, a multiplicação de contactos com novas ‘pessoas-chave’, o debate e a partilha de problemas e de resultados ao longo do projeto. Não se esquece que os desafios enfrentados repousam nos elementos originais desta investigação. Ao terreno por explorar tenta responder-se com o estudo exploratório, esperando ajudar a alargar o conhecimento sobre a credenciação, os sistemas e as redes nacionais de museus na Europa e suscitar questões que concorram para o debate museológico nacional e internacional.

## PRIMEIRA PARTE – ESTADO DA ARTE

A bibliografia sobre credenciação, sistemas e redes de museus na Europa é recente, pulverizada e multidisciplinar. Incidindo a pesquisa no âmbito cronológico definido para este estudo (1985-2010), não se desprezou a consulta e a análise de obras publicadas até à data de redação deste trabalho (2013), tanto mais que se verificou nestes últimos anos uma concentração de publicações relacionadas com os temas em análise. É uma bibliografia fragmentada, em razão da persistente autonomia entre as obras que tratam da credenciação e as que se ocupam dos sistemas e das redes de museus, com raras pontes entre ambas. A pulverização manifesta-se também na escassez de monografias, de obras de conjunto e de estudos comparativos, com vantagem para atas de encontros, periódicos e algumas dissertações. Em terceiro lugar, as visões multidisciplinares são reinantes, o que beneficiou e alargou as possibilidades da pesquisa, exigindo igualmente alguma contenção, em consequência dos olhares cruzados advindos da própria Museologia, da História, da Sociologia, da Ciência Política, do Direito e da Economia.

Por seu turno, a heterogeneidade marca o campo autoral. A par de publicações provenientes do contexto académico, a maioria da literatura emana da esfera profissional dos museus. No plano internacional importa evidenciar a expressão numérica e a diversidade bibliográfica italiana que sobressai entre os países produtores de reflexão sistemática sobre os temas em estudo. As orientações políticas e legislativas, nacionais e regionais, apontando para a criação de sistemas e de redes de museus nas regiões e províncias italianas, desde os anos 1990, ajudam a explicar a profusão de textos sobre estes assuntos.

Se as dissertações e teses sobre redes de museus têm sido produzidas em número crescente nos últimos anos, esta realidade não encontra equivalência na reflexão sobre os sistemas de credenciação de museus, em que é diminuto o número de trabalhos académicos acessíveis nas línguas que balizaram este programa de investigação<sup>2</sup>. No

---

<sup>2</sup> Teve-se conhecimento de dissertações de mestrado sobre sistemas de acreditação de museus a que não se conseguiu aceder por dificuldades linguísticas. Datada de 1990, a dissertação de Magriet Lestraden, em holandês, tem o título *Musea getoetst: een vergelijkend onderzoek naar museumaccreditation in de Verenigde Staten, Canada en Groot Brittannie* (ver nota 23). Em 2012, Christin Gunther apresentou à Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) de Berlim a dissertação *The reflection of the heterogeneity of the European museum landscape in tests of museum quality* (em alemão no original; título atribuído em inglês pela autora). As informações foram prestadas por correio eletrónico por ambas as autoras.

espaço extraeuropeu e apesar de o *Museum Accreditation Program* dos Estados Unidos da América contar com quatro décadas de atividade, é igualmente parca a literatura sobre este tema. Embora a entidade promotora do programa de acreditação norte-americano, a *American Association of Museum* (AAM)<sup>3</sup>, desenvolva estudos e pesquisas, praticamente não existem avaliações externas. As explicações para estas ausências são múltiplas e ganham em ser enquadradas numa ótica ampla que remeta para a reavaliação das relações entre os museus e as universidades e para o reforço dos museus como territórios de pesquisa.

Na revisão de literatura separou-se a análise das obras que amparam o enquadramento conceptual das que incidem sobre as características e o desempenho dos sistemas de credenciação e das redes nacionais de museus em diferentes países, ou seja, os tópicos do nosso programa de investigação.

Os dois primeiros capítulos exploram e discutem as noções centrais que estruturam o presente estudo: credenciação, sistema e rede. Se bem que os objetivos da investigação incluam o levantamento e a interpretação do uso destes termos nos diferentes países a analisar, este propósito não impede que se tente apurar as bases conceptuais de partida, com finalidades de enquadramento do campo temático e de destrinça inicial dos termos e dos seus significados. No processo de pesquisa, importa ainda sinalizar as diferentes situações bibliográficas encontradas. De um lado, assinala-se o reduzido número de abordagens teóricas da noção de credenciação e, do outro, verifica-se uma abundância de análises conceptuais sobre as redes.

No terceiro capítulo coteja-se as visões de conjunto, aquelas que têm uma aproximação globalizante e/ou comparativa de diversos sistemas de credenciação e realidades sistémicas e/ou reticulares na Europa. Nestas se incluem, como fontes principais, monografias, relatórios de investigação, atas de encontros e periódicos. Por último, sobressaem alguns olhares particulares sobre determinados países, em que se inserem sobretudo artigos e dissertações<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Desde 2012 a AAM alterou a sua designação para *American Alliance of Museums*.

<sup>4</sup> Fora da revisão de literatura ficam os estudos de caso de cada país, que, em complemento às fontes, servirão de esteio documental à Segunda e à Terceira Partes da tese.

## I. NOÇÃO DE CREDENCIAÇÃO

As leituras efetuadas patenteiam alguma variedade terminológica para ilustrar a noção de credenciação, decorrente da multiplicidade linguística em presença e dos usos dados a este termo em diferentes tradições culturais. Se *accreditation* (em inglês) e *accreditamento* (em italiano) não causam dúvidas na equivalência, já o mesmo não sucede com *registration* e *registre*, usados no Reino Unido e na Catalunha para designar realidades similares. Aliás, como se verá adiante, no Reino Unido o termo *registration* foi usado nas primeiras fases do programa de credenciação e, a partir de 2004, substituído por *accreditation*. Por outro lado, os padrões de qualidade - *standards*, *quality standards* e *standard di qualità* - podem constituir designativos equivalentes a sistemas de credenciação. De igual modo, em publicações de língua inglesa *scheme* e *assessment* ilustram estes sistemas ou algumas das suas fases. Da observação empírica advirão alguns contributos para a clarificação do uso destas noções em diferentes contextos nacionais. Por ora, atenta-se na noção agregadora, a de credenciação.

Em língua portuguesa, credenciação, acreditação e certificação têm sentidos muito próximos. Fora da órbita dos museus, as diferenças entre acreditação e certificação são explicitadas no domínio da gestão da qualidade<sup>5</sup>: “Acreditação (reconhecimento da competência de uma entidade para efetuar uma determinada função) e a certificação (avalizar com credibilidade a conformidade de uma entidade, face a documentos de referência precisos)” (Fonseca, 2005, p. 24). Nesta perspetiva, da certificação resulta que, de acordo com normas reconhecidas e com base em metodologias internacionalmente aceites, se comprova a conformidade de um sistema de qualidade. Já a acreditação detém atributos suplementares de autoridade para avaliar o exercício de funções por uma entidade ou por um profissional. No mundo dos sistemas de qualidade, um outro sentido ainda é conferida à acreditação: "A certificação não pode ser confundida com a acreditação, a qual consiste numa operação de validação técnica e de reconhecimento da capacidade global da entidade a acreditar, tornando-a competente

---

<sup>5</sup> A partir dos anos 1990, a introdução das normas ISO (*International Organization for Standards*) veio racionalizar, à escala mundial, a gestão harmonizada dos sistemas de qualidade. No mesmo período emergiu o modelo de excelência EFQM (*European Foundation for Quality Management*) como uma ferramenta de autoavaliação das instituições no sentido da Gestão da Qualidade Total. Estes instrumentos de apoio à gestão não serão analisados no presente programa de investigação.

para avaliar outras entidades" (Lopes & Capricho, 2007, p. 34)<sup>6</sup>. Na prática, as entidades acreditadoras regulam a atividade das entidades certificadoras.

Transpondo a reflexão para o campo museológico e tendo em consideração os enunciados precedentes, a certificação é praticamente sinónimo de credenciação, no sentido conferido ao longo do presente estudo: o da verificação da conformidade das entidades museológicas relativamente a padrões e a normas referenciais. Já o termo acreditação, abundantemente utilizado para designar os sistemas de museus em análise, tem um sentido mais estrito no mundo dos museus<sup>7</sup> do que no dos sistemas de qualidade. De facto, a acreditação de museus não visa a sua validação com a finalidade de estes ficarem aptos a validar outras entidades, mas somente a avaliação e o reconhecimento dos próprios museus.

No mundo dos museus, o que distingue a acreditação é o reconhecimento exterior da qualidade técnica de uma entidade, como refere a norte-americana Laura Gómez Ryan (Laura Ryan, 1999). Recordando que o termo *accreditation* vem do latim *acreditus*, que significa acreditar e confiar e tomando por base o sistema da AAM, esta autora coloca o acento em três aspetos de ordem processual, a autoavaliação, a revisão pelos pares e a autorregulação. À relevância do processo, Ryan acrescenta o resultado atingido, ou seja, a acreditação comporta uma dupla valência, processual e material.

Esta noção não deixa de ter um carácter fundador, visto que foi nos Estados Unidos da América que, pela primeira vez, foi aplicado e medrou um sistema de acreditação de museus de base nacional. Proveniente do mesmo espaço geográfico e numa das escassas reflexões oriundas do campo académico, Boyd define a acreditação nos seguintes termos:

“Accreditation is a means by which a group of similar institutions seeks to standardize institutional quality without casting all institutions in the same mold.

The accreditation process is basically a dialogue between peers in and outside the museum. It centers on a self-study designed to encourage systematic planning that leads to clearer goals and more effective action to achieve them” (Boyd, 1991, p. 175).

---

<sup>6</sup> Estas definições enquadraram-se nas do *International Accreditation Forum* que agrupa organismos de acreditação de sistemas de gestão, de produtos, de serviço e de organizações profissionais ([www.iaf.nu/](http://www.iaf.nu/). Acedido em 17-10-2013).

<sup>7</sup> A expressão “mundo dos museus” é usada no sentido conferido por Whitehead: "A museum world is a network of people whose cooperative activity, organized via their joint knowledge of conventional means of doing things, produces the kind of representations that the museum world is noted for" (Whitehead, 2009, p. 47).

Na definição anterior cumpre destacar os atributos de modularidade, de capacidade de adaptação, de autoavaliação e de avaliação entre pares. Se as duas primeiras características afastam o fantasma da normalização segundo um único molde, as duas últimas acentuam os aspectos metodológicos associados ao processo da acreditação.

De igual modo, para os museólogos europeus Hans Manneby e Teti Hadjinicolaou, a acreditação é, antes de mais, um processo e um método que visa o desenvolvimento dos museus.

“What then is *museum accreditation*? It is a quite extensive concept that most easily could be described as a way for museums to improve quality and efficiency in their own work. Museum accreditation is a process that is focusing on the mission and the goals of the museum. It is also a method – or actually somewhat different methods in different countries – to formulate criteria for systematic evaluation of results and quality in all kinds of activities museums are performing in order to reach their goals. The whole matter of course aims at further development of museums as goal oriented, competent and efficient culture institutions with important tasks in society” (Manneby & Hadjinicolao, 1999, p. 3).

Recorrendo ao dicionário para acentuar algumas das vertentes etimológicas desta noção, a museóloga britânica Susan Underwood segue a mesma linha de Ryan, ao centrar a acreditação no reconhecimento da qualidade dos museus.

“So first of all what is Accreditation? In the dictionary it says that ‘when one is accredited, it means that you have been officially recognized, generally accepted, orthodox or having guaranteed quality’. I believe that the latter, having guaranteed quality is what one looks for in a museum scheme of Accreditation” (Underwood, 1999, p. 23).

Um conceito estreitamente associado ao de credenciação é o de *standard* ou padrão. Jallà (Jallà, 1999) recorda que o termo *standard* em língua inglesa deriva do antigo francês *estendart*, que, por sua vez, tem origem germânica, detendo o sentido de estandarte ou insígnia. O termo é internacionalmente usado para designar uma unidade de medida (da quantidade, do valor ou da qualidade), escolhida para quantificar uma determinada variável. Os *standards* começaram a fazer parte do léxico museológico através da prática da credenciação norte-americana, sendo posteriormente adotados pelo Código Deontológico do ICOM (1986).

O ICOM faz uso deste termo no sentido de *minimum standards*: “Regras ou padrões profissionais básicos cujo cumprimento se pode esperar de todos os museus e profissionais de museus” (ICOM Portugal, 2009, p. 34). Segundo Lewis (Lewis, 2004, p. 6), o sentido conferido a padrões mínimos no Código Deontológico do ICOM indica o desempenho que o público e os profissionais podem esperar dos museus. Ao longo do

presente estudo, prefere-se, contudo, não restringir o sentido de *minimum standards* a “normas mínimas”, como surge na edição luso-brasileira do Código Deontológico do ICOM (ICOM Portugal, 2009, p. 8 e 34), mas usar, de forma diferenciada e consoante as situações, os termos padrão ou norma. Os primeiros constituem modelos de referência que, na prática, se espera que os museus atinjam. As segundas correspondem a conjuntos de preceitos e de regras, a cujo cumprimento os museus estão obrigados.

Na atualidade e no entendimento pragmático da AAM, os padrões constituem níveis consensualizados de desempenho, cuja concretização é expectável por todos os museus: “Translated into plain English: Standards are things that all good museums should live up to, and they can expect to be criticized by colleagues, or supporters or the press, if they don't.” (American Association of Museums & Merritt, 2010, p. 6). Enquadrando a acreditação e os padrões nas novas tendências da Museologia contemporânea, van Mensch e Meijer-van Mensch sublinham que os padrões não constituem verdades universais e necessitam de revisão e de atualização permanentes (van Mensch & Meijer-van Mensch, 2011).

Os aspectos anteriormente invocados estão presentes na definição de *accréditation* dada pelo *Dictionnaire Encyclopédique de muséologie* (Desvallées & Mairesse, 2011):

"Système d'évaluation et de reconnaissance des musées, par un organisme public (ministère, agence ministérielle) ou une association professionnelle de musées. Le terme désigne la procédure aussi bien que le résultat" (Desvallées & Mairesse, 2011, p. 563).

De acordo com estes autores, o princípio da acreditação baseia-se na ideia de reconhecimento, por um comité competente, das qualidades intrínsecas do bom funcionamento de um museu, o que lhe permite obter apoios financeiros, em troca dessa marca de qualidade. Esta reflexão surge de forma bastante incompleta no dicionário francês, que omite o principal sistema europeu, o britânico, bem como, entre outros, o irlandês e o holandês. Por outro lado, o termo acreditação é dado como equivalente, em França, a *habilitation*, *labellisation* ou inscrição numa lista oficial, estendendo esta interpretação a outros países europeus onde a “qualidade dos museus é controlada pelo Estado” (Desvallées & Mairesse, 2011, p. 563). Se as afirmações anteriores são válidas para a situação francesa, como adiante se verá, não se aplicam, ao contrário do que os autores sugerem, a outros países europeus onde as opções terminológicas vão predominantemente no sentido da acreditação.

Face à variedade lexical assinalada, optou-se pelo uso predominante do termo credenciação que dá o título a esta tese, em consonância com a sua utilização oficial na legislação museológica portuguesa, cuja definição serve os objetivos deste trabalho:

“A credenciação do museu consiste na avaliação e no reconhecimento oficial da sua qualidade técnica.

A credenciação tem como objetivos promover o acesso à cultura e o enriquecimento do património cultural através da introdução de padrões de rigor e de qualidade no exercício das funções museológicas dos museus portugueses.”<sup>8</sup>

Em resumo, perante um conceito extenso e aplicável a diversas realidades museológicas, vários autores colocam a ênfase nas finalidades de melhoria da eficiência e da competência dos museus. No entanto, a noção de credenciação de museus representa não apenas a elevação da qualidade destas entidades, como o seu reconhecimento e validação exteriores face a padrões estabelecidos e consensualizados. O termo designa, por conseguinte, processos, métodos, finalidades e resultados que abarcam as atividades e as funções do museu e estão sujeitos a uma avaliação e a uma validação externas.

A preferência pela terminologia portuguesa foi concatenada com o uso predominante do termo acreditação no plano internacional, atribuindo-lhes um sentido equivalente no contexto do presente trabalho. Assim, por credenciação de museus, acreditação de museus ou sistema de credenciação (ou acreditação) de museus quer dizer-se o conjunto de padrões de referência, de procedimentos de monitorização e de avaliação, de medidas e de programas de qualificação que visam a melhoria dos museus e o reconhecimento oficial da sua qualidade técnica por parte de uma entidade externa.

---

<sup>8</sup> Arts. 110º e 111º da Lei-Quadro dos Museus Portugueses.



## II. NOÇÕES DE SISTEMA E DE REDE

Da extensa produção bibliográfica sobre os conceitos de sistema e de rede selecionou-se para análise algumas perspetivas teóricas, desde as fundadoras e generalistas, passando pela reflexão sobre as redes culturais europeias até aos sistemas e redes de museus. Um aspeto deve ser esclarecido à partida. Não se pretende fazer uma revisão global da literatura sobre o tema das redes, cuja omnipresença nas ciências sociais e em diferentes contextos é reconhecida. Esta tarefa é cumprida com mestria em várias obras (Bienzle, Gelabert, & Jutte, 2007; Brun, 2008; Dupuy & Offner, 2005; Lameiras-Campagnolo & Campagnolo, 2002) e consta igualmente de dissertações portuguesas de mestrado (J. Santos, 2009; I. Soares, 2012; Tomás, 2007). O que anima este ponto enquadrador é tentar discernir na profusão bibliográfica as noções de base que alicerçem o desenvolvimento deste estudo, o qual, ao escolher como um dos seus tópicos principais as redes nacionais de museus, necessita de amparo conceptual para enquadrar o uso deste polissémico termo.

Ao publicar, em 1996, *The Rise of the Network Society*, primeiro volume da trilogia sobre a Idade da Informação, Manuel Castells (Castells, 1996) consolidava uma linha de pensamento sociológico em afirmação desde a década antecedente no âmbito dos estudos sobre a globalização. Já dois anos antes, Augusto Santos Silva enunciava na sua tese de doutoramento o “modelo de rede, como alternativa aos ‘modelos de causalidade estrutural’” (A. S. Silva, 1994, p. 47). E socorria-se das metáforas que haveriam de colar-se persistentemente à noção de rede:

“(...) as imagens da rede e da teia talvez sejam mais adequadas do que o modelo estratigráfico das camadas, dos andares sobrepostos, e certamente mais do que os símiles do espelho e da engrenagem. Parecem, pelo menos, úteis na conjuntura atual do trabalho teórico, porque contrapõem à recomposição nos termos de uma hierarquia fixa, determinada (ou sobredeterminada...) de uma vez por todas, a hipótese interpretativa da interdependência reticular, ou seja, de configurações estruturadas policentradas” (A. S. Silva, 1994, p. 49).

Por esses anos, a figura da rede, como ferramenta metodológica de explicação do mundo, espraiava-se transdisciplinarmente e tocava em quase todos os domínios do conhecimento.

Voltando a Castells, cuja forte influência em diversíssimos estudos à escala mundial não deixa de suscitar também significativos focos de ceticismo, centre-se a atenção em três aspectos referenciais: o conceito, as características e as componentes das redes.

O que é uma rede? “A network is a set of interconnected nodes. A node is the point where the curve intersects itself” (Castells, 2000, p. 15). Castells sintetiza nesta definição os elementos-chave das redes: uma dimensão coletiva (conjunto, agrupamento), composta por elementos singulares, os nodos (figura metafórica oriunda das ciências exatas, como a matemática, a física e a astronomia)<sup>9</sup>, interligados de forma dinâmica, fluida e potencialmente infinita (em teoria, a intersecção das curvas não tem limite). O recurso à imagética gráfica atravessa, a par da metaforização, todo o domínio conceptual das redes, frequentemente representadas por figuras orgânicas ou geométricas, traços, pontos e setas.

O conceito de rede em Castells é completado pela atribuição de características de adaptabilidade e de flexibilidade - “(...) the most flexible, and adaptable forms of organization (...)” (Castells, 2000, p. 15) – e de ausência de centro, logo de hierarquia. Nesta aceção, os nodos alternam a sua função e importância relativa e reorganizam-se, à maneira das células nos processos biológicos. Reconhecendo que as redes são antigas formas de organização social, para Castells é a Idade da Informação e a tecnologia que lhes dão nova vida e permitem coordenar e gerir com sucesso a complexidade. Nesta linha de pensamento, Gustavo Cardoso sublinha o papel do desenvolvimento das tecnologias da informação na disseminação do modelo das redes “que alia a flexibilidade à eficácia e à eficiência” (Cardoso, 2006, p. 103).

O questionamento histórico e simbólico das redes é apanágio de alguns autores (Dupuy & Offner, 2005; Musso, 1999) que interrogam a polissemia, a omnipresença e o papel paradigmático deste termo. Acentuando os aspectos simbólicos e históricos da noção de rede, Pierre Musso define-a da seguinte forma: “(...) une structure d’interconnection instable faite de chemins et de carrefours, ou de liens et de lieux” (Musso, 1999, p. 71). Adotando a metáfora da estrada, que, a par da técnica (fio e tecelagem) e da orgânica (corpo e máquina, sistema nervoso e circulatório) é comum a diversos autores, Musso representa a rede através de um conjunto de linhas e de interconexões, de caminhos e de vértices, que conduzem reciprocamente a vários nodos ou intersecções. Para Dupuy e Offner (Dupuy & Offner, 2005) o sucesso transdisciplinar da noção de rede é explicado

---

<sup>9</sup> Optou-se pela tradução do termo inglês ‘node’ por ‘nodo’ em vez de ‘nó’ como surge em edições portuguesas da obra de Castells. Julga-se que esta opção, embora passível de discussão, se adequa ao sentido de ‘ponto nodal’, de cruzamento e de intersecção, presente na definição de rede deste autor. Um exemplo da Astronomia: o nodo é cada um dos pontos em que a trajetória da Lua intercepta a eclíptica (Dicionário da Língua Portuguesa, 2010, Porto Editora).

pela massificação da tecnologia e pela possibilidade de representar esquematicamente o mundo e os seus antagonismos: local e global, grande e pequeno, permanente e mutante. Porém, estes autores desconfiam da transformação da noção de rede, de utensílio de observação do mundo em paradigma e representação totalitária da realidade, visando nesta crítica Castells e a ‘sua’ sociedade em rede.

Relativamente à organização interna e às formas de gestão das redes, alguns estudos (Bienzle et al., 2007; Brun, 2008; DeVlieg, 2011; Kervran, 2006) questionam em redes culturais, educativas e sociais os atributos de horizontalidade e de ausência de hierarquia patentes no conceito de rede segundo Castells.

Kervran (Kervran, 2006) tenta verificar a operacionalização da noção de rede em estudos das ciências sociais. Ao chamar a atenção para a extraordinária proliferação desta noção, este autor assinala a sua utilização, tanto por investigadores como por atores sociais, num processo de legitimação recíproca, veiculado pelos meios de comunicação. Assume especial interesse o questionamento dos quatro principais atributos das redes: a horizontalidade, a fluidez, a fraca identidade e a informalidade. As conclusões mais significativas a que este autor chega, a partir da análise de algumas redes de ação coletiva, demonstram a existência de nodos (indivíduos ou organizações) que detêm uma posição central e hierárquica. Estes resultados põem em causa o atributo da horizontalidade que implicaria a ausência de hierarquia. Também a informalidade é questionada, ao verificar nas redes estudadas a existência de protocolos e de outros documentos de formalização entre os participantes (Kervran, 2006, pp. 136–138).

Em aproximações oriundas do campo cultural que recaem especificamente sobre redes de cultura e de educação na Europa, algumas conclusões coincidem com as do estudo anterior<sup>10</sup>. A propósito da estruturação horizontal e não hierárquica, um inquérito promovido pelo ENCATC (European Network of Cultural Administration Training Centers) e pela Universidade de Barcelona, em 2007, mostrava que 80% das principais redes culturais europeias tinham uma estrutura formal (Brun, 2008, p. 89). Também Bienzle, Gelabert e Jutte (2006) assinalam o mesmo tipo de contradições entre a teoria e a prática nas redes de educação, cuja estruturação implica necessariamente uma coordenação e um centro:

---

<sup>10</sup> A explicação para esta linha de estudos, de relatórios, de avaliações e de cursos de formação (*Re:source Pack for Networkers*) radica em orientações da Comissão Europeia, com a finalidade de avaliar e de melhorar os resultados dos ‘projeto em rede’ financiados por fundos europeus.

“(...) it was emphasized that social networks are largely non-hierarchical and self-organizing structures. Within the context of the European funding programmes for education, however, networks have a clear centre, the network coordinator and his/her institution. Even if a European network is run democratically, the network coordinator and the coordinating organization undoubtedly play a crucial role in providing direction for the network, its management and quality control” (Bienzle et al., 2007, p. 51).

Marianne DeVlieg (DeVlieg, 2011) constata que à medida que as redes culturais europeias foram progressivamente formalizando as suas formas de gestão, começaram a apresentar-se às associações e às organizações ‘normais’ e hierárquicas. Esta evolução leva a autora a questionar os rumos atuais e a necessidade de refrescamento das redes culturais. Para Jean-Pierre Deru (Deru, 2011), estes aspectos ganham em ser equacionados sob o viés de um dos traços distintivos das redes, o facto de estas não serem instituições mas organismos vivos.

As reflexões precedentes revestem-se de utilidade para a presente investigação, designadamente para a identificação e a análise das redes nacionais de museus, na perspetiva da sua gestão e organização. Estes estudos ajudam também a definir critérios e tipificações que, no terreno, apoiam a distinção e a sistematização destas formas de organização. Várias tipologias diferenciadoras são enunciadas, como, por exemplo, ‘projeto em rede’ (com uma duração limitada); ‘rede’ (ambiente interpessoal ou interorganizacional); ‘trabalho em rede’ (em organizações ou associações já existentes); ‘processo em rede’ (interações profissionais, em especial na Internet) (DeVlieg, Belfiore, Sleszynska, & Chabaud, 2001, pp. 5–7).

A natureza das relações entre os membros das redes é um parâmetro a que muitos autores dedicam particular atenção, estudando os laços e as ligações entre os nodos, os fluxos de comunicação e a interação entre os atores. A propósito destes últimos, a distinção mais básica faz-se entre atores organizacionais e pessoais, muito embora o papel dos indivíduos seja amplamente realçado, dado que a representação nas redes interorganizacionais, é assegurada por pessoas que partilham interesses comuns (Brun, 2008, p. 83).

Outras propostas tipológicas assentam nos objetivos definidos a montante: redes de trocas, redes de apoio, redes de representação de interesses, redes orientadas para os resultados ou para os processos (Bienzle et al., 2007, p. 15). Quanto à origem, é ainda possível distinguir as redes voluntárias das redes induzidas, sendo estas últimas formadas na sequência de estímulos externos (Alberti, Bernardi, Moro, & Sinatra,

2005). Na mesma linha, na definição de “rede de museus” do Dictionnaire encyclopédique de muséologie (Desvallées & Mairesse, 2011), este distingue as redes organizadas pelos próprios membros (os museus), das impulsionadas pelas autoridades públicas (entidades de tutela), designadamente ao nível territorial.

As análises antecedentes centram-se em realidades transnacionais e de foco cultural e educativo, assim extravasando, pelo âmbito espacial, a delimitação geopolítica nacional traçada para este estudo e, pelo âmbito temático, as redes de museus. Apesar destes desvios, os modelos de análise e as conclusões obtidas revelam-se pertinentes para a compreensão das redes de museus a analisar. Tendo presente o caráter interinstitucional das redes nacionais de museus contempladas neste estudo, a tipificação das suas origens e finalidades ajuda a enquadrar a pesquisa.

Passando à abordagem específica dos aspectos conceptuais das redes de museus, estes são tratados por Maria Olímpia Lameiras-Campagnolo e Henri Campagnolo numa sucessão de textos que culminam com “O conceito de 'Rede': incidências sobre o enquadramento e a coordenação das unidades museológicas portuguesas” apresentado, em 2001, no Fórum Internacional Redes de Museus realizado em Portugal (Seixal) (Lameiras-Campagnolo & Campagnolo, 2002). Este texto concilia a “exploração conceptual em torno do conceito de rede” com a apresentação de uma proposta tipológica e a análise dos efeitos de uma estrutura de coordenação e enquadramento em rede. Estes investigadores juntam-se, assim, àqueles que estabelecem articulações entre os fundamentos teóricos e a sua operacionalização prática, visando, neste caso particular, contribuir para a configuração da emergente Rede Portuguesa de Museus.

A principal novidade trazida por Lameiras-Campagnolo e Campagnolo face aos autores já citados é a de aproximar os conceitos de rede e de sistema, salientando as suas afinidades e diferenças, a sua especificidade e complementaridade e avançando com a sua definição:

“Enquanto o sistema pode ser assim sumariamente definido como um conjunto de elementos interdependentes expressamente escolhidos com o fim de responder a uma finalidade global, a rede aparece como um conjunto de elementos (nós, conexões) «em construção», cuja finalidade, embora mantida globalmente, pode acolher sucessivas alterações pontuais ou eventuais retificações” (Lameiras-Campagnolo & Campagnolo, 2002, pp. 26–27).

Nesta ótica, com fronteiras e finalidades antecipadamente concebidas, o sistema difere da rede, dotada de fronteiras alteráveis e de finalidades ajustadas ao longo do seu funcionamento.

A noção de sistema aplicada aos domínios culturais e museológicos tinha sido menorizada nas décadas precedentes. Os esquemas hierarquizados e de representação gráfica arborescente (próprios dos sistemas) foram substituídos pela conectividade de malhagem entrelaçada (própria das redes). Vale a pena recuar temporalmente para convocar a definição de sistema, dada pelo biólogo von Bertalanffy<sup>11</sup>: “A system may be defined as a set of elements standing in interrelation among themselves and with the environment. This can be expressed mathematically in different ways” (von Bertalanffy, 1972, p. 417). A noção de sistema contém, assim, duas propriedades principais. A primeira revela-se num conjunto de partes interdependentes e a segunda nas fronteiras relativamente ao ambiente com o qual interage (Almond, Powell Jr., Strom, & Dalton, 2001).

Caracterizada por uma aproximação global aos fenómenos naturais e sociais e pelo estudo de cada uma das suas componentes e interações, a teoria dos sistemas constituía um paradigma de aproximação à realidade nos anos 1970 e seguintes. A Museologia participou neste debate, nomeadamente através da visão sistémica do museólogo checoslovaco Zbynek Stránsky<sup>12</sup> na abordagem ao posicionamento da Museologia no sistema científico (Desvallées & Mairesse, 2011). Um ponto alto deste debate foi a realização, em 1980, do colóquio anual do Comité de Museologia do ICOM, o ICOFOM, sobre "sistemas em museologia", a que Stránsky deu forte contributo teórico.

"Qu'est-ce qu'un système? Question fort difficile qui est une des principales préoccupations de nombreux auteurs et chercheurs scientifiques. Pour nous, il suffit de dire que nous concevons le système comme un ensemble ordonné d'éléments dont les propriétés et les interactions visent à un objectif commun" (Stránsky, 1981, p. 72).

Stránsky considerava que a introdução da noção de sistema nos museus, sendo à época recente, emanava de sectores como a economia e a gestão e não do interior da própria

---

<sup>11</sup> O austríaco Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) foi o fundador da Teoria Geral dos Sistemas. As suas conceções foram seguidas e desenvolvidas por numerosos autores de diferentes ramos disciplinares.

<sup>12</sup> Zbynek Stránsky foi uma das principais personalidades da Museologia do século XX. Foi diretor do Departamento de Museologia do Museu da Morávia em Brno e do Departamento de Museologia da Universidade Jan E. Purkinje em Brno (ex-Checoslováquia, atual República Checa). Autor de vasta bibliografia, contribuiu desde os anos 1960 para o estabelecimento de bases teóricas da Museologia, designadamente no âmbito do comité ICOFOM do ICOM. Influenciou o pensamento de vários autores, entre os quais Tomislav Sola e Peter van Mensch.

Museologia. Contudo, a aproximação sistemática era reduzida e, invocando alguns exemplos de países do então bloco comunista, fundados na teoria dos sistemas, referia que eram utilizados para reorganizar os museus individualmente e não para conjuntos de museus. Stránsky lamentava ainda a ausência da abordagem sistemática nas redes de museus que poderiam beneficiar da consideração das suas interações e das relações com o ambiente envolvente (Stránsky, 1981, p. 73).<sup>13</sup>

Ao colocar em confronto as noções de sistema e de rede, Lameiras-Campagnolo e Campagnolo precisaram as suas diferenças segundo três parâmetros: o grau de antecipação dos objetivos (previsional no sistema e em aberto na rede), o grau de heterogeneidade ou de homogeneidade dos códigos de comunicação (previamente concebidos no sistema e admitindo modificações na rede) e o tipo de comunicação (com relações comunicativas previamente codificadas no sistema e numa análise não antecipada dos códigos na rede) (Lameiras-Campagnolo & Campagnolo, 2002, p. 27).

Ao invocar os sistemas e ao compará-los com as redes, estes autores posicionam-se do lado da continuidade, em detrimento da rutura. De igual modo, a propósito da categoria analítica ‘rede’, Dupuy e Offner (Dupuy & Offner, 2005) chamavam a atenção para os perigos do esquecimento das continuidades e das recorrências, na tentativa de querer em tudo encontrar novidade e rutura, daí a importância da História, propiciadora da relativização e do distanciamento.

A destriňça entre sistema e rede, segundo o modelo apresentado por Lameiras-Campagnolo e Campagnolo, foi adotada por autores italianos e espanhóis. Para os investigadores piemonteses Maurizio Maggi e Carlo Alberto Dondona, estas noções acentuam a maior capacidade de evolução autónoma das redes face aos sistemas (Maggi & Dondona, 2006, p. 67). Também o museólogo castelhano Grau Lobo considera a distinção entre rede e sistema muito adequada no texto daqueles investigadores, salientando os atributos da rede enquanto “sistema aberto” de elementos e de finalidades em construção (Grau Lobo, 2009, p. 121).

---

<sup>13</sup> O modelo sistémico de aproximação teórica aos museus foi posteriormente desenvolvido por van Mensch, definindo as funções de base do museu em três subsistemas interligados: preservação, pesquisa e comunicação (van Mensch, 1989a). Numa recente releitura deste modelo, o autor apresenta-o na perspetiva das ligações entre os subsistemas criados a partir daquela tríade sistémica e dos ‘mercados internos’ estabelecidos entre procura e oferta (van Mensch & Meijer-van Mensch, 2011).

Visão diferente é a de Giovanni Pinna que aponta a indefinição conceptual entre rede e sistema em agrupamentos de museus de vários países e o seu uso como sinónimos. Para este autor, outras são as dissemelhanças entre os dois tipos de organização. Pinna distingue a finalidade (económica nos sistemas e cultural nas redes), as vantagens (orientadas para a entidade organizadora nos sistemas e para o público nas redes), o movimento (estático, o sistema e dinâmica, a rede) e a organização (piramidal no sistema e paritária na rede) (G. Pinna, 2004, pp. 26–28). A fundamentação destas dicotomias em evidências empíricas italianas poderá pecar por particularismo sem aplicação noutras realidades.

Também o sociólogo Augusto Santos Silva identifica a rede como uma forma de estruturação dos sistemas, distinguindo-lhe três atributos principais: são abertos e policentrados e desenvolvem relações recíprocas (A. S. Silva, 2004, pp. 249–250). A questão das fronteiras é um parâmetro determinante na definição das redes, “fronteira alterável” na interpretação de Lameiras-Campagnolo e Campagnolo, “sistemas amigos dos recém-chegados” para Santos Silva. Este autor coloca um acento mais vigoroso na estruturação vertebral interna dos vários centros, por oposição à “dicotomia entre um centro e as suas margens ou periferias”, enquanto Lameiras-Campagnolo e Campagnolo aprofundam mais as relações, os códigos e os tipos de comunicação, que para Santos Silva são genericamente caracterizados como recíprocos e biunívocos.

Neste debate, Santos Silva (A. S. Silva, 2004) contribui para a contextualização das redes de museus no quadro mais amplo das redes culturais e para a definição de parâmetros para a sua operacionalização. Quanto ao primeiro aspeto, é de sublinhar a sua singularidade, numa rara visão de ‘fora da caixa’ museológica para olhar o mundo cultural à procura de pontos comuns. Esta perspetiva do sociólogo português encontra paralelo e desenvolvimento num estudo comparativo da economista Sílvia Bagdadli entre redes de museus e redes de teatros em Itália (Bagdadli, 2003). Este estudo procurou as causas determinantes da criação de redes nos dois universos culturais, tendo por base parâmetros de eficácia económica, de existência de semelhanças e de disponibilidade de recursos complementares. A investigadora italiana concluiu pela confirmação dos dois primeiros parâmetros nas realidades museológicas e teatrais, ao passo que a complementaridade de recursos não representou para os museus estudados um fator determinante para a cooperação. Por outro lado, Santos Silva alia o

posicionamento conceptual à perspetiva política, plasmada nas funções que enuncia para as redes culturais<sup>14</sup>.

O que concluir, para já, da profusão de noções e de perspetivas apontadas? No campo específico dos sistemas e das redes de museus, é evidente que nos últimos anos estas ultrapassam em quantidade e em reflexão os primeiros. Os motivos são diversos, avultando o contexto e a evolução da Sociedade da Informação, não sendo, porém, de desprezar os modismos, tanto académicos como dos atores sociais que rapidamente perfilharam o paradigma reticular. Todavia, como se viu, as redes são também formas de sistemas e ambas as realidades foram coexistindo na prática. Mais do que formas dicotómicas de organização, a invocação da sua complementaridade, manifestada por Lameiras-Campagnolo e Campagnolo, parece, para o presente estudo, o enquadramento conceptual mais adequado.

Nesta perspetiva, não é na organização mais ou menos hierarquizada ou centralizada, na horizontalidade ou na verticalidade, na formalidade ou na informalidade que se centram as principais diferenças entre sistemas e redes de museus, mas nas fronteiras mais abertas ou mais rígidas e na definição apriorística ou de construção progressiva dos seus objetivos. Estes parâmetros aparentam ajustar-se às realidades sistémicas e reticulares nacionais em estudo, cujos nodos, os museus, interagem e inter-relacionam-se num plano territorial de ordem nacional ao abrigo de finalidades e de objetivos comuns de cooperação.

Finalmente importa distinguir as expressões ‘sistema museológico do país’, ‘sistema nacional de museus’ e ‘rede nacional de museus’ no contexto do presente trabalho. A primeira caracteriza o conjunto dos organismos, das normas, dos programas e das ações respeitantes ou atuantes sobre os museus. Quanto aos ‘sistemas nacionais de museus’, entende-se os conjuntos de instituições museológicas com relações de interdependência, formados à escala territorial dos países, em torno de finalidades comuns. Já a expressão ‘redes nacionais de museus’ é usada para nomear os sistemas organizados, voluntários, dinâmicos, abertos e flexíveis, estabelecidos entre instituições museológicas, à escala territorial dos países, com finalidades diversas de cooperação.

---

<sup>14</sup> Segundo Santos Silva (A. S. Silva, 2004), as redes culturais são instrumentos de ordenamento, de qualificação e de coesão territorial e social, bem como plataformas de difusão, combinação de parcerias, ambientes de cooperação e contextos de formação de públicos. Estes parâmetros foram operacionalizados na análise da RPM, no balanço dos dez anos de sua atividade (Camacho, 2010b).



### III. VISÕES EUROPEIAS

Duas obras constituem o ponto de partida desta pesquisa: *From Australia to Zanzibar. Museum Standards Schemes Overseas* (Mason & Weeks, 2002) e *Musei di qualità - Sistemi di Accreditamento dei Musei d'Europa* (Maresca Compagna & Sani, 2008). Com graus de abrangência geográfica variáveis, ambas se ocupam da credenciação de museus e abarcam vários países.

A iniciativa das duas publicações deve-se a organismos da administração pública. No estudo britânico, encomendado a Timothy Mason<sup>15</sup> e a Jane Weeks<sup>16</sup> pelo *Re:source*, imperam objetivos de ordem prática: identificar boas práticas no plano internacional e avaliar a sua relevância para a reforma do *Registration Scheme* que viria a ocorrer em 2004. Dando cumprimento a estes desígnios, os autores elaboraram o primeiro estudo comparativo e internacional, à escala intercontinental, de sistemas de credenciação de museus<sup>17</sup>. Desde logo, sobressai a amplitude da cobertura espacial. Foram efetuados contactos com organismos de 52 países, identificados 25 sistemas de credenciação e analisados 16 países, dos quais 11 europeus. Tendo presentes os fins da investigação, a informação recolhida, através de questionários, foi sistematizada em fichas-síntese e sinteticamente comparada com o esquema britânico.

Já o livro de Adelaide Maresca Compagna<sup>18</sup> e de Margherita Sani<sup>19</sup>, editado pelo *Ministero per i Beni e le Attività Culturali* de Itália<sup>20</sup>, se bem que pioneiro a nível

---

<sup>15</sup> Timothy Mason foi Diretor da *Museums & Galleries Commision* do Reino Unido (1995-2000), *Chief Executive* do *London Arts Board*, Diretor do *Scottish Arts Council* e é atualmente consultor em Arte e Património com projetos na Europa, Estados Unidos e países da Commonwealth. Mason foi contactado no âmbito do presente programa de investigação e prestou informações por correio eletrónico.

<sup>16</sup> Jane Weeks chefiou o *South East England Committee* do *Heritage Lottery Fund*, sendo consultora de vários organismos britânicos, entre os quais o *Museums, Libraries and Archives*, o *Heritage Lottery Fund*, o *British Council* e a *Association of Independent Museums*.

<sup>17</sup> O impacto internacional deste estudo está patente na sua reedição, em 2003, pelo *Ministero per i Beni e le Attività Culturali* de Itália, como apêndice das Atas *Quali standard e modelli di gestione per i musei europei?*. No ano seguinte, foi traduzido para língua portuguesa pela Universidade de São Paulo (Brasil) e incluído, com o título “Da Austrália a Zanzibar: Planos de Certificação de Museus em Diversos Países”, na obra *Gestão Museológica: Desafios e Práticas* (Mason, 2004).

<sup>18</sup> Adelaide Maresca Compagna é técnica do *Ufficio Studio* do *Ministero per i Beni e le Attività Culturali* de Itália e autora de numerosos estudos sobre padrões de qualidade e museus neste país. Maresca Compagna foi entrevistada no âmbito do presente programa de investigação.

<sup>19</sup> Margherita Sani é técnica do Serviço de Museus do *Istituto per i Beni Culturali Artistici e Naturali* da Região da Emília-Romanha, com responsabilidades no desenvolvimento de projetos europeus, em especial na área da educação e museus. É autora de comunicações e artigos sobre a credenciação de museus. Sani foi entrevistada no âmbito do presente programa de investigação.

<sup>20</sup> Esta publicação influenciou estudos italianos subsequentes que, regra geral, a citam de forma extensiva (Belvedere, 2009). Porém, em *Gli Standard di Qualità in Ambito Museale* (Marasco, Ugolini, & Quagliuolo, 2013) a falta de atenção à atualização dos dados motiva erros grosseiros de caracterização dos

europeu, surge no esteio de uma linha italiana de pesquisa e de debate sobre a introdução e a definição de padrões de qualidade para os museus, em confronto com outros sistemas europeus (Bagdadli, 2001; Gasperini, 2002; Negri & Sani, 2001; Negri, 2002; G. Pinna, 2004). Numa orientação afim se insere ainda a obra de Maurizio Maggi e Carlo Dondona (Maggi & Dondona, 2006), promovida pelo centro de investigação regional do Piemonte<sup>21</sup> que alia a abordagem teórica e a prática, com base em evidências empíricas de Itália, do Reino Unido e de Portugal.

Recaindo exclusivamente no universo europeu e abarcando igualmente 11 países (não plenamente coincidentes com os estudados por Mason e Weeks), a publicação de Maresca Compagna e Sani repousa na análise documental e em contactos informais com alguns técnicos e responsáveis dos organismos de cada país. No entanto, a principal diferença face ao estudo de Mason e Weeks consiste na apresentação individualizada do sistema de credenciação de cada país, sem proceder a comparações ou a leituras de conjunto, a não ser na introdução e de forma muito sintética.

Embora o critério de seleção dos países estudados não seja explicitado nem no estudo italiano nem no britânico, entende-se no primeiro uma vontade de representação ampla do espaço europeu. O segundo abrange predominantemente países de língua inglesa e da Commonwealth, bem como os da Europa central e nórdica, deixando de fora o sul europeu, designadamente a França, a Espanha e Portugal.

Em complemento às duas obras inspiradoras da pesquisa, outros estudos de menor amplitude temática e geográfica serão invocados (Bagdadli, 2001; Feroni, 2010; Sani, 2009)<sup>22</sup>. A expressiva organização de encontros sobre credenciação e redes de museus, ao longo dos últimos dez anos, motiva igualmente a inclusão de algumas das suas atas nesta apreciação (Franulic, 2007; Instituto Português de Museus, 2002; Negri & Sani, 2001; Negri, 2002). Do lado da iniciativa profissional, é de sublinhar o papel

---

sistemas britânico e português. No Reino Unido é ignorada a extinção da *Museums, Libraries and Archives* (em 2011) e a versão do *Accreditation* de 2004 é mencionada como se estivesse em vigor, quando em 2011 foi lançado o novo programa. Relativamente a Portugal, o Instituto dos Museus e da Conservação é referido como o organismo de referência do sector museológico em 2013, quando desde 2012 dera lugar à Direção-Geral do Património Cultural.

<sup>21</sup> *Istituto di Ricerche Economico-Sociali del Piemonte* (IRES).

<sup>22</sup> Nas restantes obras, a cobertura geográfica é de menor amplitude e variável. Vai de comparações bilaterais entre o Reino Unido e Portugal (Maggi & Dondona, 2006) ou entre o Reino Unido e Itália (Sani, 2001a), passando pela análise de alguns países europeus com configurações político-territoriais e jurídicas muito diversas, como o Reino Unido, a França, a Alemanha e a Espanha (Feroni, 2010), até à apresentação de exemplos extraeuropeus, como os Estados Unidos e a Nova Zelândia (Manneby & Hadjinicolao, 1999).

desempenhado pelo ICR (Comité Internacional de Museus Regionais do ICOM) na promoção consecutiva de três jornadas sobre a credenciação de museus (1999-2001). Primeiro comité do ICOM a carrear a reflexão sobre este tema para os seus encontros anuais (Manneby & Hadjinicolao, 1999; Manneby, Prasch, & Hofmann, 1999), o ICR não deu continuidade ao aprofundamento destes tópicos.

## 1. ABORDAGENS HISTÓRICAS E COMPARATIVAS

Tendo em conta as duas vias metodológicas que pautam o presente programa de investigação - a histórica e a comparativa - buscou-se na literatura as abordagens afins. Verificou-se, contudo, a sua carência no tratamento das redes e dos sistemas nacionais de museus, pelo que a presente secção se cinge praticamente à credenciação de museus.

Magriet Lestraden (Lestraden, 1999) combina a contextualização histórica e a comparativa num breve apontamento sobre as origens da credenciação<sup>23</sup>. Ancorada no contexto da sociedade dos EUA e no desenvolvimento da profissionalização dos museus norte-americanos, Lestraden sinaliza o arranque do sistema de acreditação promovido pela AAM em 1970. Por esses anos também no Canadá se discutia as necessidades de um sistema de padrões nacionais que não chegou a ser concretizado. Na Europa, o Reino Unido dava igualmente os primeiros passos na formatação de um sistema baseado nos EUA, que não foi bem sucedido, até que em 1988 teve início o *Registration Scheme*<sup>24</sup>.

As raízes do sistema de acreditação dos EUA são apresentadas sumariamente por Laura Ryan (Laura Ryan, 1999) que enfatiza as diligências efetuadas pela AAM no sentido da construção de padrões de referência desde os meados do século XX até à oficialização do programa nos anos 1970.

O estudo de Mason e Weeks (Mason & Weeks, 2002) inclui um breve apontamento histórico da credenciação de museus que replica o historial antecedente. De acordo com

<sup>23</sup> A análise de Magriet Lestraden é baseada na já mencionada dissertação de mestrado, *Musea getoetst: een vergelijkend onderzoek naar museumaccreditation in de Verenigde Staten, Canada en Groot Brittannie*. Foi apresentada na Faculdade de Letras da Universidade de Leiden (Rijksuniversiteit van Leiden), dos Países Baixos, em fevereiro de 1990. A informação foi providenciada pela autora, que lhe atribuiu em inglês o título *Museums Measured*. Julga-se que terá sido um dos primeiros trabalhos académicos de comparação internacional de sistemas de credenciação.

<sup>24</sup> Renomeado de *Accreditation Scheme*, a partir de 2004, o programa mantém-se até à atualidade.

estes autores, a credenciação surge no Canadá (estado da Nova Escócia) em 1966 e nos Estados Unidos em 1971, sendo introduzida na Europa pelo Reino Unido em 1988, com posteriores replicações do modelo inglês noutros países, em particular nos Países Baixos.

Para Alice Semedo (Semedo, 2005), o exame dos “programas de acreditação e registo” dos Estados Unidos da América e do Reino Unido integra uma vertente historiográfica, a par da sua caracterização e comparação. Concluindo que fatores externos e internos levaram à definição de normas para o sector museológico, através da criação de sistemas de acreditação, e a um interesse pelos códigos deontológicos no mundo anglo-saxónico, a autora invoca outros países que testemunham desenvolvimentos neste sector (França, Canadá, Países Baixos, Alemanha e Espanha) para enquadrar o sistema de credenciação de museus em Portugal. De facto, na sua génese, este tinha ido beber da experiência de um conjunto selecionado de sistemas de organização e de articulação entre museus, atendendo às suas origens e às diferentes formas organizativas (Camacho, Monteiro, & Freire-Pignatelli, 2001).

Numa das raras apreciações históricas das redes de museus, reportada ao território francês, Martine Regourd (Regourd, 2001) evoca a reflexão histórica de Pierre Musso (Musso, 1999) sobre o conceito de rede e considera o quadro museológico francês resultante da Revolução de 1789, designadamente a criação de museus departamentais na província, como inscrito numa lógica de rede. Para esta autora, a “rede de museus de província” ultrapassa a própria malha territorial e associa-se à emergência da comunicação como elemento de ligação social.

Nas referências anteriores, o historial da credenciação é apresentado muito sumariamente, deixando várias interrogações e pistas para a presente pesquisa, designadamente, entre outras, quanto aos antecedentes e às circunstâncias que conduziram ao lançamento oficial da acreditação nos EUA nos anos 1970, bem como às razões que conduziram ao falhanço do primeiro programa introduzido no Reino Unido.

Quanto à perspetiva comparativa, importa começar por situar a posição do ICOM face aos sistemas de credenciação. Como se viu no capítulo anterior, os padrões de qualidade constituem uma preocupação central do ICOM, patente no seu Código Deontológico e na ação sectorial de alguns comités que são reconhecidos produtores de modelos de

referência, de padrões e de orientações para os museus. Porém, uma abordagem holística da credenciação como sistema global de reconhecimento do trabalho dos museus tem estado ausente, de uma forma geral, dos debates promovidos pelo ICOM, como se pode constatar pelos temas das suas conferências e pela linha editorial da *Newsletter*. A título de exemplo pode ser invocado um artigo sobre “Leis e Museus” neste periódico do ICOM (Mac Devitt, 2010, pp. 10–11) que restringe a legislação museológica à circulação dos bens culturais, ao tráfico ilícito e à propriedade intelectual, omitindo as leis de museus que enquadram a credenciação. A contrariar estes factos, no Plano Estratégico do Conselho Internacional de Museus para 2011–2013, este tema surge pela primeira vez, ao inscrever como objetivo do triénio a possibilidade de o ICOM constituir um repositório para a informação, a avaliação e a acreditação de museus (ICOM, 2010).

A abordagem oficial do ICOM aos sistemas de credenciação está expressa nas sucessivas versões do seu Código Deontológico<sup>25</sup>. Trata-se de uma abordagem dual em que os sistemas de credenciação são contrapostos às leis de museus. O ICOM enfatiza o facto de uns países se regerem por normas definidas por lei ou outra regulamentação governamental enquanto outros “as diretrizes e a definição de normas profissionais mínimas são estabelecidas sob a forma de credenciação, habilitação ou sistema de avaliação e/ou reconhecimento público similares” (ICOM Portugal, 2009, p. 8)<sup>26</sup>. No preâmbulo ao atual código, Geoffrey Lewis acrescenta que as normas mínimas para museus constituem um domínio em que a “nível nacional, a legislação é geralmente dispersa e inconsistente” (Lewis, 2009, p. 6).

Esta tipificação dicotómica concede prioridade às características formais e instrumentais dos normativos e dos padrões. A abordagem da jurista Ginevra Feroni (Feroni, 2010) inscreve-se em idêntica linha analítica, considerando que o que diferencia os países europeus nestas matérias é a presença ou a ausência de uma legislação específica que defina o conceito de museu, discipline as suas matérias e individualize padrões mínimos com a finalidade de reconhecimento exterior (Feroni, 2010, p. 82). Em contraponto e

---

<sup>25</sup> Importa lembrar que um código de deontologia difere de um documento jurídico por não ser dogmático nem normativo. O ICOM entende que o seu código tem por missão principal reunir num só documento valores, princípios, objetivos e normas que devem reger o trabalho dos museus (Murphy, 2011).

<sup>26</sup> Este enunciado retoma o do Código Deontológico de 2003 que distinguia os países regidos por lei daqueles em que “as diretrizes e a avaliação destas normas mínimas são dadas sob a forma de credenciação, de ‘registo’ ou outro sistema de avaliação semelhante” (Comissão Nacional Portuguesa do ICOM, 2003, p. 4).

sem introduzir antecipadamente uma distinção formal entre leis e credenciação, num estudo sobre museus nacionais e políticas para museus na Europa (Eilertsen & Amundsen, 2012), os autores elegem a emergência de leis de museus desde os anos 1990 como um traço comum aos países analisados. Estas leis serviram para definir estruturas organizacionais a nível nacional e contribuíram para determinar os padrões expectáveis a cumprir pelos museus.

Não perdendo de vista a perspetiva dualista, julga-se que a consideração de outros vetores de observação dos sistemas de credenciação poderá ajudar a densificar a sua análise. Deste modo, interessa identificar os parâmetros utilizados no levantamento e análise dos sistemas de credenciação, tendo em vista o exercício semelhante que se pretende efetuar para cada um dos países a estudar.

Mason e Weeks (Mason & Weeks, 2002) colocam, de forma breve, algumas questões sobre os enquadramentos nacionais de cada sistema, as variantes terminológicas encontradas e as diferenças de escala entre países. Estes dois últimos aspetos, que não são valorizados por nenhum dos outros estudos, constituem pistas a ter em conta na presente investigação.

Em *From Australia to Zanzibar. Museum Standards Overseas* (Mason & Weeks, 2002), os sistemas de credenciação são analisados nas seguintes perspetivas: quanto aos objetivos, ao âmbito e ao conceito de museu, à gestão e ao processo, ao reconhecimento público, aos resultados, às vantagens, às fraquezas e aos problemas. No alinhamento de *Musei di qualitá - Sistemi di Accreditamento dei Musei d'Europa* (Maresca Compagna & Sani, 2008) encontra-se alguns pontos coincidentes, nomeadamente quanto a objetivos, âmbito, gestão e processo da credenciação. Porém, enquanto Mason e Weeks dão mais relevo às características museológicas internas dos sistemas de credenciação e aos seus resultados, na obra italiana são integrados aspetos contextuais de ordem político-jurídica, de caracterização das políticas museológicas nacionais e do respetivo panorama profissional, que ajudam a enquadrar o tópico da credenciação em cada país e têm valia para a presente pesquisa.

A par dos parâmetros elencados, importa cotejar outras variáveis, bem como os resultados decorrentes dos estudos em análise. Assim, no que toca aos objetivos dos sistemas de credenciação, embora considerem que os seus detalhes variam

enormemente através do mundo, Mason e Weeks concluem que todos têm no seu cerne o desejo de melhorar, de manter e de sustentar a qualidade dos museus (Mason & Weeks, 2002, p. 6). Já Maresca Compagna e Sani elegem como principal objetivo dos sistemas de credenciação o seu papel na orientação das políticas do sector museológico e do financiamento público, ancorando este em princípios transparentes e partilhados e reduzindo a discricionariedade. Perfilhando uma perspetiva político-económica, estas autoras referem o peso da credenciação na indução das entidades de tutela dos museus em assumir compromissos de qualificação. Só depois apontam objetivos internos ao sector museológico, designadamente a constituição de uma comunidade profissional e institucional de referência, a melhoria contínua dos museus, mediante o apoio às estruturas mais débeis, e o desenvolvimento de redes museológicas e de outras formas de colaboração e de solidariedade (Maresca Compagna & Sani, 2008, p. 12). Estes tópicos, elencados sumariamente na introdução à obra em análise, não são posteriormente explanados nem comparados nas análises parcelares efetuadas por país, o que impede confirmar com precisão os pontos de vista das autoras.

Quanto ao âmbito da própria credenciação, os sistemas estudados por Mason e Weeks são voluntários e restritos a museus, assentando a maioria no conceito de museu do ICOM, com raras exceções. No que respeita à gestão, ainda segundo estes autores, o grosso dos sistemas é administrado por uma organização de museus suportada por financiamento público.<sup>27</sup> Maresca Compagna e Sani agrupam a gestão da credenciação em dois blocos distintos de países. Nos países anglo-saxónicos domina o signo da flexibilidade e o impulso de organismos não-governamentais. Nos países latinos imperam as leis, de cuja aplicação estão investidas as autoridades públicas (Maresca Compagna & Sani, 2008, p. 12).

No que toca ao processo e aos procedimentos de credenciação, tanto o estudo britânico (Mason & Weeks, 2002, p. 7), como o italiano (Maresca Compagna & Sani, 2008, p. 12) chegaram a idênticas conclusões. Os sistemas são maioritariamente estruturados em duas partes, uma primeira de revisão e de autoavaliação pelos museus e uma segunda de avaliação por representantes da entidade gestora, com variações nacionais de emissão de pareceres por órgãos consultivos.

---

<sup>27</sup> Além dos Países Baixos, que serão objeto de análise própria, as outras exceções encontradas por Mason e Weeks estão fora do nosso campo de estudo, os EUA e a Suíça, em que a gestão da credenciação é efetuada por associações independentes de museus.

O reconhecimento público da credenciação é abordado apenas por Mason e Weeks, que concluem positivamente pela identificação e visibilidade dos sistemas por parte das respetivas comunidades museológicas dos diferentes países sem que se verifique um impacto análogo junto do público (Mason & Weeks, 2002, p. 9).

Para estes autores, apesar da variação de tempo ser muito grande entre sistemas com cerca de trinta anos e outros apenas com um, o principal resultado citado por todas as entidades inquiridas foi o aumento do nível de profissionalismo dos museus (Mason & Weeks, 2002, p. 9). Além deste benefício central, outras vantagens compreendem o reconhecimento, o estatuto e a credibilidade externa, a confiança dentro da organização, o acesso a financiamento, o sentido mais claro da missão e a monitorização das melhorias introduzidas nos museus (Mason & Weeks, 2002, p. 9). Já no que concerne às fraquezas e aos problemas, do lado dos museus correspondiam a falta de recursos e a ausência de documentos orientadores escritos. Do lado dos próprios sistemas de credenciação, são salientadas a complexidade dos processos de credenciação, o tempo necessário para preparar as candidaturas e a subjetividade da avaliação externa (Mason & Weeks, 2002, p. 10). Estas perspetivas de análise estão ausentes das restantes obras.

Finalmente, Mason e Weeks identificam três questões comuns aos sistemas de analisados: 1) o seu carácter inclusivo e a sua aplicabilidade a todos os tipos de museus; 2) a existência de problemas decorrentes da falta de avaliação dos sistemas e, em particular, dos resultados financeiros; 3) a falta de informação, a nível internacional, entre os responsáveis nacionais pela aplicação dos sistemas de credenciação. Sobre esta última constatação, os autores apresentam algumas propostas, conforme se verá adiante.

Em *Musei di qualitá – Sistemi di Accreditamento dei Musei d'Europa*, as vantagens da credenciação são repartidas entre as instituições de tutela e os museus. As primeiras veem reforçada a propriedade das coleções e assegurada a continuidade do serviço público. Para os museus, as vantagens de fazer parte de um sistema nacional ou regional resultam em benefícios económicos, colaborações técnicas e organizativas e 'imagem' de prestígio (Maresca Compagna & Sani, 2008, p. 12).

Em textos posteriores, Margherita Sani (Sani, 2009, 2010) irá cingir a introdução dos sistemas de credenciação na maioria dos países europeus a razões de ordem financeira, que visam fornecer aos organismos de financiamento elementos de decisão sobre os museus a contemplar com dinheiros públicos (Sani, 2009, p. 53). Nestes artigos, a

autora introduz a comparação entre a credenciação e os sistemas de qualidade total<sup>28</sup>. A análise aparenta uma feição dicotómica, ao assentar na convicção de que a primeira está ligada aos benefícios económicos e é implementada de ‘cima para baixo’, enquanto a segunda é voluntária e tem por finalidade melhorar o desempenho, vetores que, como se tem visto, estão também presentes nos sistemas de credenciação.

Nas visões precedentes os sistemas de credenciação são apresentados e postos em confronto sem que se verifiquem relações formais ou informais com a temática das redes de museus. Na secção seguinte avança-se com algumas abordagens conjuntas destes dois tópicos que constituem a base axial da nossa pesquisa.

## 2. ABORDAGENS CRUZADAS

A abordagem entrelaçada das redes e da credenciação marcou as comunicações apresentadas, em 2001, no *Fórum Internacional Redes de Museus*, organizado por iniciativa do Instituto Português de Museus. Os tópicos debatidos neste encontro foram assinalados por Raquel Henriques da Silva nos seguintes termos:

“(...) tanto em Portugal como noutras países europeus, o crescimento exponencial do número de museus é acompanhado, sobretudo desde os anos 1990, da imperiosa necessidade de melhorar e ampliar os seus desempenhos culturais e sociais. Este objetivo, respeitador das particularidades de cada museu, vai sendo construído num duplo movimento: por um lado, a elaboração de normativos e orientações que visam exigir, mas também criar condições para que os museus preencham os quesitos que os definem; por outro, a estruturação de redes de comunicação, apoio a trabalho conjunto que podem ser temáticas ou geográficas, formais ou informais, de âmbito regional, nacional ou transnacional” (R. H. da Silva, 2002, p. 5).

Se para o emergente projeto português parecia evidente o “duplo movimento” em direção à credenciação e à estruturação em rede, não era esta a visão mais generalizada noutras países. Ainda assim, outros seminários e jornadas profissionais cuidaram de contribuir para o debate cruzado sobre estas matérias.

A articulação entre sistemas de museus e normativos de qualidade está presente no encontro milanês de 2002, *I sistemi museale in Europa: una sfida per il futuro*, coordenado por Massimo Negri. Este autor (Negri, 2002) notava o crescimento de museus na Europa como uma tendência nos mais diversos contextos sociais e

<sup>28</sup> Os sistemas de qualidade total, designadamente o EFQM são objeto de atenção de Sani, que esteve envolvida na aplicação de um projeto-piloto aos museus da região da Emília-Romanha.

económicos, incluindo os países dos anteriores regimes socialistas, e associava-lhe o correspondente incremento qualitativo, mediante a articulação de políticas destinadas a dotar os museus de instrumentos organizativos e normativos. Para Negri a ativação de sistemas de museus repousa em quatro condições: necessidades dos potenciais aderentes ao sistema; disponibilidade de recursos; disponibilidade de dotação orçamental; partilha de objetivos. Quanto aos sistemas territoriais e temáticos de museus, considerava que os de base geográfica são característicos da primeira fase de ativação sistémica na Europa, numa perspetiva territorial nacional ou regional, enquanto os sistemas temáticos necessitam da agregação de uma certa massa crítica que justifique essa escolha. Esta posição é corroborada pelo museólogo catalão Eusebi Casanelles (Casanelles, 2010) que vê grandes oportunidades de colaboração nos museus temáticos e nas redes temáticas que se podem originar com base na partilha de informação afim.

A abordagem de Maggi e Dondona (Maggi & Dondona, 2006) às redes e aos sistemas de museus estabelece articulações com os padrões de qualidade (entendidos como credenciação), cuja aplicação surge frequentemente associada à “colocação em sistema”. Ou seja, para estes autores, o sistema é a figura organizativa mais adequada ao cumprimento das missões e dos requisitos dos museus, em especial os locais.

Maggi e Dondona (Maggi & Dondona, 2006) situam a organização sistémica e reticular dos museus sob um ângulo político-económico, posicionando estas instituições no contexto das políticas públicas europeias e dos Programas-Quadro da União Europeia. Observadores do movimento de criação de redes e de sistemas de museus em diferentes regiões de Itália desde os anos 1990, Maggi e Dondona interpretam a origem da “política de sistemas” como resposta a um conjunto de realidades. Entre estas, destacam-se a complexidade do campo cultural, a mudança de atitude do público, a influência do pensamento económico, o alargamento das competências regionais face ao património e a dinâmica qualitativa e quantitativa dos profissionais. Para estes autores, as reformas dos museus não se podem fazer isoladamente pela elevação do grau de eficiência de cada instituição, mas devem resultar de uma macropolítica sistémica, com o estabelecimento de determinados nodos no conjunto dos museus.

Com base na análise do programa britânico *Renaissance in the Regions*<sup>29</sup>, Maggi e Dondona colocam o acento na difusão de um método de trabalho cooperativo e no crescimento da capacidade de liderança dos museus (Maggi & Dondona, 2006, p. 118). De acordo com estes autores, a colocação em sistema dos museus e a adoção de padrões de qualidade constituem, para funcionários e políticos, modos de superar o financiamento isolado e a fragmentação museológica italiana (Maggi & Dondona, 2006, p. 6). Estes autores retomam, em parte, as conclusões de Sílvia Bagdadli (Bagdadli, 2001), que inferia que as redes e os sistemas de museus de províncias e de cidades italianas, incluídos no seu estudo, apresentavam vantagens em atingir os padrões mínimos de qualidade, desenvolver iniciativas de maior relevo, incrementar os serviços oferecidos e aumentar o número de visitantes.

Na análise da articulação organizativa de museus em alguns países europeus, Maggi e Dondona sublinham a heterogeneidade como uma das características-chave. Heterogeneidade de princípios, de objetivos, de modalidades administrativas de coordenação, do contexto normativo e da conceção de museu. Estes autores salientam a prevalência de formas organizativas de tipo temático e de âmbito territorial homogéneo em torno do Estado ou do “Estado-Região”, a par da emergência de formas sistémicas fortes na Europa, com a parcial exceção do caso português, que consideram mais orientado para uma “verdadeira rede” (Maggi & Dondona, 2006, pp. 72–73).

Ginevra Feroni (Feroni, 2010, p. 86) partilha de idêntica visão sobre a heterogeneidade do panorama museológico europeu e das estratégias adotadas pelos vários países no sentido de uniformizar a gestão, através da elaboração e da implementação de padrões mínimos.

O tema da heterogeneidade atravessa a literatura sobre museus europeus e políticas públicas para museus. Num estudo sobre os museus na Europa, Ballé e Poulot (Ballé & Poulot, 2004) frisam a grande diversidade de situações relativamente à gestão dos museus públicos e privados e a heterogeneidade de formas de colaboração entre o sector público e o privado. Estes autores destacam o facto de os museus refletirem os contextos culturais, políticos e sociais das sociedades em que se inscrevem e relacionam

---

<sup>29</sup> Programa governamental destinado a museus não nacionais de Inglaterra, que, desde 2003, tem permitido o financiamento e a consequente qualificação de museus regionais.

as mudanças ligadas à representação dos públicos nos museus com a democratização da cultura nos países ocidentais e o projeto de construção da União Europeia.

Por outro lado, de acordo com um estudo sobre museus e municípios na Europa (Greffé & Krebs, 2010), os museus europeus variam enormemente em termos de tema, de dimensão e de estatuto legal. A propósito das variações dos meios postos à disposição dos museus, Greffe e Krebs salientam que na última década se acentuaram as distinções entre os “museus *superstar*” e os outros. À margem dos primeiros - caracterizados por estatuto artístico, instalações arquitetónicas de prestígio, exposições diversificadas e inúmeros visitantes - subsistem milhares de pequenos museus com coleções recolhidas há longa data e frequentemente geridos por voluntários. Esta diversidade encontra expressão em todos os países europeus.

À variedade de museus corresponde uma variedade de políticas públicas nacionais. Sem que se tenha pretendido fazer um levantamento exaustivo da respetiva bibliografia, foi incontornável beber em estudos comparativos de políticas culturais alguns enquadramentos dos temas em estudo. No final dos anos 1980, Cummings e Katz (Cummings & Katz, 1987) salientavam a variedade de políticas públicas culturais existentes a nível mundial, o seu desconhecimento mútuo e a recente temporalidade de algumas delas. Passadas mais de duas décadas, muito se avançou neste campo, assinalando-se num primeiro momento os estudos comparativos impulsionados no âmbito do Conselho da Europa. Nestes, a metodologia orientadora para a elaboração dos relatórios nacionais de avaliação de políticas culturais (Wangermée, 1993) mantém-se atual e influenciou fortemente a estrutura da análise comparativa adotada na presente investigação. Desde 1998, o *Compendium das políticas e tendências culturais na Europa*, acessível em linha, assegura a regular atualização dos elementos de caracterização regular dos países europeus<sup>30</sup>.

Outras perspetivas comparativas, incluindo algumas de incidência extraeuropeia (Sticht, 2000; Zemans & Kleingartner, 1999; Zimmer & Toepler, 1999), acentuaram a necessidade de compreensão das estruturas administrativas de cada país e de contextualização dos temas em estudo nas políticas para museus.

---

<sup>30</sup> *Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe* [www.culturalpolicies.net](http://www.culturalpolicies.net). A consulta do perfil cultural dos países integrados neste estudo constituiu uma das tarefas preparatórias da investigação.

De grande utilidade foi a perspetiva de “história comparada das políticas públicas da cultura”, ancorada em estudos de casos nacionais, patente em *Pour une histoire des politiques culturelles dans le monde* (Poirrier, 2011). A despeito das diferenças de âmbito, as questões das transferências culturais e da circulação de modelos de um Estado para outro revestem uma especial oportunidade para o estudo histórico e comparativo contemplado pelo presente programa de investigação.

### **3. RECOMENDAÇÕES E PROPOSTAS**

A finalizar este capítulo e em complemento às análises efetuadas, parece útil atentar em recomendações e propostas constantes de duas das obras consultadas (Mason & Weeks, 2002; Ministero per i Beni e le Attività Culturali, 2004), feitas no primeiro caso ao organismo britânico *Re:source* e no segundo à Comissão Europeia. De forma sucinta, veja-se que propostas foram estas e que respostas tiveram por parte dos decisores políticos.

Da natureza prática do estudo de Mason e Weeks decorrem propostas conducentes à revisão do sistema de credenciação britânico. Estas contemplavam o alargamento do âmbito dos requisitos e dos padrões, no sentido de uma abordagem mais ampla e holística dos museus, colocando maior ênfase nos visitantes e no pessoal e incluindo o planeamento estratégico. As recomendações foram parcialmente integradas na terceira fase do sistema de credenciação do Reino Unido em 2004, enquanto outras só em 2011-2012 foram plenamente introduzidas aquando da quarta revisão do esquema.

Para contrariar a falta de informação constatada internacionalmente entre responsáveis nacionais pela aplicação dos sistemas de credenciação, Mason e Weeks sugeriam ainda o lançamento de uma rede de intercâmbio de informação e de programas de formação entre estes organismos. Esta proposta não foi concretizada pelo *Re:source* britânico.

Por iniciativa italiana e com impacto europeu, a conferência sobre “padrões e modelos de gestão para os museus europeus”, realizada em 2003, em Nápoles, no âmbito da Presidência Italiana do Conselho da UE, deteve um cariz oficial e visou a elaboração de recomendações a apresentar ao Conselho da Europa (Ministero per i Beni e le Attività

Culturali, 2004). O encontro envolveu representantes de todos os países da UE, bem como dos países candidatos que estavam em vésperas de integrar a União.<sup>31</sup>

Os participantes na conferência italiana consideraram que o tema dos padrões de qualidade para os museus tinha um défice de atenção ao nível europeu, apesar de os sistemas de credenciação estarem em progressiva concretização em muitos países. Face a este cenário, foram propostas três ações (Ministero per i Beni e le Attività Culturali, 2004, pp. 62–63). A primeira consistiria na realização de estudos que fortalecessem a análise e a comparação dos sistemas existentes no âmbito da UE, utilizando recursos do Programa Cultura 2000. A segunda apontava para o estabelecimento de uma rede europeia, que reunisse as organizações responsáveis pela gestão dos sistemas de credenciação a nível nacional e iniciasse um processo de identificação dos critérios mínimos comuns. Por último, na linha das propostas de Mason e de Weeks, recomendava-se o intercâmbio de informações e de experiências através da análise de casos de estudo.

Subsequentemente à apresentação destas propostas, o Conselho de Ministros de Educação, Juventude e Cultura da UE, reunido em 24 e 25 de novembro de 2003, adotou resoluções para os museus que apenas em parte tocam nas questões aqui focadas. O documento aprovado pelo Conselho enfatiza as virtudes da intensificação da cooperação entre os Estados-membros nos domínios da investigação e da formação, incluindo os padrões e as boas práticas. Em particular, era sinalizada a cooperação na conservação e restauro, no combate ao tráfico ilícito e na circulação de bens culturais com vista à realização de exposições (Conselho da União Europeia, 2003).

Porém, só um dos temas constantes das resoluções ministeriais teve desenvolvimento posterior com enquadramento dos organismos oficiais europeus. Trata-se da circulação de bens culturais e dos empréstimos entre museus que foi objeto da conferência *Museum Collections on the Move*, realizada em Haia durante a presidência

---

<sup>31</sup> No ano seguinte à realização do encontro napolitano, em 1 de maio de 2004, a UE foi alvo de um alargamento de uma envergadura sem precedentes: os antigos países do bloco soviético (República Checa, Hungria, Polónia e Eslováquia), os três Estados bálticos que haviam feito parte da União Soviética (Estónia, Letónia e Lituânia), uma das repúblicas da antiga Jugoslávia (Eslovénia) e dois países mediterrânicos (Chipre e Malta). Posteriormente a Bulgária e a Roménia aderiram em 1 de janeiro de 2007. Todos estes países estiveram representados no seminário italiano de 2003.

holandesa da UE em 2004.<sup>32</sup> Este tema tem conhecido desenvolvimentos até à atualidade, originando o projeto europeu *Lending to Europe*<sup>33</sup> e, na Comissão Europeia, o grupo *OMC Expert group on the mobility of collections* (2008-2010)<sup>34</sup>. Se a circulação de bens culturais tem sido alvo de atenção, no que concerne às restantes recomendações do seminário italiano, nomeadamente sobre a credenciação e as redes de museus, não foram objeto de qualquer seguimento, nem as conferências europeias realizadas subsequentemente, no contexto das presidências dos diferentes países voltaram a abordar estes tópicos.

Nas conclusões do seu estudo sobre os museus na Europa, Ballé e Poulot (Ballé & Poulot, 2004) tocam em questões afins. Estes autores interpelam o rumo da política cultural da União Europeia, apresentando duas visões possíveis. A primeira aponta para os benefícios de uma harmonização europeia da cultura e advoga uma política comunitária neste domínio. A segunda posiciona-se na manutenção das linhas políticas da altura, defensoras da diversidade cultural. Realçando que a cultura tem ocupado um estatuto marginal na regulamentação europeia<sup>35</sup>, Ballé e Poulot frisam que os museus têm estado à margem das preocupações europeias com exceção da regulamentação da circulação de bens culturais, dos tesouros nacionais e das ações relativas a manifestações culturais no âmbito dos programas europeus. Poderia acrescentar-se ao anterior elenco o documento *O espírito da Europa nos museus*, aprovado pelo Conselho da Europa em 2002, que destacava o papel dos museus no contexto europeu e o apoio daquele órgão a iniciativas que visassem a promoção e a apreciação do património histórico (Conselho da Europa, 2002).

---

<sup>32</sup>A conferência originou uma plataforma digital sobre este tema: [www.museumcollectionsonthemove.nl/](http://www.museumcollectionsonthemove.nl/). Acedido em 7-3-2012.

<sup>33</sup> Do projeto resultou, em 2005, a publicação *Lending to Europe - recommendations on Collection Mobility for European Museums*. Acessível em [www.lending-for-europe.eu/](http://www.lending-for-europe.eu/).

<sup>34</sup> Os grupos de trabalho OMC (*Open Method Coordination*) foram criados pela Comissão Europeia com o objetivo de desenvolver métodos de gestão mais participados e transparentes. Teve-se a oportunidade de participar no grupo sobre a mobilidade das coleções que produziu um relatório final (*OMC Expert Working Group on the Mobility of Collections*, 2010).

<sup>35</sup> A União Europeia foi estabelecida, em 1993, com o Tratado de Maastricht, cujo artigo 128º contempla pela primeira vez responsabilidades de âmbito cultural, nestas contemplando o património cultural: "1. A Comunidade contribuirá para o desenvolvimento das culturas dos Estados-membros, respeitando a sua diversidade nacional e regional, e pondo simultaneamente em evidência o património cultural comum. / 2. A ação da Comunidade tem por objetivo incentivar a cooperação entre os Estados-membros e, se necessário, apoiar e completar a sua ação nos seguintes domínios: melhoria do conhecimento e da divulgação da cultura e da história dos países europeus; conservação e salvaguarda do património cultural de importância europeia; intercâmbios culturais não comerciais; criação artística e literária, incluindo o sector audiovisual." <http://eur-lex.europa.eu/pt/treaties/dat/11992M/htm/11992M.html>. Acedido em 8-3-2012. Este enunciado teve ligeiros ajustamentos em duas revisões, no Tratado de Amesterdão em 1999 e no Tratado de Lisboa em 2009.

Numa análise da mobilidade de coleções entre museus europeus Kronenberg (Kronenberg, 2010) defende que a assunção de padrões comuns, a criação de relações de confiança e a constituição de redes profissionais encorajam as instituições museológicas a promover intercâmbios culturais e facilitam a circulação transnacional de bens dos acervos dos museus. A autora considera que o estabelecimento de uma área cultural comum na Europa não deve ser baseado apenas em orientações legais ou em diretivas mas numa alteração das práticas exercidas por todas as partes envolvidas. Entre as tendências atuais nestes domínios, Mairesse (Mairesse, 2010) sinaliza as potencialidades das “coleções em rede”, impulsionadas por parcerias entre museus e entre estes e outras instituições, amplamente favorecidas pelo desenvolvimento da Internet.

Estas visões beneficiam de um breve olhar sobre as redes de museus que operam no plano transnacional europeu<sup>36</sup>. Apesar de ultrapassarem espacialmente o âmbito territorial definido para o presente programa de investigação, o seu interesse reside no papel que algumas desempenham como ‘redes de redes nacionais de museus’.

Restrita ao continente europeu, a NEMO (*Network of European Museum Organizations*) constitui a principal rede de organismos nacionais com atuação no sector museológico, quer públicos, quer associativos, assumindo-se como uma plataforma de partilha de informações, de colaboração entre os membros e de grupo de pressão perante as autoridades oficiais. Outras redes de museus com atuação ao nível europeu conjugam o perfil interinstitucional e o interpessoal, como sucede com o Grupo BIZOT<sup>37</sup>, o EMAC (*European Museum Advisors Conference*) e o *European Registrars Group*. No plano mundial, o ICOM, além de constituir uma “rede única”<sup>38</sup> de profissionais, agrega como nodos institucionais, as comissões nacionais que, no plano europeu, estão organizadas em torno do ICOM Europa.

Höglund (Höglund, 2012) enquadra algumas destas redes na política da UE, seja por resultarem de projetos de cooperação, geralmente efémeros, como foi o caso de uma das mais antigas redes europeias de museus, o EMII (*European Museums' Information*

---

<sup>36</sup> As redes europeias de museus foram objeto de um número temático da revista *Musées et collections publiques de France*, em 2000 (nº 225, vol. 1), focado nas redes transfronteiriças e nas transnacionais.

<sup>37</sup> Fundado em 1992, o grupo reúne, em torno da organização de grandes exposições, representantes dos maiores museus do mundo, tendo tomado o nome de Irène Bizot, antiga Diretora da *Réunion des Musées Nationaux de França*.

<sup>38</sup> Expressão usada no site oficial do ICOM [www.icom.museum](http://www.icom.museum). Acedido em 21-04-2013.

*Institute*), seja por beneficiarem de financiamento comunitário, como sucede parcialmente com a NEMO. Na ótica colaborativa, Kronenberg (Kronenberg, 2010) assinala a cooperação entre as redes de museus na Europa, em diferentes escalas e a nível nacional e internacional. Recorde-se que os benefícios do trabalho em rede e da constituição de redes formalizadas se enquadram no processo de coesão europeia e na política cultural conduzida pela UE, desde os anos 1990, que estimula o papel das redes formadas por organismos culturais na cooperação e na comunicação intercultural.<sup>39</sup>

Como se verifica, à exceção de algumas recomendações nacionais britânicas que se repercutiram nas sucessivas revisões do seu sistema de credenciação, as propostas e sugestões mais ambiciosas, dirigidas aos organismos oficiais da UE não tiveram concretização. Não se pode deixar de ter em conta que na área cultural a harmonização de leis e de regulamentos dos Estados-membros da UE não constitui um objetivo dos Tratados europeus, o que se repercute no sector museológico. Apesar deste cenário, Höglund (Höglund, 2012) nota que a harmonização acaba por estar presente em determinados projetos, como, por exemplo, nos que têm sido organizados em torno da mobilidade das coleções e outros de caráter transnacional e de grande espetro, como os da digitalização e em especial o da *Europeana*.

Ainda assim, concede-se especial significado às faltas de seguimento ao nível da macropolítica europeia, quer nos planos do levantamento e do estudo dos sistemas de credenciação existentes, quer do estabelecimento de redes de colaboração e da definição conjunta de padrões mínimos para os museus no plano transnacional. Por outro lado, estas ausências são tanto mais paradoxais quanto o desenvolvimento das redes culturais tem sido uma marca da própria política cultural europeia, como acima se viu.

---

<sup>39</sup> Uma Resolução da Comissão Europeia de 14-11-1991 incentivou a apresentação de um inventário das redes culturais europeias e o trabalho em rede. Subsequentemente, em 1997, um *Forum of European Cultural Networks* foi realizado em Bruxelas. No Manifesto final, os representantes das redes culturais europeias pediam à Comissão o reconhecimento da importância das redes em todos os níveis de governo e um maior apoio, apelando ainda à coordenação estrutural das redes transnacionais (Forum of European Cultural Networks, 1997).



## IV. OLHARES NACIONAIS

Neste capítulo avança-se para a análise de alguns artigos e dissertações que, embora focados em sistemas e redes de determinados países, incluindo extraeuropeus, contêm um enquadramento e/ou um ângulo de análise que ajudam a iluminar os temas em estudo.

O norte-americano Victor Danilov foi pioneiro na abordagem da realidade sistémica dos museus dos Estados Unidos (Danilov, 1990), o que, para a presente investigação, assume especial relevo, dada a parca bibliografia sobre sistemas de museus em âmbitos nacionais. Analisados segundo os níveis federal e local da administração dos EUA, estes sistemas permitem estabelecer paralelos com a organização de alguns países europeus. A diversidade organizacional - de formas de gestão, de tutelas e de objetivos - é sintetizada por Danilov:

“Multi-institutional systems are found at local, federal, and university levels. Some are independent nonprofit systems; others are government agencies; a number are public/private partnerships; and still others are university based. Increasingly, systems are being considered as a means of starting, funding, upgrading, marketing, and/or coordinating two or more institutions. Systems range from being highly centralized to loosely decentralized. Many were initiated by local museums to obtain public support; others were started to administer networks of museums and sites. Still others were created to provide needed cultural services or to help implement agency missions. Quite a few started with a single institution.” (Danilov, 1990, p. 289)

Este autor situa o aparecimento dos “sistemas multi-institucionais de museus” nos EUA como resultado da multiplicação do número e dos tipos de museus, da necessidade de cortar nos custos, de aumentar o financiamento, através de partilha e de coordenação, e finalmente da vontade política governamental em apoiar museus estatais e locais (Danilov, 1990, p. 310). As razões apontadas não se afastam das que foram indicadas por alguns autores italianos (Bagdadli, 2001; Maggi & Dondona, 2006; Negri, 2002) para situar a origem da criação de sistemas e de redes de museus deste lado do Atlântico.

Danilov estabelece uma relação, e uma distinção, entre os sistemas e as redes de museus nos Estados Unidos da América:

“In general, however, the museum systems concept has demonstrated its value in attracting greater public support, administering a network of museums, providing needed cultural services, and/or helping to implement government agency missions. Most museum systems deliver services that otherwise might not be available. But nearly all have some difficulties.” (Danilov, 1990, p. 310)

Nesta perspetiva, os sistemas de museus surgem associados a uma componente formal e institucional de gestão, que lhes permite rentabilizar recursos e programar atividades, entre as quais se insere a gestão de ‘redes de museus’, figura organizativa flexível, que, nesta aceção, é subordinada ao sistema.” (Danilov, 1990, p. 310)

A tese de Yoo (Yoo, 2010) sobre as questões da confiança e da transparência na gestão dos museus acreditados dos Estados Unidos da América revelou que os museus inquiridos demonstraram uma pluralidade de modos de relacionamento com as suas comunidades e de comprovação da sua *accountability* face aos públicos. À luz dos resultados obtidos, a autora considera que, através do programa de acreditação, estes museus avaliam funções e procedimentos e identificam os seus pontos fortes e as suas vulnerabilidades. Os museus abrangidos pelo estudo mostraram que estão a tomar em conta os comentários e as sugestões do processo de acreditação e a usá-los para rever as suas atuais práticas e políticas. A importância desta tese reside na avaliação externa de dois dos requisitos do programa de acreditação dos EUA, assim contribuindo para a abertura de um campo de pesquisa que, como se assinalou, tem tido até agora fraca expressão.

Em Portugal, uma atenção recente às redes de museus tem motivado o aparecimento de algumas dissertações de mestrado.<sup>40</sup> Duas delas (J. Santos, 2009; Tomás, 2007) escolheram o caso particular da Rede Portuguesa de Museus, centrando-se a de Jorge Santos nas relações e articulações entre os membros da rede, ao passo que a de Elizabete Tomás foca a comunicação e em especial a dimensão tecnológica. Ambas inserem as novas formas de organização em rede no fenómeno da globalização e apresentam extensas revisões de literatura, situadas no campo disciplinar da sociologia. Na tese de Tomás, o fôlego da parte teórica não é mantido no estudo de caso, em que a componente descritiva se sobrepõe à analítica, frequentemente sem comparação entre os casos selecionados (RPM e três museus). A principal achega da dissertação de Jorge Santos consiste no estudo das interações, das articulações e das cooperações entre museus da RPM. As conclusões revelam uma tendência para o estabelecimento de parcerias entre museus da mesma tutela, da mesma região e da mesma tipologia. No

<sup>40</sup> Uma tese de doutoramento sobre redes de museus, apresentada à Universidade de São Paulo (Brasil), foi parcialmente desenvolvida em Portugal (Carvalho, 2008). Ao contrário dos estudos acima focados, que analisam realidades existentes, o de Ana Cristina Carvalho tem um carácter programático, visando propor uma rede de museus para a cidade de São Paulo. Para o fim em vista, conclui pela importância das redes como mecanismos de proteção da identidade cultural, como geradoras de valor e como articuladores políticos de carácter democrático.

plano regional, a dissertação de Isabel Soares (I. Soares, 2012) centra-se no funcionamento da Rede de Museus do Algarve, tendo o mérito de clarificar, através da aplicação de um inquérito, as formas de comunicação e de relacionamento entre os membros da rede e de apontar algumas linhas de melhor coordenação e de articulação futuras.

Comparando as políticas museológicas de Portugal e de Espanha, a tese de doutoramento de Luz Gilabert González (Gilabert González, 2011) inclui a análise da multiplicação de redes e de sistemas de museus nos dois países. As conclusões do estudo apontam para importantes intercâmbios de práticas museológicas na Península Ibérica, antevendo a continuidade das redes e dos sistemas como resposta à prolongada falta de meios dos museus públicos.

As visões europeias e os olhares nacionais – uns mais incidentes na credenciação e outros nos sistemas e nas redes, alguns em ambas as realidades – permitem eleger temas comuns, verificar diferenças de perspetiva e detetar algumas omissões.

As abordagens historiográficas seguiram uma linha convergente no que toca às origens da acreditação, situada nos Estados Unidos da América e introduzida na Europa por via do Reino Unido. A bibliografia é, contudo, lacunar quanto aos desenvolvimentos europeus a partir dos anos 1990 e às ligações estabelecidas entre os vários países.

No que concerne às análises comparativas da credenciação, as leituras cruzadas dos autores invocados atravessaram um leque de tópicos que abarcam a metodologia, a abrangência geográfica, a escala e a dimensão, as perspetivas disciplinares, os objetivos, a gestão e as vantagens destes sistemas. Com visões nem sempre coincidentes, a redução à perspetiva economicista contrasta com leituras mais globais de propósitos qualitativos e de benefícios organizativos, cooperativos e de visibilidade para os museus.

Por outro lado, a literatura diverge entre as abordagens estritamente museológicas da credenciação, analisada nas suas componentes técnicas internas, e as visões amplificadas à observação dos aspetos contextuais e em particular dos de ordem organizativa e administrativa. Também a distinção formal introduzida pelo ICOM entre os sistemas de credenciação e as leis de museus não encontrou pontos de vista antagónicos ou alternativos nas obras consultadas.

Quanto aos sistemas e às redes de museus, a literatura percorre predominantemente quer o âmbito transnacional europeu, quer o regional, sendo pontuais as abordagens à escala nacional dos países. Ainda assim, as reflexões oriundas das áreas sociológicas e económicas dão contributos significativos à compreensão territorial da implantação dos sistemas e das redes de museus que poderão ser transpostos para os âmbitos nacionais.

A amplitude e a representatividade geográfica patenteadas nos estudos mencionados são sectoriais, sendo o acento repetidamente colocado num conjunto de países. Mais do que visões de conjunto, o que ressalta são parcelas do território europeu, cujos distintos epicentros oscilam ao sabor de fatores nacionais, linguísticos ou de interconhecimento pessoal dos autores.

Num cenário museológico europeu marcado pela heterogeneidade, também as respostas políticas para o sector são heterogéneas, como é destacado por vários autores, marcados, eles também, por diferentes perspetivas disciplinares de aproximação, em que predominam as museológicas, as políticas e as jurídicas.

Sumariamente tratado na bibliografia consultada, o historial da credenciação, dos sistemas e das redes nacionais de museus, num conjunto selecionado de países europeus, constitui a perspetiva que enformará os próximos capítulos.

## **SEGUNDA PARTE – PERSPECTIVA DIACRÓNICA (1985-2010)**

A Segunda Parte da tese desenrola-se segundo uma perspetiva histórica, centrada na génesis, nos processos de criação e na evolução dos sistemas de credenciação e das redes nacionais de museus dos países europeus selecionados no período em estudo (1985-2010).

Com esta análise almeja-se fazer despontar um conjunto de factos e de atores que possam contribuir para a construção de um historial da credenciação e das redes de museus na Europa. Abordagens sectoriais, segmentadas, nacionais e regionais constituem preciosos documentos de referência que não impedem a necessidade de um olhar mais amplo sobre estas matérias. Uma atenção particular é dada aos precursores e aos projetos soçobrados, frequentemente de fraca lembrança. Esta opção visa construir uma narrativa onde sejam tidos em conta fatores e influências que tenham contribuído para a tessitura das concretizações mais reconhecidas.

A estrutura capitular segue uma base cronológica. Começa-se por introduzir os antecedentes da credenciação no Capítulo I, o único a incidir no espaço extraeuropeu. Ao individualizar os prolegómenos da credenciação, quis-se conhecer as condições de formação daquele que viria a ser o primeiro sistema nacional e formalizado de credenciação de museus, o dos Estados Unidos da América. No que toca aos antecedentes dos sistemas e das redes nacionais de museus, estes foram invocados no contexto de cada país, salientando as particularidades históricas, políticas e administrativas nacionais.

Cada um dos capítulos corresponde a uma lógica unitária, por país, com exceção do Capítulo V, em que são examinadas conjuntamente a Polónia e a Letónia, dadas as suas afinidades históricas, geográficas e políticas. O critério histórico de ordenação dos países foi determinado pela data de início formal do respetivo sistema de credenciação ou da rede nacional de museus. No interior dos capítulos observou-se o intervalo de tempo em estudo, sem prejuízo de recuos temporais sempre que a compreensão das matérias o justificou. Já os factos ulteriores a 2010 serão tratados em capítulo autónomo no final da Terceira Parte.



## V. ANTECEDENTES

### 1. RAÍZES NORTE-AMERICANAS

#### 1.1. Dos padrões de referência à exploração embrionária da acreditação

Se a literatura refere a existência de indícios de que a *American Association of Museums* (AAM)<sup>41</sup> tentava desenvolver um programa de acreditação desde 1962 (Yoo, 2010, p. 31), impõe-se um recuo ao final da década anterior para encontrar as primeiras e sucessivas diligências neste domínio.<sup>42</sup>

As inquietações sobre a necessidade de padrões de referência para os profissionais dos museus constituíam vetores de atuação da AAM de longa data. Publicado em 1925, o *Code of Ethics for Museum Workers* tinha sido precursor, à escala internacional, da definição de padrões individuais de comportamento para os profissionais de museu.<sup>43</sup> Ao codificar em normas publicadas um conjunto de práticas aceites pelos museus (Besterman 2006, 433), a AAM culminava o que van Mensch apelida de “primeira revolução nos museus” (van Mensch, 1992, p. 1). Mas a busca de um sistema de comparação e de avaliação das instituições museológicas pelos pares, baseado em padrões profissionais, só se manifestaria no final dos anos 1950.

Um papel pioneiro pode ser atribuído a Jerome Allan Donson, ao afirmar a nova tendência em artigo publicado, no final dos anos 1950, na *Curator*: “(...) the inexorable trend is to the codification and establishment of standards for museums and their personnel” (Donson, 1959, p. 157). Antecipando e minimizando os perigos da padronização, a que contrapunha a diversidade das instituições museológicas, Donson advogava o desenvolvimento do profissionalismo como principal vantagem da adoção de padrões pelos museus.<sup>44</sup>

---

<sup>41</sup> Criada em 1906, com abrangência nacional e representando todos os tipos de museus, a AAM tem sido o principal interlocutor das agências governamentais para as matérias do sector museológico. Como se referiu, a AAM é atualmente designada por *American Alliance of Museums*.

<sup>42</sup> Uma revisão da *Museum News*, periódico mensal da AAM, e dos relatórios anuais desta associação permitiu realçar alguns debates reveladores do interesse profissional que conduziria à definição das primeiras propostas de acreditação.

<sup>43</sup> Recorde-se que o primeiro código de ética para profissionais de museu é alemão, tendo sido publicado em 1918 pela respetiva associação de museus, a *Deutscher Museumsbund* (Kronenberg, 2010, p. 181).

<sup>44</sup> Importa contextualizar o argumento de Donson na nascente e contemporânea profissionalização do sector museológico nos EUA. Gary Edson e David Dean situam a emergência das expressões *museum professional* e *museum profession* precisamente em 1957 (Edson & Dean, 1994, p. 205). Peter van

Em 1957, o tópico da elevação dos padrões para museus deu o mote a uma das conferências regionais da AAM - a *Southeastern Museum Conference* (American Association of Museums, 1957, p. 1). A reflexão emergente na Costa Leste dos EUA era do conhecimento de Donson (Donson, 1959), que sublinhava o seu carácter localizado e lamentava que noutras partes do país o tema não estivesse na ordem do dia. O alargamento da discussão verificou-se no ano subsequente quando esta temática foi abraçada pela própria AAM no seu encontro anual com o mote *Higher Standards for a New Museum Public*. Também em 1958, um sinal de que o aprofundamento destas matérias levava avanço em alguns estados do Sudeste dos EUA foi a elaboração do *Statement on Standards* pelo *Committee on Standards* da *Southeastern Museum Conference*. Esta declaração partia de uma definição de museu, enquanto instituição educativa,<sup>45</sup> para estabelecer um corpo sumário de orientações institucionais, baseadas nos “mais elevados padrões”, quanto a: objetivos; coleções; tutela; diretor; pessoal; políticas de pessoal; orçamento e serviços (American Association of Museums, 1959c, pp. 43–47).

Em paralelo às iniciativas regionais, a AAM encetou uma nova publicação, *Museums Directory*, com o fim de divulgar a lista dos museus dos EUA e do Canadá.<sup>46</sup> As razões apontadas eram o aumento “fenomenal” de museus como um “inesperado desenvolvimento do pós-guerra” e a consequente necessidade de obter informação sobre estas instituições<sup>47</sup> (American Association of Museums, 1959b, p. 3, 1962c, pp. 1–3).

No início dos anos 1960, a AAM começou a associar o diretório ao propósito de estabelecer um sistema de acreditação:

---

Mensch evoca o artigo de Albert E. Parr, “Is there a museum profession?” (1960) como um marco no debate em torno do trabalho nos museus como uma profissão (van Mensch, 1989c, p. 9).

<sup>45</sup> “A museum is a professionally-staffed, specialized, non-profit educational institution concerned primarily with the collection and interpretation of original or significant objects.” (American Association of Museums, 1959c, p. 43)

<sup>46</sup> Nos anos 1960 era estreita a ligação associativa dos profissionais dos museus de ambos os países. Contudo, ao contrário dos EUA, o Canadá não chegou a desenvolver um programa nacional de acreditação de museus, apesar de uma tentativa nos anos 1980 (Lestraden, 1999, p. 9). Apenas um dos estados canadenses, a Nova Escócia, promoveu um sistema de acreditação de museus locais, *Museum Assistance Program*. Os antecedentes deste sistema estadual remontam a 1966, inicialmente sob a forma de um programa de financiamento e de apoio técnico, sediado no *Nova Scotia Museum*, evoluindo, em 1973, para um programa de acreditação (Frame, 1998, p. 147; McBride, 1993, p. 167). Dada a sua natureza infranacional, não se aprofundou o seu estudo.

<sup>47</sup> Em 1959, segundo a AAM, os Estados Unidos e a União Soviética estavam entre os países com informação estatística mais lacunar sobre museus no Centro de Documentação da UNESCO, em Paris. A associação norte-americana tentava remediar a situação com o lançamento de um questionário a mais de 5 000 museus e a publicação do *Museums Directory* (American Association of Museums, 1959a, p. 3).

“An Accrediting System for Museums is being established by the Association. A definition of the term ‘museum’ which has been accepted by the Council, will serve as a preliminary basis for establishing an official listing of qualified museums. The official listing of qualified museums, being prepared by the staff of the Documentation Center with the assistance of local committees appointed by regional and state museum conferences, will appear in the second edition of the Museum Directory of the United States and Canada, scheduled for publication in the fall of 1963. In the future, the accrediting system will be based upon standards of performance being met by individual museums” (American Association of Museums, 1962c, p. 2).

O intuito de criação do *Accrediting System for Museums* foi clarificado pela AAM em vários documentos ao longo do ano de 1962. A finalidade principal consistia em estabelecer “uma lista oficial de museus qualificados” que distinguiria entre “museus e instituições não-museus” e determinaria quais os que cumpriam os requisitos de acreditação (American Association of Museums, 1962a, p. 4, 1962c, p. 2).

Um esquema simplificado, assente em três funções museológicas (exposição, educação e investigação), foi então difundido, devendo os museus cumprir pelo menos uma das funções. Os restantes requisitos eram muito genéricos e abrangiam as finalidades, as incorporações, as instalações, o pessoal e a obrigação de um relatório anual. Segundo os seus mentores, o sistema traria um conjunto de benefícios aos museus: maior sistematização, reforço de identidade, reconhecimento profissional e um sentido de orientação para todo o sector. Embora fosse anunciada a sua gestão sob supervisão do próprio presidente da AAM e com o contributo de um painel de consultores, não eram especificados os procedimentos envolvidos (American Association of Museums, 1962a, p. 4).

A estas iniciativas, a AAM juntou uma outra, em 1963, ao anunciar um programa de acreditação – “its long-planned accreditation programme” (American Association of Museums, 1963b, p. 5) – dirigido a museus de história. Para o efeito foi enviado um questionário a estes museus, que serviria de guia para a posterior preparação de inquéritos a museus de arte e de ciência, aos quais se alargaria a acreditação (American Association of Museums, 1963a, p. 5, 1963b, p. 5). A convergência de interesses com a influente *American Association for State and Local History* poderá ajudar a explicar a prioritária aposta da AAM nos museus de história.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Esta posição é reforçada por um artigo publicado, em 1962, em *History News*, a revista da *American Association for State and Local History*: “Museum accreditation system being launched by the AAM”. Posteriormente a AASLH desenvolveu orientações éticas para museus de história (American Association of Museums & Merritt, 2010, p. 76) e participou no próprio esquema da AAM.

Neste quadro, importa ainda considerar a própria noção de acreditação e o seu enraizamento nos EUA. Num país com uma longa tradição de acreditação de instituições educativas, sociais e culturais, pelos próprios pares, não é de estranhar o seu florescimento no terreno das instituições museológicas.<sup>49</sup> Aliás, o reconhecimento já atingido por universidades, bibliotecas e hospitais acreditados era atentamente observado pela AAM ao longo dos anos 1960 (American Association of Museums, 1962b, p. 2; Steere, 1969, p. 19).

Em síntese, três linhas de trabalho exploratórias da acreditação de museus eram visíveis no campo profissional dos EUA de finais dos anos 1950 até à primeira metade da década seguinte, sem que nenhuma delas tivesse sido inteiramente explorada. Embora todas procedessem da AAM, uma provinha do terreno regional, com origem nas *museum conferences*; outra emanava da cúpula da associação e tinha em mira o âmbito nacional, motivada pela ausência de informação estatística e associada à publicação de um diretório; uma terceira, igualmente com origem nos corpos diretivos da AAM, optava por um caminho faseado, assente na tipologia disciplinar das coleções. Testemunhando o prolongamento da indefinição quanto à gestão de um hipotético programa de acreditação, um artigo publicado em 1967 equacionava três possibilidades de organismo acreditador: a AAM, as conferências regionais ou uma associação especializada, como a *Science Museum Directors* (Heine, 1967, p. 34).

Estas iniciativas embrionárias tinham dois propósitos comuns. O primeiro era distinguir os museus das instituições que não o eram. O segundo consistia em desbravar o conhecimento sobre uma realidade museológica em expansão, cuja caracterização escapava ao controlo da associação profissional.

Todavia, as razões explicitadas pela própria AAM para promover estas ações eram exógenas e repousavam no incremento das visitas aos museus, nas mudanças em curso na administração federal da cultura e na influência da própria noção de acreditação. Os dois primeiros vetores interagiam mutuamente. O aumento da procura por parte do público, numa “explosão cultural” sem precedentes (Lowry, 1984, p. 15), acionava a

---

<sup>49</sup> Como exemplo, refira-se que no campo da educação, a acreditação remonta ao final do século XIX, quando a *New England Association of Schools and Colleges*, criada em 1885, se tornou um organismo de acreditação de instituições educativas (Amaral, Rosa, & Tavares, 2009, p. 29). Em 1913 foi publicada a primeira lista de instituições educativas creditadas, a que se seguiram a de outros corpos profissionais (Lestraden, 1999, p. 7).

resposta federal e pressionava a AAM a possuir dados fiáveis sobre os “museus qualificados”, de modo a poder fornecê-los às agências governamentais.

## **1.2 Museum Accreditation Program: enquadramento e configuração**

Em meados dos anos 1960, um clima de mudança percorria o governo federal e a organização pública do sector da cultura despontava nos EUA. Sendo historicamente muito limitado o apoio governamental à cultura neste país (Blau, 1989; Lowry, 1984; Tobelem, 1990; Zimmer & Toepler, 1999), só a meio da década de 1960 foram tomadas as primeiras medidas efetivas para contrariar esta tendência, indo ao encontro do que começava a ser comum na Europa (Mulcahy, 1987, p. 311). Os principais argumentos em favor desta mudança, promovida pelo Presidente Lyndon Johnson, “patrônio das artes” (Bernstein, 1996, p. 444), eram os seguintes: reconhecimento das artes, através de uma agência federal e de uma política cultural nacional; promoção do prestígio e do bem-estar; reconhecimento internacional; resposta federal ao aumento de procura do público; aumento do acesso a todos os cidadãos (Banfield, 1984 in: (Lowry, 1984, p. 15).

Assim, em 1965 foi criada a *National Foundation for the Arts and the Humanities* e os respetivos organismos de apoio financeiro - *National Endowment for the Humanities* (NEH) e *National Endowment for the Arts* (NEA). Tratava-se do primeiro compromisso permanente do governo federal para apoiar programas culturais, embora à ‘maneira americana’, de forma limitada e indireta (Mulcahy, 1987, p. 313).

A par das mutações na organização federal da cultura, importa sinalizar o ambiente favorecedor da avaliação das instituições públicas, vivido nessa “era de *accountability*” (Lindauer, 2005, p. 141), que mandatava os organismos governamentais a monitorizarem o uso dos crescentes apoios financeiros (Semedo, 2005, p. 313).

Um concomitante debate percorreu toda a década – o entendimento dos museus como ‘instituições educativas’ (não apenas como ‘instituições recreativas’), de modo a poderem usufruir de financiamento específico da área da educação. Este estatuto apenas mudou no início dos anos 1970, quando as agências federais começaram a aceitar os museus como instituições elegíveis para apoio financeiro a programas educativos

(Lindauer, 2005, p. 141). Como se verá, esta questão iria marcar os requisitos da acreditação.

Voltando às medidas federais de cariz político e organizativo, saliente-se que estas tiveram repercussões diretas no sector dos museus, sujeito a um “vigoroso crescimento” do financiamento público (Weil, 1999, p. 232). O entusiasmo dos profissionais face às mudanças em curso manifestou-se numa sucessão de artigos publicados em 1966-67 na *Museum News*, divulgando a nova legislação e os nascentes organismos e equacionando os benefícios que os museus poderiam colher.

Foi neste clima que uma carta do Presidente Lyndon Johnson a Dillon Ripley, *chairman* do *Federal Council on Arts and Humanities*<sup>50</sup>, solicitava um “cuidadoso estudo” dos museus do país e das suas necessidades. A narrativa oficial aponta esta carta, datada de 20 de junho de 1967, como o marco que desencadearia o sistema de acreditação de museus nos Estados Unidos da América (American Association of Museums, 2012a). O Presidente Johnson esperava recomendações para o apoio e o reforço dos museus, que, nas suas palavras, constituíam “preciosos recursos culturais e educativos.” As perguntas do Presidente eram objetivas e as suas expectativas pragmáticas:

“What is their present condition? What are the unmet needs of American Museums? What is their relation to other educational or cultural institutions? I hope that the council will recommend ways to support and strengthen our museums.”<sup>51</sup>

Num momento de estruturação governamental para apoiar as instituições culturais, entre as quais os museus, e de preparação dos respetivos programas financeiros, a pretensão presidencial foi cometida à *American Association of Museums* (AAM). Esta respondeu mediante a elaboração de um relatório, conhecido como *Belmont Report*.<sup>52</sup> O relatório preconizava, entre outras medidas, a acreditação de museus e “insinuava” a AAM (Yoo, 2010, p. 31), como a organização adequada para este efeito. Formulado nos dois anos seguintes, o *Museum Accreditation* frutificaria em 1971, data em que os primeiros museus foram acreditados.

---

<sup>50</sup> Sidney Dillon Ripley (1913-2001), Secretário da *Smithsonian Institution* e responsável pela sua expansão e dinamização durante as duas décadas em que a dirigiu (1964-84).

<sup>51</sup> Carta do President Lyndon Johnson a Sidney Dillon Ripley, 20-6-1967 in American Association of Museums e Federal Council on the Arts and Humanities 1969, x.

<sup>52</sup> AAM e FCAH (1969), *America's Museums: The Belmont Report. A Report to the Federal Council on the Arts and the Humanities*. O relatório deve o nome à localidade de Belmont (estado de Maryland), onde tiveram lugar, em 1968, dois encontros do grupo de trabalho responsável pela sua redação.

O retrato traçado pelo *Relatório Belmont*, esse “momento fundador” (Thompson, 1986, p. 105), fez emergir um panorama diversificado de mais de 6 000 museus nos EUA, com números de visitantes e custos de funcionamento em constante crescimento. O seu papel educativo e cultural e a produção de investigação, mau grado o subfinanciamento institucional, fundamentavam a necessidade de apoio. A proposta de criação de um sistema de acreditação era apresentada como um mecanismo de auxílio à configuração da emergente política pública (American Association of Museums & Federal Council on the Arts and the Humanities, 1969, p. 62). Em carta enviada ao Presidente Johnson, em 25 de novembro de 1968, a acompanhar o *Belmont Report*, o novo *chairman* do *Federal Council*, Roger Seteven, reforçava a recomendação de desenvolvimento de padrões de excelência para os museus, de forma a assegurar o bom uso dos dinheiros públicos<sup>53</sup>.

Que a acreditação ficasse a cargo da associação profissional dos museus e não do governo era uma natural consequência do ‘sistema americano’. Marcado por uma multiplicidade de atores, extremamente descentralizado e fortemente inserido na sociedade (Tobalem, 1990, pp. 18–25), a este sistema correspondiam políticas governamentais que frequentemente optavam por uma ação indireta (Katz, 1984, p. 33). Para mais, a AAM estava municiada de um repositório conceptual sobre os padrões de referência para os museus, desenvolvido ao longo de décadas e aperfeiçoado nos anos anteriores.

A adoção do *Relatório Belmont* foi consensualizada, tanto pelos poderes públicos<sup>54</sup> como pelos associativos. Em consequência, assistiu-se a desenvolvimentos convergentes com vista à criação do novo mecanismo. Sinal desta tendência, o encontro anual de 1969 da AAM (em San Francisco) foi palco da aprovação do princípio da acreditação pelos profissionais<sup>55</sup> e do anúncio do aumento do apoio federal aos museus,

---

<sup>53</sup> Carta de Roger Stevens ao Presidente Lyndon Johnson, 25-11-1968 in American Association of Museums e Federal Council on the Arts and Humanities 1969, xii-xvi.

<sup>54</sup> O relatório foi adotado pelo Subcomitê de Artes e Humanidades do Senado e mereceu a atenção da Casa Branca, tanto do Presidente Johnson, como do seu sucessor Richard Nixon, que, em carta de 23 de maio de 1969 ao presidente da AAM, congratulava a associação pelo trabalho em prol dos museus (American Association of Museums 1969, 18). Trinta anos depois, Stephen Weil referir-se-ia ao *Relatório Belmont* como “a mostly forgotten document”, lembrando que tinha constituído um argumento para o aumento do financiamento federal dos anos 1960 e 1970, a que nas décadas seguintes sucedera o declínio (Weil, 1999, p. 235). Para outros autores, além do argumento financeiro, o Relatório refletia o referido movimento de profissionalização dos museus dos EUA (Mairesse, 2011, p. 292).

<sup>55</sup> No encontro foi aprovado o relatório de progresso *Accreditation Study*, elaborado pelo *Accreditation Committee*, cujos trabalhos tinham sido apoiados financeiramente pelo governo. O comité funcionou de

pelo representante do poder político. Este aproveitou a ocasião para frisar a pressão a que os museus estavam sujeitos no sentido de apresentarem melhores serviços ao público (American Association of Museums, 1969, pp. 19–20).

No final de 1969 os princípios e os objetivos do *Museum Accreditation* estavam desenhados: escrutinar e comparar, com vista a reconhecer e qualificar. O processo de autorregulação era assumidamente “quase circular entre pares” (Boyd, 1991, p. 175). Kyran McGrath, Director da AAM (1968-75), era claro a este respeito:

“Professional standards, comparisons and qualifications can best be developed on a national level, and that level should consist of members of the profession acting through a national association, instead of an outside entity (governmental or otherwise) applying the criteria” (McGrath, 1969, p. 3).

O fluxograma da acreditação era enunciado pela primeira vez. Concebido em oito etapas, iniciava-se com um formulário de candidatura – voluntário, mas condicionado ao pagamento de uma taxa -, prosseguia com o preenchimento de um questionário e, após apreciação documental e observação local, concluía-se com a decisão do comité de acreditação. O estatuto final revestia as seguintes modalidades: acreditação plena ou intermédia; adiada ou recusada. “Complexo e consumidor de tempo”, o programa exigia “cooperação e paciência” dos candidatos (Fitzgerald, 1973, p. 34).

Estava, assim, montado o tripé em que assentaria a acreditação norte-americana até aos dias de hoje: 1) autoavaliação intensiva e reunião da documentação requerida; 2) abertura ao exame documental e *in situ* pelos pares; 3) avaliação por um comité de acreditação, formado por profissionais de museu (American Association of Museums & Merritt, 2010, p. 12). O acento na autoavaliação, *peer review* e autorregulação constituiria, para a AAM, o traço distintivo face a esquemas de acreditação de outras profissões (Laura Ryan, 1999, p. 14).

Baseado em “padrões de excelência”, o *Museum Accreditation* introduziu estes termos no léxico museológico internacional (Jallà, 1999, p. 18). Importa, contudo, acentuar que os impulsionadores do esquema inicial insistiam em que os padrões não eram impossíveis de atingir e que cada museu seria considerado individualmente (Buckley, 1969, p. 16; Fitzgerald, 1973, p. 13). Com recurso a *check-lists* e a relatórios, eram

---

maio de 1968 a janeiro de 1970, presidido por William T. Alderson, então Diretor da *American Association for State and Local History*, que presidiria também à Comissão de Acreditação da AAM, de 1970 a 1973. Comprova-se a estreita articulação entre ambas as associações e o interesse da AASLH na acreditação de museus, como se referiu na nota 48.

analisados dez “aspetos da ação museológica”: entidade de tutela; pessoal; aspetos financeiros; instalações; coleções; conservação e preservação<sup>56</sup>; segurança; exposições, programas e atividades educativas; planos para o futuro (Fitzgerald, 1973, pp. 70–87). Apesar do aparato processual, olhado retrospectivamente pela AAM, o programa do início dos anos 1970 é considerado informal e caracterizado por um conjunto mínimo de orientações escritas (American Association of Museums & Merritt, 2010, p. 7).

Em 1970, em Nova Iorque, a assembleia-geral da AAM ratificou os trabalhos do comité intercalar de acreditação e aprovou a criação de um órgão permanente, a *Accreditation Commission*, até hoje existente. Naquele ano foram recebidas as primeiras candidaturas e no ano seguinte foram acreditados 16 museus. Por essa altura mais de 400 instituições tinham requerido os questionários iniciais (Fitzgerald, 1973, p. vii).

Em 1972 foi adotada uma definição de museu, em que as componentes educativas e estéticas detinham um lugar central, no esteio de uma tradição que remonta ao século XIX.<sup>57</sup> A esta opção não era alheia a luta pelo reconhecimento dos museus como instituições educativas, debate a que se aludiu e que percorreu toda a década anterior, como reconhece Elizabeth Merritt, uma das atuais gestoras do *Accreditation Program*: “To be honest, one of the historical reasons that the standards emphasize education as central to the identity of museums is tied to money” (American Association of Museums & Merritt, 2010, p. 21). Apesar da centralidade conceptual concedida à educação, na prática os requisitos dominantes da fase inicial do programa respeitavam à conservação das coleções e à manutenção dos equipamentos, escopo que só se alargaria nas décadas seguintes (Weil, 1999, pp. 234–235).

---

<sup>56</sup> Nos formulários originais, a secção VIII intitulava-se “conservation & preservation”, expressão que sofreu modificações ao longo do tempo, correspondendo actualmente a “collection stewardship” (American Association of Museums & Merritt, 2010, pp. 44–46). Em Museologia, a preservação reúne o conjunto de funções ligadas à entrada de um objeto no museu, englobando o inventário, a documentação e a conservação (Desvallées & Mairesse, 2011, p. 453). Em Portugal, a Lei de Bases do Património Cultural distingue os deveres de preservar e de conservar (art. 11º), enquanto a Lei-Quadro dos Museus Portugueses utiliza apenas o conceito de conservação, como uma das funções museológicas (art. 7º e 27º a 31º).

<sup>57</sup> “For the purpose of the accreditation program of the AAM, a museum is defined as an organized and permanent non-profit institution, essentially educational or aesthetic in purpose, with professional staff, which owns and utilizes tangible objects, cares for them, and exhibits them to the public on some regular schedule” (Fitzgerald, 1973, p. 13). Fazendo apelo a duas personalidades que marcaram a Museologia dos EUA, recorde-se que George Brown Goode (1851–96) fora defensor do museu como uma “instituição de ideias para a educação pública”, enquanto Benjamin Ives Gilman (1852–1933) argumentara pelo primado do seu papel estético (Hein, 2007, p. 343).

Em 1973, com mais de duas centenas de museus acreditados, o autobalanço dos primeiros três anos era positivo:

“The accreditation program is meeting its goals: improving professional standards, engendering respect for and confidence in the museum profession and helping museums compete with universities, colleges, libraries and hospitals for tax and funding support” (Fitzgerald, 1973, p. 35).

Deste modo, o exame, a que os museus voluntariamente se sujeitavam, não só gerava maior profissionalismo como os munia de um trunfo suplementar na concorrência com outras instituições pela obtenção de apoios. Não cabendo aqui uma avaliação do programa, registe-se que os principais argumentos críticos relativos aos seus primeiros anos de atuação incidiam sobre o restrito conceito de museu (Alexander, 1979, p. 5), a baixa adesão, o limitado efeito económico e a falta de reconhecimento pelo público (Nicholson, 1981, pp. 5–10).<sup>58</sup>

Em 1981, a AAM lançou um novo programa de avaliação e de acompanhamento dos museus, o *Museum Assessment Programme* (MAP). Trata-se de um processo consultivo, desenhado com o objetivo de melhorar a ação dos museus, através da autoavaliação, da avaliação pelos pares e de um relatório com recomendações de melhoria. À primeira vista, os procedimentos contêm semelhanças com o *Accreditation* e os padrões de referência são os mesmos. Contudo, a principal diferença reside no facto de o *Accreditation* conferir aos museus um estatuto diferenciado, o certificado de excelência, enquanto o resultado do *Assessment* é a aprendizagem, a consultoria e a implementação das recomendações sugeridas pelos avaliadores externos. Em termos numéricos, o MAP atraiu mais museus do que a credenciação, registando, desde o seu lançamento, mais de 4 000 participantes, enquanto o número de museus acreditados é da ordem das sete centenas.<sup>59</sup>

Como se viu, a emergência do sistema de acreditação dos museus dos EUA revela, na génese, fatores endógenos e exógenos. Às reflexões do meio profissional, centradas na identificação e na diferenciação da ‘instituição museu’ e na melhoria das práticas, juntou-se o empurrão político do governo federal que teve um efeito acelerador na decisão e na concretização do sistema. Num país, onde comumente é notado o distanciamento do Estado na área cultural, foi afinal do nível federal mais elevado que

<sup>58</sup> A principal fonte para a análise dos primeiros dez anos do programa é o número especial da *Museum News* (vol. 60, nº 1), de setembro-outubro de 1981.

<sup>59</sup> [www.aam-usa.org](http://www.aam-usa.org). Acedido em 18-4-2011.

despontaram as orientações de levantamento das condições dos museus e da adoção de medidas conducentes ao seu apoio, em que a acreditação se inscreveu. Numa conjuntura favorável, caracterizada pelo reforço de meios administrativos e financeiros, os interesses do sector público e do associativo confluíram na formulação de um instrumento, que, se bem que ‘novo’ para o sector museológico, era reconhecido noutras instituições. Deste modo, a imediata aceitação e a boa receção que conheceu não podem dissociar-se, quer das referências colhidas noutros campos profissionais, quer da sua cabal inscrição nos genes da sociedade norte-americana, instigadora do escrutínio, da comparação e da responsabilidade pública.

Presente desde a primeira hora da formalização do programa, era o seu carácter universal, dirigido a todos os museus do país, independentemente da localização ou das coleções. Face à dimensão territorial dos EUA e à organização política federal, não é despiciendo assinalar o desígnio nacional e o abarcamento de todo o tipo de museus, traços que diferenciaram o *Museum Accreditation* das prévias e segmentadas tentativas que o antecederam. Mas era pela forma, mais do que pelos conteúdos, que o novo programa se distinguia dos ensaios exploratórios precedentes, marcados pela especificação dos *standards*, sem, contudo, avançar na definição processual. A acreditação exigia procedimentos, dispositivos e meios financeiros de que as anteriores experiências só rudimentarmente dispunham. No momento em que foi estabelecido o aparelho formal, nasceu a acreditação.

Estavam lançados os pilares do programa nacional de acreditação de museus dos EUA, promovido pela associação representativa dos seus profissionais. Com ajustes e revisões, o programa faria escola, mantendo-se até hoje.

## 2. UMA TENTATIVA GORADA NO REINO UNIDO

Praticamente na mesma altura, do outro lado do Atlântico, uma interrogação colocada numa das conferências anuais da *Museums Association* (MA) espelhava preocupações nucleares dos profissionais britânicos quanto à essência das suas instituições:

“When is a museum not a museum?” Of all the questions that might have been asked at a conference on Museums and Local Government, this would hardly seem the most relevant or meaningful. Yet it was” (*Museums Association*, 1968a, p. 45).

Para a associação nacional dos profissionais de museu do Reino Unido<sup>60</sup>, a resposta a esta e a outras questões correlacionadas com a identidade dos museus - identificação e diferenciação de outras instituições - estava na formulação de padrões profissionais de referência, adivinhando, desde logo, que a tarefa não seria fácil.

“The cutting edge of many questions asked by speakers and audience was the issue of standards. What are we trying to safeguard or develop, or finance or administer? Is it possible to think of a small local museum under an honorary curator as really the same kind of institution as a great national museum? (...) If we ask that excellence be a guide to categorization, which itself is the guide to planning, we must be prepared to set up standards capable of independent application. What a task!” (Museums Association, 1968a, p. 45).

A última exclamação era prenunciadora: seria preciso esperar 20 anos para assistir ao nascimento formal do *Registration Scheme*. Até lá, reflexões, experimentações, ensaios e insucessos pontuariam o dealbar da credenciação na cena museológica britânica.

Nos anos 1960 e 1970, o debate museológico no Reino Unido aglutinava-se, tal como nos EUA, em torno da principal associação profissional. No entanto, ao contrário da sua congénere norte-americana, a MA não produzira ainda um Código de Ética que orientasse os trabalhadores dos museus. Nem estes estavam sujeitos, ao invés, por exemplo, dos colegas franceses, à regra da lei, de um Ministério da Cultura ou de uma Direção-Geral de Museus.<sup>61</sup> Todos estes tópicos se entrelaçavam no argumentário sobre a necessidade de padrões para museus no Reino Unido.

A década de 1960 tinha arrancado sob o signo do (re)conhecimento da realidade da ‘província’, mediante um inquérito aos museus não nacionais. Em concomitância, duas medidas, uma de índole organizativa e outra normativa, ajudaram a moldar o ambiente museológico do tempo. Importa conhecê-las e introduzir algumas especificidades do quadro administrativo britânico.

---

<sup>60</sup> Criada em 1889, a *Museums Association* assume-se como a mais antiga associação de museus do mundo. [www.museumsassociation.org](http://www.museumsassociation.org). Acedido em 19-11-2012.

<sup>61</sup> O olhar para a outra margem da Mancha surge periodicamente na literatura museológica britânica, a par do olhar atlântico, na busca de modelos e de contrapontos às particularidades do Reino Unido. Num texto de 1968, Francis Cheetham exprimia a singularidade insular face ao continente europeu e aos EUA: “In a sense, we in this country, fall badly between the free enterprise of the United States, which in spite of the difficulties does produce a considerable amount of financial support for its museums, and the more orderly system in European countries. Here we have neither money nor order.” (Cheetham, 1968, p. 71) Por seu turno, um olhar sobre as experiências europeias a partir dos EUA constaria do *Relatório Belmont* que enfatizava a aceitação pelos governos europeus da obrigação de apoiar as instituições culturais, embora na prática revelassem muitas lacunas no seu cumprimento, o que irmanava as situações de ambos os lados do Atlântico: “What is lacking in Europe, as in America, is clear recognition by central governments of their financial responsibility towards museums as cultural and educational institutions” (American Association of Museums & Federal Council on the Arts and the Humanities, 1969, p. 45).

O *Survey of Provincial Museums and Galleries*, conhecido por *Rosse Report* (1963), foi promovido pela *Standing Commission on Museums and Galleries*, organismo em que o governo delegava a execução das medidas relativas ao sector museológico.<sup>62</sup> A comissão operava ao abrigo do *arm's length principle*, que caracterizava (e continua a caracterizar) a administração pública britânica.<sup>63</sup> O inquérito não se limitava a listar e a descrever, com abundância de dados, os 876 museus não nacionais à data existentes. As recomendações para o futuro soam hoje “surpreendentemente familiares” (Babbidge, 2005, pp. 4, 45). Incluíam a coordenação entre administrações locais e tutelas dos museus a nível regional, o apoio governamental à qualificação dos museus regionais e locais, o incremento da cooperação entre estes e os museus nacionais e a criação de serviços educativos.<sup>64</sup>

Na perspetiva organizativa, a criação dos *Area Museum Councils* (AMC) é o segundo aspeto a sinalizar. Os *Councils* tiveram origem em agrupamentos profissionais regionais, as *Regional Federations*, que tinham sido criadas a partir dos anos 1920-1930 como ramificações locais da *Museums Association*<sup>65</sup> (Ewles, 1999). O primeiro AMC foi estabelecido no Sudoeste de Inglaterra, em 1959, quando um grupo de autarquias locais e de entidades de tutela de museus formou um órgão de cooperação para partilhar serviços especializados nos seus territórios. Recomendado pelo *Rosse Report* e ratificado pelo governo, o modelo tornou-se popular e foi rápida e progressivamente replicado noutras regiões<sup>66</sup>, “quebrando o paroquialismo dos museus britânicos”

---

<sup>62</sup> A *Standing Commission on Museums and Galleries* foi criada em 1930, sucedendo à *Royal Commission on National Museums and Galleries* (1927).

<sup>63</sup> No Reino Unido a responsabilidade de executar algumas políticas governamentais está confiada a entidades independentes, estabelecidas através de acordos com o governo, num modelo conhecido por *arm's length administration*, segundo o qual o Estado é mantido literalmente “à distância de um braço” (Loseley, 2011, p. 389). Este modelo de financiamento à cultura é aplicado nas políticas públicas de alguns países, com objetivos de evitar a concentração de poder no Estado e os conflitos de interesse, bem como de promover a transparência (Chartrand & McCaughey, 1989).

<sup>64</sup> Segundo Babbidge (Babbidge, 2005, pp. 4, 45), a modernidade e a antecipação foram provavelmente as razões por que o *Rosse Report* constituiu o alicerce de sucessivas políticas governamentais durante os 40 anos seguintes, até 1997, ano que pauta a introdução das políticas do *New Labour*, com grande impacto no mundo dos museus.

<sup>65</sup> Alguns exemplos: *The North West Federation of Museums and Art Galleries*, (fundada em 1927), *The South Western Federation of Museums and Art Galleries* (fundada em 1931), *The Midlands Federation of Museums and Art Galleries*. [www.nwfed.org.uk/](http://www.nwfed.org.uk/); [www.swfed.org.uk/](http://www.swfed.org.uk/); [www.midlands.specialistnetwork.org.uk/](http://www.midlands.specialistnetwork.org.uk/). Acedidos em 4-3-2013.

<sup>66</sup> Criação dos AMC em Inglaterra: Midlands (1961), North West (1961), North East (1962), Yorkshire (1963), South East (1963). O modelo estendeu-se também aos três “home countries”: Escócia (1964), País de Gales (1965) e Irlanda do Norte (1989) (Ewles, 1999).

(Cheetham, 1966, p. 167) e constituindo um “canal de apoio governamental a museus locais” (Babbidge, 2005, p. 18).<sup>67</sup>

Num país sem tradição legislativa na área da cultura, a Lei de Museus e Bibliotecas (1964) constitui o terceiro elemento digno de menção. Que o título não engane, uma vez que não se está perante regras e disposições gerais aplicáveis à totalidade das instituições museológicas. A estrutura legislativa britânica na área dos museus restringe-se a bases estatutárias para a gestão dos museus tutelados pelo governo, ou seja cada museu nacional é regulado por uma lei específica (Mason, 2004, pp. 14–15). Mau grado o restrito impacto da lei de 1964, esta teve o mérito de alargar os poderes das autarquias na gestão de museus localizados nos seus territórios de influência (Lawley, 2003, p. 76).

Deste modo, o debate sobre os padrões para museus conduziu a um documento eivado por um conhecimento aprofundado do sector, o *Rosse Report*, a uma progressiva organização regional de índole colaborativa, através dos AMC, a um reforço dos poderes autárquicos. Em 1966, este tema despertava a atenção de Francis Cheetham<sup>68</sup> que entendia a definição de padrões nacionais como uma medida a carecer de envolvimento governamental, em conjugação com a promoção de intercâmbios entre os museus nacionais e os da província e com o planeamento de criação de novos museus (Cheetham, 1966, p. 174).

As discussões sobre a fixação de padrões de referência, que auxiliassem a identificação dos museus e ‘separassem o trigo do joio’, deram rapidamente lugar à defesa de um sistema de avaliação, no encontro anual da MA, em 1968 (Thompson, 1982, p. 68). A assembleia viria a firmar uma resolução nos seguintes termos: “(...) the examination of the problems of rationalization and the formulation of standards towards preparation of a register of approved museums” (Museums Association, 1968b, p. 91). Confrontados com o contínuo crescimento do sector e “a proliferação de pequenos museus”, com orçamentos insuficientes para assegurar a prestação de serviços profissionais adequados, os membros da *Museums Association* manifestaram a vontade de obter uma “lista de

---

<sup>67</sup> Nos mesmos anos em que os AMC eram criados, despontavam também associações regionais de arte, a primeira das quais no sudoeste da Grã-Bretanha em 1956. Mais tarde, a *North Eastern Association for the Arts* (1961) serviu de modelo a um movimento intermunicipal e regional (Losseley, 2011, p. 395), que, a nosso ver, aparenta semelhanças com o que se ia desenrolando na área dos museus.

<sup>68</sup> Francis Cheetham (1928-2005), profissional e diretor de museus (*Nottingham Castle Museum*, *Norwich Museums* e *Bolton Museum*). Na década de 1960 Cheetham era um fervoroso defensor de um ‘serviço nacional de museus’.

museus aprovados” (*Register of Approved Museums*) que pudesse distinguir entre os que realmente o eram dos que não mereceriam tal designação<sup>69</sup>.

No ano seguinte, a MA começou a preparar o *Museum Register*, deixando cair o mais estreito *Register of Approved Museums*. Desde logo, foi expressa a intenção de que a definição dos padrões competisse ao corpo profissional. “If we do not undertake this, others might, and surely we are the best people to judge what standards we want” (Clarke, 1969, p. 141). É inevitável recordar a coincidência temporal com idêntica tomada de posição por parte da *American Association of Museums*, acima citada (McGrath, 1969, p. 3). Aliás, nesse ano de 1969, a MA mantinha contactos oficiais com a AAM, então a desenvolver o *Accreditation Scheme*<sup>70</sup>.

Por solicitação da MA, os primeiros esboços do esquema foram alvo de comentários da *Standing Commission on Museums and Galleries*, das associações de autarquias locais e dos próprios profissionais. Destes contributos, apresentados numa reunião do Conselho da MA, em 19 de junho de 1969, não sobrou infelizmente qualquer documentação<sup>71</sup>. Em novembro desse ano, o Conselho da MA acordou no propósito de longo prazo de desenvolver o *Museum Register*, embora o foco de curto prazo se concentrasse na preparação de padrões de referência<sup>72</sup>. Num balanço do ano de 1969, o então presidente da MA, David Owen, destacava o Registo de Museus e a regionalização como os tópicos centrais das preocupações da associação. Um relatório preliminar do grupo de trabalho em *Register of Museums* foi apresentado aos membros da MA na conferência anual (Owen, 1969).

As tarefas deste grupo de trabalho prosseguiram nos dois anos subsequentes, passando a denominação de *Museum Accreditation* a substituir a de *Museum Register*, a partir de outubro de 1971<sup>73</sup>. Não sendo dada nenhuma explicação oficial para as sucessivas alterações terminológicas, é provável que a escolha do termo *accreditation*, até então ausente do léxico museológico britânico, se tenha verificado por influência norte-americana.

<sup>69</sup> John Thompson, *Memorandum to Chairmen of Area Councils. Museum Accreditation Scheme*, 24-11-1978, dact. Arquivo pessoal de Emmeline Leary.

<sup>70</sup> *Museums Association Public Relations and Membership Committee Minutes*, 18-2-1969. Arquivo pessoal de Emmeline Leary.

<sup>71</sup> Mensagem de correio eletrónico de Emmeline Leary, 18-7-2012.

<sup>72</sup> *Museums Association Council Minutes*, 20-11-1969. Arquivo pessoal de Emmeline Leary.

<sup>73</sup> Mensagem de correio eletrónico de Emmeline Leary, 18-7-2012.

Este grupo de trabalho produziu um relatório que incluía versões preliminares de dois documentos-chave para o funcionamento do sistema: um questionário de candidatura e uma *check-list*, a ser usada pelo painel de avaliação nas visitas aos museus. Na sequência destas ações, o *Report of the Working Party on Museum Accreditation* foi aprovado em 1971 pela conferência anual da MA (Museums Association, 1971). Mais uma vez, é forçosa a comparação com a similitude processual do outro lado do Atlântico. Em ambos os casos, prevaleceu o processo coletivo de decisão. Aprovada a ideia nas assembleias associativas, foram constituídos grupos de trabalho para a formulação de um documento programático, posteriormente submetido à consideração dos membros e validado pela associação profissional.

No final de 1973, o esquema de acreditação britânico estava esboçado e os seus objetivos traçados: analisar o trabalho individual dos museus e determinar o cumprimento de padrões profissionais mínimos aceitáveis. As dificuldades antecipadas eram inerentes à paisagem museológica britânica, pautada por um elevado número de museus e pela variedade de coleções e de tutelas. Com base no conceito de museu, à data em vigor na MA<sup>74</sup>, os padrões foram hierarquizados em três escalões: 1) os ‘essenciais’ abrangiam a viabilidade financeira, pessoal, conservação das coleções, documentação e exposições; 2) os ‘desejáveis’ reportavam-se à organização administrativa, instalações e disponibilização das coleções; 3) finalmente, os fatores ‘geralmente desejáveis’ integravam serviços de identificação e informação, exposições temporárias, serviços dirigidos às escolas, publicações, conferências e relações públicas. Os procedimentos de candidatura compreendiam o pagamento de uma taxa e o preenchimento de um questionário, estruturado em 15 áreas, distribuídas por 259 questões<sup>75</sup>. A avaliação incluía as seguintes etapas: uma visita do painel de avaliadores (inicialmente só nos casos em que o Comité de Acreditação detetasse lacunas na informação documental); um relatório; a decisão do Comité de Acreditação (Cubbon, 1973).

A influência norte-americana estava à vista e era reconhecida pela própria MA em documentação interna: “Part two of the Scheme borrowed heavily from the

<sup>74</sup> “An institution where objects relating to the arts, sciences or human history are collected, adequately recorded, displayed, stored and conserved, and are made available for research and for the instruction of the public; or, in the case of some specialized museums, of a restricted public” (Cubbon, 1973, p. 97).

<sup>75</sup> Museums Association, Museum Accreditation. Questionnaire for applicant museums, s.d. Arquivo pessoal de Emmeline Leary.

accreditation proposals which had recently been introduced by the American Association of Museums" (Museums Association, 1980, p. 1).

O esquema da MA captou a atenção governamental, que financiou a sua aplicação em três projetos-piloto em museus de diferentes tipos. Os documentos iniciais foram testados e revistos, face às lacunas e inconsistências encontradas nas instituições museológicas. Dos testes resultaram três conclusões principais, que prognosticavam outras tantas dificuldades: o processo de acreditação levaria vários anos a ser implementado; os problemas financeiros dos museus para custear as despesas do processo poderiam ser significativos; o número de profissionais com as qualificações necessárias para integrar os painéis de avaliação era reduzido (Cubbon, 1973, p. 98).

O programa de acreditação dos EUA era evocado pelos obreiros do congénere britânico, não apenas para fundamentar os procedimentos escolhidos, mas para questionar as potenciais vantagens, tendo em conta as diferenças entre os museus dos dois países, nomeadamente quanto às entidades de tutela.

"(...) particularly for private museums in the U.S.A., accreditation does offer a status to the institution that is perhaps of less concern to a governmental or local authority museum in this country. However, study of the list of museums already accredited certainly indicates that there has been massive support for accreditation from a great many of the best professionally-run museums in the United States" (Cubbon, 1973, p. 98).

Estas dúvidas revelar-se-iam particularmente oportunas, como se terá ocasião de discutir. Ainda assim, no final de 1973 o esquema de credenciação foi ratificado pela assembleia da MA. Em 1974-75 começou a ser aplicado, esperando o Presidente da associação que a acreditação fosse aceite como uma "prática normal" (Rowe, 1974, p. 98).

Porém, os factos iriam contrariar esta expectativa. Em março de 1977, o Relatório Anual da MA adiantava a hipótese de o valor das despesas envolvidas nas candidaturas à credenciação poderem constituir um fator inibidor para os potenciais aderentes. Em 1978, num memorando de trabalho dirigido aos presidentes dos *Area Museum Councils*, John Thompson,<sup>76</sup> à data presidente do comité de credenciação, manifestava a baixa adesão ao programa, para o que invocava duas causas: o valor das inscrições e a

---

<sup>76</sup> John Thompson, membro e presidente do comité de acreditação da MA, é autor do clássico *Manual of Curatorship. A Guide to Museum Practice*, cuja 1<sup>a</sup> edição é de 1984. Nesta obra e num artigo anterior, "The Accreditation Scheme of the Museums Association 1974-82: A Review" (*Museums Journal*, setembro de 1982), Thompson passou em revista o esquema da MA, em que estava profundamente envolvido.

relutância dos diretores dos museus na avaliação das ‘suas’ instituições. O comité buscava uma maior aproximação aos AMC na promoção do programa, no aconselhamento aos candidatos e no apoio financeiro aos custos das candidaturas<sup>77</sup>.

Passados dois anos, a MA fazia um ponto de situação interno da implementação do esquema, levantando a questão da sua gestão. Às objeções colocadas por uma das associações de autarquias locais, a *Association of Metropolitan Authorities*, quanto à condução do processo pelo corpo profissional, este tinha respondido com um compromisso negocial, segundo o qual o esquema seria operacionalizado pela MA “sob a égide da *Standing Commission on Museums and Galleries*”, o que lhe garantiria “um estatuto governamental qualificado”<sup>78</sup>. Sobre a aplicação prática do novo formalismo, não se possui informação. Seja como for, ele não foi suficiente para debelar as desconfianças existentes no terreno quanto à condução do esquema de credenciação pela *Museums Association*.

A invisibilidade que a acreditação britânica parecia assumir no despontar dos anos 1980 pode ser exemplificada com recurso a um artigo do fundador dos *Museum Studies* na Universidade de Leicester, Raymond Singleton,<sup>79</sup> a propósito da proliferação de pequenos museus locais no país. Citando um esquema de acreditação regional australiano, o *Recognition Scheme for Small Local Museums in Western Australia*, como possível modelo em contraposição à organização dos *Area Museum Services* do Reino Unido, nem uma palavra era dedicada ao esquema de acreditação britânico, então a decorrer (Singleton, 1981, p. 113).

Na realidade, passados dez anos do seu lançamento, o programa esmaecia. Era diminuta a participação, sobressaindo a total ausência de museus nacionais. Em 1984, só seis *museum services* estavam acreditados (Thompson, 1986, p. 106).

Como explicar a fraca adesão ao *Museum Accreditation*? Na tentativa de perscrutar a evolução do programa e descortinar os seus resultados, não pode deixar de ser

---

<sup>77</sup> John Thompson, *Memorandum to Chairmen of Area Councils. Museum Accreditation Scheme*, 24-11-1978, dact. Arquivo pessoal de Emmeline Leary.

<sup>78</sup> The Museums Association, *History of Scheme, Implementation, Adaptability*, 25-2-1980, dact. Arquivo pessoal de Emmeline Leary..

<sup>79</sup> Raymond Singleton foi o impulsor do *Department of Museum Studies* da Universidade de Leicester, fundado em 1966, e, na qualidade de membro do conselho executivo do ICOM, foi responsável pela criação do comité de formação (ICTOP), em 1968, na 8ª Conferência Geral do ICOM. No âmbito dos trabalhos deste comité, Singleton viajou por vários países, entre os quais a Austrália (Boylan, 2006, p. 427), onde terá tomado contacto com o sistema regional acima referido.

sinalizada a escassez bibliográfica a este respeito. À exceção de um conjunto de textos assinados por John Thompson, as próprias fontes impressas emanadas da MA parecem ‘esquecer’ as vantagens da acreditação, omitindo o tópico no seu periódico mensal. Para coadjuvar a compreensão destes factos tornou-se indispensável o auxílio de documentação de arquivo e de fontes orais.<sup>80</sup>

A lentidão com que o processo avançou e a escassa recetividade que encontrou podem estar na origem da falta de atenção que lhe foi dedicada pelo *Museums Journal*. Outra explicação para tal silêncio estará na transferência e na ramificação das reflexões da própria MA para temáticas afins, entretanto surgidas. Por um lado, neste período foram formulados dois códigos deontológicos, um dirigido às instituições de tutela (*Code of Practice for Museum Authorities*) e outro aos profissionais (*Guidelines of Professional Conduct*), aprovados em 1977<sup>81</sup>. Resultantes de um trabalho iniciado em 1970 pelo *Museum Assistants' Group* da MA (Museums Association, 2002, p. 6), os códigos inspiraram-se, entre outros documentos de referência, nos padrões definidos para a acreditação no início da década (Boylan, 1977, p. 106). Também a área da documentação tinha conhecido significativos avanços normativos por obra do activo *Information Retrieval Group* da MA<sup>82</sup>.

Para Thompson, promotor ativo e defensor das vantagens da credenciação, os principais problemas defrontados pelo programa advinhavam de três fatores (Thompson, 1978, 1982, 1986). Em primeiro lugar, denotavam problemas de liderança e de falta de reconhecimento da MA como organismo adequado à gestão da credenciação, crítica que era oriunda de alguns sectores, designadamente da *Association of Metropolitan Authorities*. Em segundo lugar, os conceitos e objetivos subjacentes eram encarados por alguns profissionais e personalidades do meio museológico como premiadores da excelência e inibidores da participação.<sup>83</sup> Por último, os procedimentos longos e

---

<sup>80</sup> Os testemunhos de Rosemary Ewles (*head of professional services* da MGC, de 1988 a 1993) e de Emmeline Leary (coordenadora do *Registration Scheme*, de 1990 a 2008) foram preciosos para a compreensão deste período. Agradece-se igualmente a Richard Sandell, Helen Wilkinson e Timothy Mason por terem facilitado estes contactos.

<sup>81</sup> Estes documentos, revistos nos anos 1980 e 1990, culminaram no primeiro *Code of Ethics for Museums*, da MA, publicado em 2002 e atualizado em 2008.

<sup>82</sup> Em 1977, o grupo evoluiu para *Museum Documentation Association* (MDA). Influente durante os anos 1980-90, a MDA foi relançada em 2008 como *Collections Trust*.

<sup>83</sup> Kenneth Hudson perfilhava esta visão, argumentando que o programa se distanciava das necessidades dos visitantes, por contraste com o ‘seu’ *Museum of the Year Award* (Thompson, 1986, p. 108). Não se pode deixar de anotar que as distintas naturezas e finalidades dos dois programas dificilmente os tornariam comparáveis.

complexos, várias vezes corrigidos, e as dificuldades financeiras no pagamento das taxas de inscrição impediam as candidaturas.<sup>84</sup> Esta análise foi replicada posteriormente por diversos autores, em particular quanto ao nível demasiado elevado dos padrões iniciais e à rigidez do esquema (Feroni, 2010; Jallà, 1999; Semedo, 2005).

Crê-se que a abordagem desta iniciativa e do seu insucesso poderá beneficiar do alargamento do ângulo de abordagem e da convocação de outros fatores que o olhar histórico possa enriquecer. Como ponto de partida propõe-se a revisitação das três dificuldades antecipadas no projeto-piloto de 1973 – gestação longa, suporte financeiro problemático e escassez de avaliadores – que vieram, em parte, a cumprir-se e poderão justificar a falta de viço do programa.

Se a delonga temporal poderá ser imputada à falta de capacidade da MA em intervir no terreno para acelerar o processo, a causa financeira terá sido determinante para a fraca recetividade, conforme foi referido por Thompson e confirmado por fontes orais. Já os problemas relacionados com os avaliadores não seriam apenas quantitativos, mas qualitativos e ideológicos. A avaliação levantava problemas de subjetividade, conforme o testemunho de Rosemary Ewles:

“It is my understanding that there were no specific standards set for the MA Accreditation scheme so that assessments were very much a matter of subjective judgements on the part of the professional panels. I understand this could lead to debate and differences of opinion.”<sup>85</sup>

As questões ideológicas da avaliação foram ilustradas por Patrick Boylan,<sup>86</sup> ao recordar com ironia uma visita do painel de acreditação da MA, no início dos anos 1980, aos Museus de Leicestershire, que à data dirigia.

“It has long been an open secret that the Museum Association’s panel, chaired by a distinguished member of the Standing Commission [on Museums and Galleries] and with two national museum directors on it came to Leicestershire for the accreditation visit a decade ago, most spent the first two days horrified because they could not understand what was going on, and the final two days even more horrified because they did understand what we were trying to do” (Boylan, 1990, p. 33).

Sobressai neste relato que o trabalho comunitário e o envolvimento territorial dos Museus de Leicestershire, em explícita sintonia com o espírito da Nova Museologia<sup>87</sup>,

<sup>84</sup> As dificuldades financeiras dos museus levaram o *Council for Museums* do País de Gales a assumir as despesas de candidatura dos museus localizados no seu território (Thompson, 1986, p. 109).

<sup>85</sup> Mensagem de correio eletrónico de Rosemary Ewles, 19-7-2012

<sup>86</sup> Patrick Boylan foi diretor de museus em Exeter, Leicester e Leicestershire, Presidente do Comité de Deontologia do ICOM (1984-90) e, desde 1990, professor na *City University of London* (atualmente jubilado). Foi na qualidade de presidente cessante da MA (1988-90), que relatou aos membros desta associação a visita do comité de avaliação aos Museus de Leicestershire.

dificilmente foram entendidos pelos avaliadores, cuja abordagem às funções dos museus seria mais tradicional.

Aos fatores mencionados acresceriam outros dois: a deficiente comunicação e a insuficiente gestão do programa de acreditação. Enquanto corpo profissional, a MA não só evidenciou alguma incapacidade em comunicar adequadamente as características, vantagens e finalidades do programa, como mostrou dificuldades na sua gestão. Os recursos de que dispunha, enquanto organismo representativo dos profissionais, ficavam aquém dos meios necessários e regulares no terreno, que pudessem ser utilizados a longo prazo.

Como se viu, ao contrário da associação norte-americana de museus e apesar da sua influência, a homóloga britânica não logrou sucesso na execução do esquema a que se tinha proposto em meados dos anos 1970. Porém, este fracasso não levou ao abandono da credenciação no Reino Unido. Tirando partido da experiência adquirida, um novo sistema nasceria sob a égide de um outro organismo.

---

<sup>87</sup> Boylan explicita a sua adesão pessoal aos princípios do Movimento Internacional para uma Nova Museologia (MINOM), distinguindo-o da obra então recentemente publicada, *New Museology*, de Peter Virgo, cujo alcance era de outra natureza, a de reforço de comunicação nos museus (Boylan, 1990).



## **VI. CONTINUIDADE E INOVAÇÃO: O MODELO BRITÂNICO**

### **1. CONVIVÊNCIAS, MODIFICAÇÕES E TRANSFERÊNCIAS**

No início dos anos 1980, a orgânica do sector museológico do Reino Unido sofreu alterações, com o consequente reposicionamento dos atores institucionais e associativos. Em setembro de 1981, à *Standing Commission on Museums and Galleries* sucedeu a *Museums and Galleries Commission* (MGC).

A nova agência, embora financiada pelo governo, continuava a enquadrar-se nos princípios da independência e da gestão à distância, próprios da *arm's length administration*. Era dotada de um leque mais amplo de responsabilidades e de atribuições reforçadas na concessão de apoios financeiros a museus não nacionais. Se este organismo não era ainda o que alguns profissionais ambicionavam – um serviço nacional de museus responsável pela política museológica (Cheetham, 1966, 1968; Letts, 1970) – constituía claramente um avanço no comprometimento governamental face ao sector. Este último aspeto não deixava de ser paradoxal num tempo de fortes restrições financeiras. Como outros países ocidentais, o Reino Unido enfrentava os efeitos da recessão económica e o primeiro governo conservador de Margaret Thatcher (1979-83) diminuía drasticamente a despesa pública, com consequências na redução de apoios na área cultural e no encorajamento à captação de recursos privados por parte dos museus (Lang, Reeve, & Woppard, 2006, p. 24; Losseley, 2011, p. 395; Ridley, 1987, p. 249). Todavia, este período foi também marcado por uma abundância de relatórios governamentais, plenos de recomendações de financiamento adicional e de melhoria da organização do sector dos museus (Lewis, 1986, p. 50).<sup>88</sup>

Desde a sua criação, a MGC começou a associar-se ao *Accreditation Scheme* da MA, designadamente participando nos painéis de avaliação, através da nomeação de avaliadores independentes. Em 1981, a MA recebia aquela que seria a última

---

<sup>88</sup> Em 1978, o *Drew Report*, produzido pela *Standing Commission on Museums and Galleries*, tinha proposto, entre outras medidas, a criação da *Museums and Galleries Commission*. Passados três anos, a medida foi concretizado pelo governo de Thatcher. Convém notar que a produção regular de relatórios sobre a situação dos museus se enquadra no modo britânico de fazer política, assente em diagnósticos encomendados a entidades externas. No entanto, muitas das recomendações e conclusões foram ignoradas no curto prazo, como se verificou com o *Rosse Report* (1963). A criação da MGC foi uma exceção (Hatton, 1998, p. 226).

candidatura documentada ao esquema de acreditação, a dos já mencionados Museus de Leicestershire<sup>89</sup>.

Em paralelo, um novo sistema estava em gestação. Em 15 de outubro de 1982, uma convocatória da MGC, para uma reunião de trabalho com os presidentes dos *Area Museum Councils*, tinha como ponto principal da agenda a discussão de uma proposta da *Museums Association* para o *Registration of Museums*<sup>90</sup>. Sem qualquer referência ao *Museum Accreditation*, a MA fundamentava o novo sistema na necessidade de reforçar a proteção das coleções através de padrões mínimos, alicerçados no *Code of Practice for Museum Authorities* que a própria associação concebera em 1977. Simplicidade e facilidade de gestão eram sugeridas num modelo que vincava a liderança da MGC, em colaboração com os AMC.

“The Museums Association feels that a simple and easily administered Registration Scheme should be introduced, to be operated under the auspices of the Museums and Galleries Commission through the Area Museums Council.”<sup>91</sup>

Este documento interno de trabalho da MGC constitui o marco preparatório do *Registration of Museums*. O termo *accreditation*, conotado com o anterior programa da MA, não colhera boa recetividade e era necessário dotar o emergente sistema de outra roupagem. Com algumas hesitações iniciais – *Register of Museums* ou *Museum Register* – viria a fixar-se como *Registration Scheme*. Para Rosemary Ewles, as diferenças terminológicas refletiam duas opções conceptuais, a das ‘melhores práticas’ versus ‘padrões mínimos’:

“The difference between the Museum Association’s Accreditation scheme and Registration was that the former was intended to recognise, or ‘accredit’, *best practice* across the whole range of a museum’s activities. Registration, by contrast, was a *minimum standards* scheme, aimed at recognising basic compliance with legal and ethical standards, and provision of public access.”<sup>92</sup>

Concomitantemente a estas diligências, na publicação do *Museums Yearbook* de 1982 a MA divulgava ainda os museus credenciados ao abrigo do *Accreditation* promovido por esta associação. A partir desta data, os relatórios associativos dos anos subsequentes deixam de mencionar novas solicitações de adesão. Assim, embora não tenha

---

<sup>89</sup> Mensagem de correio eletrónico de Emmeline Leary, 18-7-2012.

<sup>90</sup> Museums and Galleries Commission, *Meeting with the Chairmen of Area Museum Councils. Registration of Museums*, 15-10-1982, dact. Arquivo pessoal de Rosemary Ewles.

<sup>91</sup> Museums and Galleries Commission, *Meeting with the Chairmen of Area Museum Councils. Registration of Museums*, 15-10-1982, dact. Arquivo pessoal de Rosemary Ewles.

<sup>92</sup> Mensagem de correio eletrónico de Rosemary Ewles, 19-7-2012.

oficializado o término do *Accreditation Scheme*, a MA tê-lo-á presumivelmente abandonado em 1981, data das últimas candidaturas<sup>93</sup>.

Foi neste contexto que Thompson desafiou publicamente a nova MGC a encarregar-se do sistema de credenciação, propondo o ‘ovo de Colombo’: associá-lo a um programa de financiamento em articulação com os serviços regionais. Segundo esta proposta, só os museus candidatos à acreditação ou já acreditados teriam acesso a apoio governamental, a canalizar através dos AMC, que, por sua vez, estariam mais implicados no processo (Thompson, 1982, p. 68). Aquando deste repto já a MGC debatia com os parceiros locais e associativos o novo sistema de credenciação.

Os acontecimentos ulteriores viriam a comprovar o sucesso da fórmula sugerida por Thompson, à medida que a MGC tomava em mãos a nova tarefa. A ideia de liderança por um organismo proto-governamental não era nova. No início dos anos 1970, o *Wright Committee* já tinha defendido o aprofundamento da credenciação por um organismo público então proposto e nunca concretizado, o *Central Museums Council* (Thompson, 1982, p. 68). E, como se observou, o mesmo argumentara Cheetham na segunda metade dos anos 1960, ao defender um serviço nacional de museus que tivesse responsabilidades na definição de padrões de referência (Cheetham, 1966, 1968).

Assim, a meio da década de 1980 vivia-se uma fase de transição entre o finado esquema associativo e o nascente programa da agência apoiada pelo governo. Na ausência de uma lei geral de museus ou de um esquema consensualizado, Geoffrey Lewis<sup>94</sup> fazia radicar na pulverização de enquadramentos deontológicos e profissionais a revivescência do Registo de Museus.

“Certain Museums have adopted the Code of Practice and at least one Area Museum Council requires this as a pre-requisite to giving grant aid. This encouraged the Association to revive the idea of a register of museums, discussed originally in the 1960s (Clarke, 1969), which conform to minimum standards for the purpose of grant aid” (Lewis, 1986, p. 49).

Com a publicação dos códigos de conduta pela MA, em 1977, estes passaram a constituir instrumentos de referência, tanto para museus como para as entidades regionais, e reforçaram a necessidade de padrões consensualizados.

---

<sup>93</sup> Mensagem de correio eletrónico de Emmeline Leary, 18-7-2012.

<sup>94</sup> Geoffrey Lewis foi Diretor do *Sheffield City Museum* (1966-71), dos *National Museums Liverpool* (1971-77) e dos *Museum Studies* na Universidade de Leicester (1977-89), sendo consultor independente desde 1989. Foi Presidente do ICOM (1983-1989) e Presidente do Comité de Ética do ICOM (1997-2004).

Retrospectivamente, Mark Taylor, atual Presidente da MA, perfilha a convicção da transferência do esquema da MA, autora da ideia original, para a MGC, entidade a operacionalizá-lo.

“My understanding is that it started here, at the MA, [at] about 1979. There was a system at the MA and then it was transferred to the government agency, the Museums and Galleries Commission. So, I think that the scheme began here at the MA.”<sup>95</sup>

Em 1985, começou a ser testado em museus do Norte de Inglaterra um projeto-piloto do *Registration* (Lewis, 1986, p. 49). Incorporando os resultados desta experiência, em março de 1987 uma proposta da MGC para um sistema nacional de acreditação foi colocada à consulta do sector museológico. Uma nota interna do secretariado da MGC, de 26 de setembro de 1987<sup>96</sup>, fazia um balanço do processo consultivo, salientando o apoio global e o amplo consenso manifestados pelos profissionais. A agência considerava que estavam criadas as condições para a sua implementação no plano nacional. Duas sugestões principais advieram da circulação do documento propositivo da MGC: menos burocracia e maior flexibilidade. Um dos pontos mais debatidos incidia sobre as lacunas técnicas dos museus de pequena dimensão que deveriam demonstrar acesso regular a consultoria técnica. Outro tópico presente no debate era o da gratuitidade de acesso ao sistema, cujos custos passavam a ser assumidos pela MGC. Parecia não haver dúvidas de que a experiência de pagamento da credenciação tinha sido uma das razões do seu fracasso.

O *Registration Scheme* estava concebido, tinha sido testado e encontrava-se em condições de ser aplicado à escala nacional. Tão importante como a sua conceção, terá sido a estratégia de difusão e de captação de aderentes.

## 2. UM SISTEMA NOVO: OPERACIONALIZAÇÃO E CONSOLIDAÇÃO

Baseado nas propostas da MA, enriquecido com a experiência lograda nos anos anteriores e beneficiando da consulta ao sector, o *Museum Registration Scheme* foi impulsionado pela agência proto governamental MGC em parceria associativa alargada.

---

<sup>95</sup> Entrevista a Mark Taylor, Londres, 8-2-2011.

<sup>96</sup> Museums and Galleries Comission, *Museum Registration Scheme. Note by Secretariat*, 26-9-1987, dact. Arquivo pessoal de Emmeline Leary.

À MA, juntou-se a *Association of Independent Museums* (AIM)<sup>97</sup>, que avalizou também o novo sistema. Testado o projeto-piloto e estabilizadas as discussões que envolveram o sector de 1985 a 1987, o novo programa foi oficialmente lançado em abril de 1988. Atente-se sumariamente nos seus conteúdos e princípios.

Os padrões mínimos distribuíam-se por sete áreas-chave. Os museus deviam satisfazer a definição de museu da MA<sup>98</sup> e demonstrar: um estatuto adequado; uma missão clara e uma gestão planificada; uma política de gestão de coleções; serviços públicos adequados à natureza, escala e localização do museu; acesso regular a consultoria profissional; uma base financeira sólida (Maresca Compagna & Sani, 2008, p. 21; Mason, 2004, p. 36; Underwood, 1999, p. 24). Sublinha-se a atenção concedida à diversidade dos potenciais candidatos e a possibilidade de os museus menos fortalecidos tecnicamente recorrerem a consultorias externas para colmatar as áreas para as quais não possuíssem adequados recursos internos. As consultorias revelaram-se de fácil obtenção junto dos *county museums advisory officers*, sendo de grande valia na resolução dos problemas técnicos em presença (Ewles, 1989, p. 49).

O processo de candidatura iniciava-se com a autoavaliação e o preenchimento de um formulário, acompanhados de perto pelos consultores do respetivo *Area Museum Council*. Estes faziam uma primeira apreciação do questionário, posto o que um comité nacional procedia a uma ‘avaliação pelos pares’, em que se basearia a decisão. No final, o Registo poderia corresponder a dois níveis: um, de registo pleno e outro de registo provisório, se o museu não fosse capaz de cumprir todos os requisitos exigidos, mas demonstrasse vontade em fazê-lo. Outras duas alternativas consistiam no adiamento da candidatura até à reunião dos requisitos estabelecidos ou na sua rejeição, quando o candidato fosse incapaz de preencher os requisitos e não demonstrasse vontade em obtê-los (Ewles, 1989, p. 49).

---

<sup>97</sup> A AIM foi criada em 1977 para apoiar o expressivo sector dos ‘museus independentes’. Em meados dos anos 1980. Estes estavam estimados em cerca de 1 500, o que incluía os museus não apoiados pelo Estado, de pequena e de grande dimensão, geridos por voluntários ou como *charitable trusts*. Com um rápido crescimento desde os anos 1960, estes museus estavam associados a movimentos de preservação patrimonial e cobriam domínios novos, não abrangidos pelos museus mais ‘tradicionalis’, como a arqueologia industrial, a história dos transportes e a vida rural (Cossens, 1992, p. 85).

<sup>98</sup> “A museum is an institution that collects, documents, preserves, exhibits and interprets material evidence and associated information for the public benefit.” (Museums Association) Esta definição é mais estreita que a do ICOM, não contemplando os centros de ciência, jardins zoológicos e aquários (Ballé & Poulot, 2004, p. 104). A definição foi revista em 1998, por ser considerada demasiado administrativa e funcional (Besterman, 1998, p. 37).

As bases do sistema enquadravam-se em três objetivos principais que se manteriam até ao presente: incentivar todos os museus a atingir padrões mínimos; fomentar a confiança nos museus, enquanto protetores de património e administradores de recursos públicos; estabelecer uma base de valores éticos partilhados (Mason, 2004, pp. 35–36).

É inevitável invocar o sistema dos EUA na hora do nascimento do congenere britânico. Margherita Sani (Sani, 2001a, p. 59) realça como principais diferenças do *Registration Scheme*, em comparação com o norte-americano *Museum Accreditation*, a fixação de requisitos mínimos e o envolvimento de instituições de todas as tipologias, independentemente do seu estatuto jurídico. Se a raiz norte-americana tinha sido evidente na conceção do malogrado esquema da MA, o vetor temporal terá permitido à MGC digerir, transformar e adaptar os fundamentos originais. Nos anos 1980, o trabalho de terreno seria a maior inspiração para o vasto coletivo envolvido neste desafio. O pioneirismo do sistema britânico era apontado por Kathy Gee, participante ativa na difusão do programa desde a primeira hora:

“Registration was a pioneering scheme not only for museums, but for the UK public sector in general. Quality standards were then in their infancy, both in the UK and in Europe, and Registration had nothing to copy. It had to be created from scratch.”<sup>99</sup>

A visão unilateral de Gee, se bem que certeira para o panorama europeu, deve ser temperada com a influência dos antecedentes norte-americanos.

Os princípios da universalidade e da inclusão estavam patentes, quer nos conteúdos – dirigidos a todos os museus - quer nos procedimentos – adaptados a cada caso. Com abrangência nacional, a implementação do *Registration Scheme* foi geograficamente faseada num horizonte temporal de quatro anos, apelidado de “Primeira Fase”.<sup>100</sup>

Dados de julho de 1989 são reveladores da extensão da operação. Passado pouco mais de um ano do seu lançamento, tinham sido contactadas 948 instituições. O *Registration Committee* analisara 242 candidaturas, das quais 165 logravam a plena credenciação e 53 o estatuto provisório, ao passo que 24 tinham sido adiadas e apenas uma fora considerada não elegível (Ewles, 1989, p. 49). O ritmo de propagação prosseguiu no

<sup>99</sup> Comunicação pessoal de Kathy Gee, “Registration - the True Story” em 31 de março de 2001, no seminário *Museo e cultura della qualità* em Bolonha. Kathy Gee, consultora dos AMC (desde 1985), foi *Chief Executive* de *West Midlands Regional Museums Council Museums* (1990-2003) e da *Museums, Libraries and Archives Regional Agency for the West Midlands* (2002-2006).

<sup>100</sup> Em 1988-89, foram convidados a candidatar-se os museus do Norte de Inglaterra e da área metropolitana de Londres. No biénio seguinte, a implantação territorial prosseguiu nas regiões do Sul e Leste de Inglaterra e no País de Gales, chegando à Escócia em 1990.

ano seguinte, voltando a impressionar os quantitativos atingidos em janeiro de 1991. Nessa altura, já os museus registados eram 700, de um total de 850 candidaturas recebidas. Estes números confirmam quão certeira fora a perspetivação de John Thompson, uns anos antes, quando era notório o falhanço do *accreditation scheme* da MA: “In time, the profession may come to share the confidence of our colleagues in the USA that the accreditation scheme is the basis for defining museum standards and needs and therefore is a solution to one of the critical problems facing the profession” (Thompson, 1986, p. 110).

Destes dados, três ilações são imediatamente retiráveis. A primeira respeita à dimensão e à escala da operação, seguramente a maior de sempre num país da Europa, envolvendo num só ano perto de um milhar de instituições, quase metade do total de museus do Reino Unido.<sup>101</sup> A segunda revela o impacto e os elevados níveis de recetividade manifestados pelos destinatários, à luz dos números de candidaturas apresentadas. Finalmente, a perspetiva temporal acentua a curta duração do processo de aplicação e a concomitante capacidade de resposta das entidades promotoras.

Para apoiar a compreensão dos primeiros anos do *Registration Scheme*, introduz-se sumariamente a realidade dos museus do Reino Unido nos anos 1980, posto o que se tentará avançar algumas notas explicativas dos desenvolvimentos do novo sistema.

A cena museológica britânica é complexa aos olhos do investigador continental. Se esta afirmação pode ser aplicada, com as necessárias adaptações, a qualquer país, no caso do Reino Unido a reiteração da complexidade é para alguns autores a palavra-chave para caracterizar a realidade e a organização museológica do país (Ballé & Poulot, 2004; Lewis, 1986, 1992). Ao contrário de países dotados de estruturas centralizadas e nacionais, o Reino Unido prima pela ausência dessa organização e pela variedade de fontes de financiamento, o que constituía (e constitui) o enquadramento da política museológica.

---

<sup>101</sup> Um relatório da MA, *Museums UK: The findings of the museum database Project*, apontava a existência de 2 131 museus no Reino Unido em 1987. No início dos anos 1990, a MGC estimava a existência de 2 000 a 2 500 museus (Ambrose, 1993, p. 5; Ballé & Poulot, 2004, p. 103).

Num país, em que só ‘à distância’ o governo controla as instituições museológicas, incluindo os museus nacionais (que regra geral não ostentam esta designação),<sup>102</sup> a autonomia é provavelmente um dos principais traços comuns às diferentes categorias em que habitualmente se embutem os museus britânicos: *national museums, national galleries, university museums, local authority museums e independent museums*.<sup>103</sup>

Os traços distintivos da realidade museológica que acolheu o *Registration* ajudam certamente a responder às questões suscitadas pela implantação e progresso do sistema. Para Negri, o elevado grau de autonomia das instituições museológicas britânicas e a expressividade dos *independent museums*, é um fator explicativo do bom acolhimento do *Registration*:

“[Registration] was created in a country which already had a strong tradition as far as independent museums were concerned (the association of independent museums counted hundreds of organizations) which means that in many museums there were the conditions of independency, responsibility, autonomy, culture of management that not necessarily were present in other European countries where museums ran by public bodies (state, municipalities etc.) were (and are) the largely dominant model”<sup>104</sup>.

Contudo, por si sós, estes aspectos não explicam a dimensão da operação, os elevados níveis de recetividade e a rapidez do processo. Outras óticas serão convocadas para tentar desenhar algumas respostas, tanto mais que, confrontada uns anos antes com um esquema similar, a comunidade museológica o tinha simplesmente ignorado. Importa recordar sumariamente no Quadro 6.1 as principais diferenças entre ambos os sistemas.

**Quadro 6.1 – Quadro comparativo do Museum Accreditation e do Registration Scheme**

| Parâmetros             | Museum Accreditation            | Registration Scheme  |
|------------------------|---------------------------------|--|
| Entidade gestora       | Museums Association             | Museums and Galleries Commission   |
| Participação           | Voluntária                      | Voluntária   |
| Objetivos              | Boas práticas e excelência      | Padrões mínimos  |
| Duração                | 1974-1981                       | Projeto-piloto: 1985-87<br>1ª Fase: 1988-92 [Seguida de 3 fases até à actualidade] |
| Custos de participação | Acesso pago                     | Acesso gratuito  |
| Avaliação              | Vários painéis de profissionais | Vários painéis de profissionais  |
| Medidas relacionadas   | Não                             | Formação e apoio técnico   |
| Vantagem financeira    | Não                             | Sim  |

Fontes: (Cubbon 1973; Ewles 2012; Museums and Galleries Commission 1994; Thompson 1982, 1986)

<sup>102</sup> No Reino Unido a categoria de *national museums* corresponde a museus criados por um ato legislativo (*Act of Parliament*), financiados pelo governo e geridos de acordo com o *arm's length principle* (Watson & Sawyer, 2011, p. 124).

<sup>103</sup> Categorias patentes em várias obras de referência que caracterizam o panorama museológico dos anos 1980 (Ambrose & Paine, 1994; Ambrose, 1993; Thompson, 1992).

<sup>104</sup> Massimo Negri, *Registration Scheme in the UK*. Mensagem de correio eletrónico, de 22 de julho de 2012.

Se bem que o *Registration Scheme* ganhasse inevitavelmente com a experiência do seu antecessor e que a participação voluntária constituísse um denominador comum, em tudo o mais se distinguiam. A alteração da entidade gestora denota um processo singular de transferência e de inversão de papéis na liderança, sendo o organismo associativo substituído pelo governamental com o apadrinhamento do primeiro. Se ao caminho para a excelência sucedeu a exigência de padrões mínimos e à inscrição onerosa a gratuitidade, dois novos vetores entraram em cena no programa da MGC: a criação de medidas de apoio formativo e técnico e a introdução do benefício financeiro. Está-se, assim, perante um novo sistema, que aparentemente congrega mais elementos de mudança do que de continuidade.

Para apoiar a fundamentação das razões que poderão aclarar a implantação do primeiro sistema de credenciação bem sucedido em solo europeu, serão invocadas quatro ordens de fatores: conceptuais, históricas, de governança e políticas.

Em primeiro lugar, convém anotar a maturidade do debate conceptual reinante na comunidade museológica do Reino Unido em meados dos anos 1980. A par do acompanhamento dos debates internacionais, em particular os promovidos pelo ICOM<sup>105</sup>, não espantava que fossem retirados proveitos das reflexões internas sobre padrões de referência para museus. Iniciadas duas décadas antes, tinham sido em parte materializadas na conceção do programa de credenciação da MA e nos dois códigos deontológicos da MA, postos em prática no final dos anos 1970. Estas reflexões constituíam o lastro consensualizado sobre o qual assentava o *Registration*. Uma base conceptual abarcadora de diferentes pontos de vista, digerida ao longo dos anos e partilhada pelos atores associativos e institucionais - tal era o cimento agregador da credenciação. Estes alicerces conduziram à opção por padrões mínimos, potencialmente acessíveis e destinados a todos os museus. Uma testemunha envolvida no processo inicial reforça este argumento: “Unlike its predecessor, the Museum accreditation Scheme, which proved an utter failure in the UK, registration requires museums to meet a set of minimum standards” (Caton, 1991, p. 35). Tal opção teve reflexos na universalidade e na abrangência do *Registration*, como adiante se salientará.

---

<sup>105</sup> Os debates internacionais da Museologia foram particularmente relevantes nas décadas de 1960 a 1980 do século XX, por ação do ICOM e dos seus protagonistas, com efeitos na reconfiguração da definição do conceito de museu, oficialmente aprovada em 1974. No início dos anos 1980, os ventos da Nova Museologia, de base predominantemente francófona, vieram reposicionar o papel social dos museus. Sobre a interação entre a Museologia internacional e a britânica neste período é particularmente ilustrativo o já referido texto de Patrick Boylan, “Museums and Cultural Identity” (Boylan, 1990).

O segundo vetor é o da oportunidade do momento histórico em que surgiu o *Registration*. A MGC era uma agência recente, com um elevado grau de independência, munida de um aparelho territorial regional, consubstanciado em dez *Area Museum Councils*. Quanto a estes, tinham prestado boas provas na qualificação dos museus não nacionais, desde os anos 1960. A conjugação entre o desígnio nacional e a máquina instalada no terreno foi determinante na operacionalização do novo programa e nos avanços assinalados. Revestida de um capital de confiança, a nível local, e endossada pelo campo associativo, a MGC era o organismo ideal para tomar conta da credenciação.

Perfilhando da mesma perspetiva de análise, Negri equaciona a ligação entre a MGC e o *Registration*, como, simultaneamente, uma causa e uma consequência da forte liderança da agência: “The MGC had a certain leadership in the museum field in the UK for some years and the Registration scheme was at the same time a result of this leadership and a reason for that”<sup>106</sup>. Um organismo acabado de nascer, apoiado pelo governo, mas sem fazer parte dos corpos diretos da administração pública, dotado de uma liderança enérgica e apoiado em colaborações territoriais e associativas – eis o perfil da entidade gestora da credenciação no Reino Unido.

Invoque-se um argumento mais a favor da oportunidade histórica. Se, como inicialmente se referiu, as políticas do governo conservador tiveram impacto nas reduções dos apoios ao sector cultural, o ataque aos serviços públicos despoletou simultaneamente um maior escrutínio das entidades apoiadas (Lang et al., 2006, p. 90; Losseley, 2011, p. 400). Nesta conjuntura, arrisca-se a hipótese de os padrões de referência e a credenciação terem constituído pertinentes e úteis instrumentos de validação para os museus e as suas entidades financiadoras.

O terceiro fator inscreve-se nas opções de governança do programa, encaradas sob dois prismas, o colaborativo e o processual. O pendor colaborativo do *Registration* assentava em cooperações já firmadas no terreno, que em muito se deviam ao papel dos AMC, eles próprios constituídos, na génese, como “parcerias de museus” (Ambrose, 1993, p. 20). A outra face da moeda manifestou-se na capacidade da entidade executora da política governamental estabelecer e manter estreitas parcerias com as associações

---

<sup>106</sup> Massimo Negri, *Registration Scheme in the UK*. Mensagem de correio eletrónico, de 22 de julho de 2012.

representativas dos profissionais. Esta era uma opção esperada dentro das características do sistema político britânico, cujos departamentos governamentais tinham hábitos de relacionamento com especialistas e grupos de interesse, incorporando as suas perspetivas nas políticas implementadas (Budge, 1996, p. 46).

Quanto às escolhas processuais, foram determinantes os atores envolvidos. Confrontados com o insucesso do programa anterior, os propulsores do *Registration* deram a maior atenção à motivação dos potenciais aderentes e à comunicação das vantagens do novo sistema, no que foi imprescindível a proximidade dos AMC aos museus locais. Uma vez mais, o testemunho de Gee é ilustrativo:

“As it is a voluntary scheme a large proportion of the effort devoted to implementing Phase 1 was directed to advocacy, and face-to-face persuasion. We wanted every museum to understand that they could achieve Registration by doing what was appropriate for them, as well as possible. And we succeeded, both the British Museum in London, and the tiniest village museum have been Registered on these criteria.”<sup>107</sup>

Daqui se infere que o trabalho de proximidade, museu a museu, ‘cara a cara’, constituiu uma mais-valia não negligenciável na sedução para o novo esquema. Também Mark Taylor acentua o papel dos AMC na operacionalização do *Registration*, em particular pelo trabalho com os museus de pequena dimensão.<sup>108</sup>

Ainda no plano processual, a opção estratégica pelo planeamento faseado, quer no tempo quer no espaço, deve ser enfatizada para corroborar a facilidade de penetração geográfica e o cumprimento do desígnio nacional. Num país como o Reino Unido, constituído por quatro nações – Inglaterra, País de Gales, Escócia e Irlanda do Norte – o propósito de cobertura total do território não pode deixar de ser sublinhado. O *Registration* tinha (e continua a ter) a singular e inovadora finalidade de pretender credenciar todos os museus do país.

O quarto agente mobilizador da participação dos museus deriva da inscrição em medidas complementares de política museológica. Aliás, este aspetto tinha sido pragmaticamente antevisto por Thompson quando propôs à MGC encarregar-se da credenciação em articulação com um programa financeiro. A partir da implementação do *Registration*, os museus teriam de estar registados, ou demonstrar que estavam a trabalhar nesse sentido, para aceder aos financiamentos dirigidos a museus não

<sup>107</sup> Comunicação pessoal de Kathy Gee, “Registration - the True Story” em 31 de março de 2001, no seminário *Museo e cultura della qualità* em Bolonha.

<sup>108</sup> Entrevista a Mark Taylor, Londres, 8-2-2011.

nacionais, canalizados pelos *Area Museum Councils*. Embora não constituísse um requisito para captar outras fontes de apoio financeiro, o estatuto de ‘museu registado’ prefigurava-se como uma vantagem na competição com outras instituições. Com a ligação ao programa financeiro, a credenciação deixava de ser uma iniciativa isolada e passava a ligar-se a outras medidas de qualificação dos museus: programas de índole financeira, formação e consultoria técnica.

Em síntese: uma base conceptual madura, partilhada e consensualizada; um momento histórico oportuno; opções de gestão colaborativas, planificadas e faseadas; articulação com complementares medidas de política museológica; uma filosofia democrática e inclusiva, de base nacional. Tais eram os sustentáculos que fortaleceram o bom acolhimento do *Registration*.

Finalmente, se a credenciação era associada a políticas complementares e angariava boa recetividade dos destinatários, isso acontecia porque na origem os museus tinham problemas a necessitar de resolução. Como se viu, relatórios e inquéritos tinham, ao longo do tempo, caracterizado o sector museológico britânico e apontado o dedo às suas principais vulnerabilidades. Entre estas, tinham ficado evidentes as carências na área da conservação num relatório de 1974, *Conservation in Museums and Galleries: a Survey of facilities in the United Kingdom*. Contemporâneo do *Registration* e igualmente promovido pela MGC, o *Hale Report* identificou as necessidades de formação no sector dos museus, conduzindo à criação de um organismo nacional com atribuições neste domínio, o *Museum Training Institute* (Newbery, 1996, p. 73). Outra área privilegiada nestes anos foi a circulação de exposições itinerantes, através do *Travelling Exhibitions Committee*, da MGC, que funcionou de 1988 a janeiro de 1994.

Em 1992, último ano da Primeira Fase do *Registration Scheme*, a MGC procedeu à sua avaliação, assinalando a operacionalização em todo o território e a firmeza do programa, considerado peça central do papel consultivo da agência. Para a entidade promotora, o sucesso era explicado pela modéstia dos objetivos, pelo espírito democrático e pela possibilidade de ser atingido pelos museus mais pequenos, dada a sua natureza de padrões mínimos. No documento programático *Museums Matter*, a MGC apresentou o estado dos museus britânicos, reafirmando que o registo pleno deveria ser um propósito de todos os museus do Reino Unido (Runyard & Anderson, 1992, p. 37). A posição do presidente da *Association of Independent Museums*, ao considerar o *Registration*

*Scheme* como “um dos maiores sucessos do mundo dos museus” (Hirst, 1994, p. 1) demonstrava que este parceiro associativo também avaliava positivamente o programa. Havia, porém, vozes dissonantes a esta aparente unanimidade, algumas delas vindas de museus nacionais, matéria a que se voltará adiante.

Em 1992, os padrões de referência conheceram um desenvolvimento em cascata, com a publicação da série *Care of Collections Standards*<sup>109</sup>, organizada disciplinarmente. A credenciação ramificava-se e associava-se a uma impressionante coletânea de documentação técnica de apoio às boas práticas dos museus.

Em 29 de janeiro de 1993 terminaram as candidaturas à Primeira Fase e iniciou-se formalmente a ponderação da Segunda. O *Registration* estava consolidado e a MGC conseguira colocá-lo no centro da política museológica britânica. Sujeito a melhoramentos e a verificações, o sistema britânico começaria em breve a servir de modelo a outros países.

### **3. REVISÕES E APROFUNDAMENTOS: DO *REGISTRATION* AO *ACCREDITATION***

No final de 1994 mais de 1 600 museus estavam envolvidos no *Registration Scheme*, quer por estarem registados, quer por se encontrarem em processo de candidatura. Antes de lançar a Segunda Fase do programa, a *Museums and Galleries Commission* fez um balanço dos principais resultados atingidos, destacando o reconhecimento de padrões mínimos nacionais, o incremento da confiança das entidades financiadoras (públicas e privadas), o apoio a funções-chave dos museus (documentação e conservação), o encorajamento ao planeamento e a criação de uma base estatística (*Digest of Museum Statistics - DOMUS*) (Museums and Galleries Commission, 1994).

A partir de 1995 todos os museus do Reino Unido foram convidados a registar-se, tanto os que nunca o tinham feito, como os que tinham sido submetidos à Primeira Fase. O objetivo da MGC com a recandidatura destes museus consistia na monitorização da sua evolução e na recolha de informações mais detalhadas do que as constantes dos

---

<sup>109</sup> *Standards in the Museum. Care of Archaeological Collections* foi o primeiro de uma série sobre coleções de diferentes tipologias disciplinares. Neste primeiro volume, a MGC referia a articulação entre o *Registration Scheme*, definidor de padrões a que todos os museus devem aspirar, e os padrões de excelência estabelecidos nesta série (Museums and Galleries Comission, 1992).

relatórios anualmente disponibilizados. O lançamento da nova etapa foi feito em estreita parceria com os *Area Museum Councils*, responsáveis pela aplicação regional do programa, de modo a que o processo fosse acompanhado de apoio técnico e consultivo.

Em meados dos anos 1990 o *Registration Scheme* foi alargado às coleções e aos sítios patrimoniais geridos pelo *National Trust*<sup>110</sup> e pelo *English Heritage*<sup>111</sup>, desde que incorporassem objetos e dispusessem de coleções permanentes. Ficavam de fora os sítios patrimoniais e arqueológicos que não cumprissem estas condições (Re:source, 2001, p. 26).

À medida que a nova fase do *Registration* avançava em todo o país, emergia um novo programa, direcionado apenas para os museus de Inglaterra. Com raízes em recomendações da *Museums Association*, na sua conferência anual de 1993 (Foster, 2001, p. 19), o *Designation Scheme for Museums and Galleries* foi enunciado pela primeira vez em 1995 no documento governamental *Treasures in Trust - a Review of Museum Policy*, tendo por alvo os museus não nacionais que dispusessem de coleções reconhecidas em termos de qualidade e de significado nacional e internacional. A este critério principal juntavam-se as boas práticas de gestão de coleções, os serviços para o público, o papel da investigação e a capacidade de estabelecer parcerias com outros museus. Só os museus registados poderiam candidatar-se ao estatuto de *Designated Museum*.

Lançado em 1997 e centrado no “reconhecimento de altos padrões para acervos de destaque” (Mason, 2004, p. 41), o *Designation* restringiu-se, de início, a 30 museus. Este limite foi posteriormente alterado, de tal modo que em 2001 ascendiam a 62 os *designated museums* (Re:source, 2001). De acordo com Sue Underwood (Underwood, 1999) entre os aspectos mais positivos do novo programa encontrava-se a elevação do estatuto dos museus regionais face aos museus nacionais, vistos como a elite dos museus. Porém o *Designation* criou um novo “clube de elite”, como referem tanto Sue Underwood (Underwood, 1999, p. 32) como Isabel Wilson, atual responsável pelo sistema de credenciação britânico:

---

<sup>110</sup> Fundado em 1895, o *National Trust* é uma organização dedicada à proteção do património cultural, natural e paisagístico, incluindo castelos, casas históricas, moinhos, conjuntos edificados, aldeias, jardins e reservas naturais. [www.nationaltrust.org.uk](http://www.nationaltrust.org.uk). Acedido em 21-2-2013.

<sup>111</sup> *English Heritage* é a designação corrente da *Historic Buildings and Monuments Commission for England*, um *non-departmental public body*, apoiado pelo organismo governamental, o *Department for Culture, Media and Sport*. Cuida da *National Heritage Collection*, de monumentos e de sítios históricos, tendo à sua guarda mais de 500 000 objetos. [www.english-heritage.org.uk](http://www.english-heritage.org.uk). Acedido em 21-2-2013.

“It is elite. It is the very best collections in museums, libraries and archives outside of the national institutions and it is being going since 1997. (...) It is elite, it is for museums (and libraries and archives) to make case that their collections are vital to our national heritage. It is really knowledgeable from the government that really important collections existed outside the national institutions.”<sup>112</sup>

O programa levantou algumas reações dos restantes museus, apesar de serem susceptíveis de receber apoio dos *designated museums* da sua região. No final, o balanço era positivo, sobretudo para os museus que lograram alcançar este estatuto, os quais beneficiaram de apoios financeiros governamentais para se qualificarem, bem como do reforço da cooperação com os museus nacionais (Foster, 2001, p. 19).

O ciclo político subsequente, correspondente aos governos trabalhistas (1997-2010), teve várias consequências nas políticas para os museus, implementadas a partir do *Department for Culture, Media and Sport*<sup>113</sup>. Sob os signos da educação e da inclusão<sup>114</sup>, os museus obtiveram apoios financeiros para desenvolver projetos em prol da participação cultural e da coesão social (Lang et al., 2006, p. 22). Um símbolo da política do *New Labour* foi a introdução da gratuitidade nos ingressos nos museus nacionais, em 2001, o que motivou um expressivo aumento das visitas (Plumb, 2010, p. 106). O ambiente era, favorável ao novo conceito de museu que a *Museum Association* começou a difundir em 1998<sup>115</sup>. A definição colocava deliberadamente as pessoas, em vez das coleções, como a primeira finalidade da existência dos museus, num reconhecimento da evolução do papel social destas instituições. Como motores desta alteração importa sinalizar a sua inserção nos temas da agenda social e política (Besterman, 1998, p. 37) e as recomendações do livro branco sobre museus e educação, de encomenda governamental, que sugeria uma reflexão sobre o enquadramento conceptual dos museus (D. Anderson, 1997).

---

<sup>112</sup> Entrevista a Isabel Wilson, Londres, 9-2-2011.

<sup>113</sup> Departamento governamental responsável pelas políticas para a cultura, tomou esta designação com o primeiro governo trabalhista, em 1997, mantendo-a até hoje. O cargo de *Secretary of State for Culture, Media and Sport* substituiu o de *Secretary of State for National Heritage* dos anteriores governos conservadores.

<sup>114</sup> Alguns autores (Lang, Reeve, & Woppard, 2006, p. 22) contrapõem à ênfase colocada pelos governos conservadores (1979-97) nos clientes e nos cidadãos o mantra do governo do *New Labour*: “educação, educação, educação”.

<sup>115</sup> “Museums are for people to explore and learn from collections for understanding and inspiration. To do this, a museum collects, safeguards, researches, develops, makes accessible and interprets collections and associated information which it holds in trust for society.” A definição, proposta em 1998, substituía a que estava então em vigor: “A museum is an institution that collects, documents, preserves, exhibits and interprets material evidence and associated information for the public benefit.” (Besterman, 1998, p. 37)

A redefinição do conceito de museu sofreu alguns ajustes até à sua integração no *Code of Ethics for Museums*, apresentado pela *Museums Association* na sua assembleia geral de 2001. Este substituía os códigos de conduta produzidos nos anos 1980-90, os quais formulavam preceitos independentes para os museus e para as entidades de tutela<sup>116</sup>. Tendo em conta que o novo conceito de museu e, de modo geral, os princípios do novo código foram encorpar o *Registration Scheme*, o seu impacto no sector era imenso.

No virar do século sucederam-se medidas de cariz orgânico e programático com consequências para os temas em estudo. A primeira consistiu na extinção da *Museums and Galleries Commission*, fundida com a *Library and Information Commission*. Em sua substituição e com um âmbito mais alargado foi criado, em 1999, o *Museums, Libraries and Archives Council* – MLAC. Este órgão demorou a encontrar uma identidade condizente com as novas funções, tomando no ano seguinte a denominação de *Re:source. The Council for Museums, Archives and Libraries*. A partir de meados dos anos 2000 passou a ser designado simplesmente de *Museums, Libraries and Archives* – MLA. Este organismo incorporou as competências relativas à gestão do *Registration Scheme*.

No plano político e territorial, a delegação de poderes (*devolution*) à Escócia, Irlanda do Norte e País de Gales<sup>117</sup> teve reflexos no trabalho dos museus, envolvidos no reforço das identidades políticas e culturais nacionais (Levitt, 2008, p. 227). Na prática, embora o *Department for Culture, Media and Sport* fosse o departamento governamental para todo o Reino Unido, fora de Inglaterra passou a ter um papel consultivo, visto que as matérias relativas aos museus foram delegadas na *Museums Galleries Scotland* (MGS), na *Museums Archives and Libraries Wales* (CyMAL) e no *Northern Ireland Museums Council* (NIMC) (Babbidge, 2000, p. 4). Quanto à gestão do *Registration Scheme*, manteve-se na MLA em parceria com os organismos ‘nacionais’ na credenciação dos museus respetivos territórios.

As alterações na orgânica do sector museológico e o reajustamento dos papéis dos organismos públicos no novo xadrez político-administrativo ocorreram num contexto de

---

<sup>116</sup> Foram substituídos os seguintes códigos profissionais, a que se aludiu em pontos anteriores: *Code of Practice for Museum Authorities* (1977, revisto em 1987), *Guidelines for Professional Conduct* (1977), *The Code of Conduct for Museum Curators* (1983, revisto em 1987) e *The Code of Conduct for Museum Professionals* (1991).

<sup>117</sup> Em 1998-99 foram estabelecidos o Parlamento Escocês, a Assembleia Nacional do País de Gales e a Assembleia da Irlanda do Norte.

reforço identitário das três nações que foram objeto da delegação de poderes, enquanto na Inglaterra se assistiu a um surto de regionalismo (Nightingale, 2002; Re:source, 2001). Neste cenário e no esteio de uma linha de atenção governamental aos museus não nacionais, em que se tinha inserido a criação do *Designation Scheme*, em 2001 foi produzido aquele que foi considerado o “relatório mais importante e de mais longo alcance desde a Segunda Guerra Mundial” (Taylor, 2001, p. 12), o *Renaissance in the Regions: a New Vision for England’s Museums*. O programa perspetivado pela *Regional Museum Task Force* respondia a uma solicitação governamental<sup>118</sup> para fazer face aos problemas dos museus regionais de Inglaterra que denotavam fragmentação, falta de sustentabilidade e um défice de recursos, em concomitância com boas práticas, pontuadas por casos de excelência (Re:source, 2001).

A criação de um novo enquadramento para os museus nas regiões era o propósito do *Renaissance*, ancorado em três princípios: um sistema integrado; liderança clara em cada região; papéis bem definidos das instituições participantes. A mudança radical consistia na “criação de uma rede de centros regionais”:

“This involves developing the leading regional museums not only as centres of excellence but also as leaders of their regional museum communities. Regional hubs will consist of one museum and gallery service and no more than three satellite partners” (Re:source, 2001, p. 11).

Estes centros de excelência (*hubs*) seriam selecionados de entre os museus que acumulassem os estatutos de *registered museum* e de *designated collection*<sup>119</sup>. A localização em centros urbanos, a proximidade de outros museus registados, as infraestruturas, o reconhecimento das boas práticas e a capacidade de execução eram critérios a ter em conta na apreciação das candidaturas. Os museus escolhidos receberiam apoio financeiro e trabalhariam em rede com os vários agentes museológicos dos seus territórios: as agências regionais, os *designated museums*, os museus nacionais e os de pequena dimensão. Enquanto os museus nacionais desempenhariam um papel fulcral na partilha de recursos e na formação de parcerias, os museus municipais e os *independent museums* beneficiariam de apoio técnico e de formação e seriam envolvidos em programas de base regional.

---

<sup>118</sup> Em dezembro de 2000, Chris Smith, *Secretary for Culture, Media and Sports*, anunciou a formação de uma *Task Force* para elaborar um relatório sobre os museus regionais. Com o acordo governamental, o relatório acabou por incidir sobre todo o sector museológico (Re:source, 2001, p. 6).

<sup>119</sup> A terminologia inicial restringia-se a *designated museum*, tendo evoluído para *designated collection*.

A *Museums Association* esteve ligada à elaboração do relatório que propôs o *Renaissance* e apoiou-o entusiasticamente desde o primeiro momento. Visto como uma “oportunidade histórica” (Barnard, 2001, p. 5), o programa levantou aos museus de pequena e de média dimensão algumas dúvidas iniciais, em especial pelas consequências de uma das suas medidas, a fusão dos *Area Museum Councils* com os organismos regionais das bibliotecas e dos arquivos e a sua transformação em agências regionais (*Single Regional Agencies*)<sup>120</sup>. Habitados ao apoio de proximidade dos AMC ao longo das anteriores três décadas e antecipando o seu desaparecimento em virtude do papel a desempenhar pelos centros museológicos regionais, os museus mais pequenos receavam que estes centros não fossem capazes de responder capazmente às necessidades no terreno (Morris, 2002, p. 4). Na resposta a estas questões, os responsáveis do *Re:source* advogavam as parcerias entre museus como um dos pontos-chave para o sucesso do programa (Knight, 2002, p. 15). Em 2003 foram constituídos os primeiros oito centros (*regional hubs*), um por cada uma das regiões de Inglaterra.

Como se observou, o *Renaissance in the Regions* correspondia a uma rede nacional (no sentido de ‘inglesa’) de museus regionais, cada um deles liderando uma pequena rede de “museus satélites”. No interior de cada região, a cabeça da rede (o museu regional) estabelecia relações de parceria e de colaboração com os outros museus do território e com as instituições de referência para o desenvolvimento regional e local (agências governamentais e autarquias). Externamente eram impulsionadas parcerias com os museus nacionais, maioritariamente localizados em Londres<sup>121</sup>.

No Reino Unido as redes de museus de âmbito nacional remetem, antes de mais, para as associações de museus, assim consideradas na literatura (Mason, 2004; Underwood, 1999) e nos testemunhos orais recolhidos<sup>122</sup>. As mais frequentemente referidas, a *Museums Association*<sup>123</sup> e a *Association of Independent Museums*, são em simultâneo

---

<sup>120</sup> Em Inglaterra, a tendência regionalizante marcava a feição dos novos organismos administrativos, de que são exemplos a criação, em 1999, dos Consórcios Culturais Regionais e das Agências Regionais de Desenvolvimento.

<sup>121</sup> Dos 17 museus nacionais, 13 situam-se em Londres, um em Liverpool, um em Edimburgo, um em Cardiff e um em Belfast (Mason, 2004, p. 19). A centralização é temperada com o caráter polinucleado de alguns museus nacionais que criam extensões (*branches*) fora da capital, como por exemplo o *Imperial War Museum North* e o projeto do *Victoria and Albert* para a Escócia, em Dundee. Um caso de extensa ramificação é o *National Museum of Wales*, com sede em Cardiff e seis núcleos no território galês.

<sup>122</sup> Entrevistas a Mark Taylor, Isabel Wilson e Sharon Heal. Londres, 8-2-2011, 10-2-2011 e 11-2-2011.

<sup>123</sup> Considerada a principal rede de museus do Reino Unido, a MA veicula abundantemente no seu órgão oficial, o *Museums Journal*, a defesa do trabalho em rede e das parcerias. Em 1999, começou a publicar uma rubrica intitulada *networking*, divulgando associações e grupos de profissionais. São exemplos:

redes interpessoais (de profissionais) e interinstitucionais (de museus). Importa ainda introduzir a *National Museums Directors Conference* (NMDC). Fundada em 1929 e formada pelos diretores dos museus nacionais, a NMDC assumiu a partir do final dos anos 1990 um papel intervencivo em prol do trabalho em rede com os museus regionais e locais (Carrington, 1998, p. 9). Esta orientação foi reiterada e formalizada, não só pelo Renaissance como por um programa de financiamento governamental às parcerias nacionais / regionais, promovido pelo *Department for Culture, Media and Sport* (Taylor, 2003, p. 13). Também organizado em função das tutelas, *The Group for Large Local Authority Museums* (GLLAM), é uma rede constituída por 22 serviços de apoio a museus, financiados pelos municípios e localizados nos principais centros urbanos. Representando 120 museus, o GLLAM assume a defesa dos interesses destes serviços de apoio e facilita o *benchmarking* entre os seus membros (Lawley, 2003, p. 81). Por sua vez, os museus dos municípios de pequena dimensão estão organizados no *The Group of Small Local Authority Museums* (GoSLAM). No plano regional, as já mencionadas federações de museus desempenham um histórico papel agregador, assumindo-se como as vozes dos museus de cada região, tanto em Inglaterra, como na Escócia, País de Gales e Irlanda do Norte. A título de exemplo, pode mencionar-se a ação da federação galesa, *The Federation of Museums and Art Galleries of Wales*, formada por museus acreditados e considerada uma “rede de museus”<sup>124</sup>, com a qual o Governo do País de Gales colabora na promoção de programas de apoio a museus e de cursos de formação profissional.

No início dos anos 1990 já a *Association of Independent Museums*, no relatório *New Visions for Independent Museums*, tinha avançado com propostas à MGC em prol da constituição de redes de museus baseadas nos *Area Museum Councils*. Manifestando abertura à inscrição de recomendações programáticas oriundas do plano associativo, a MGC apoiou financeiramente, de 1991 a 1994, a criação de projetos-piloto direcionados para novos métodos de trabalho em rede entre museus, contemplando a gestão financeira, a ação educativa, as relações públicas e a formação dos profissionais (B. Anderson, 1991, p. 45). Por essa altura, a Diretora dos *Area Museum Service* de West Midlands, Kathy Gee, defendia a criação de redes de museus locais como uma

---

*Group for Directors of Museums, Group for Education in Museums, Museums' Etnographers' Group e Social History Curtator's Group.* Anualmente o *Museums and Galleries Yearbook*, também editado pela MA, contém uma exaustiva lista de todo o tipo de organizações que operam na área dos museus.

<sup>124</sup> Informação prestada por David Anderson, Diretor do *Wales National Museum*, Cardiff, 7-2-2011.

tendência e um meio de encorajar a cooperação entre museus e de angariar apoios financeiros (Gee, 1991, p. 38). Não obstante a relevância destes antecedentes, só nos anos 2000, as redes de museus - formalizadas e com apoio governamental - conheceram novos desenvolvimentos.

Se a organização em rede fazia parte da essência do *Renaissance*, o programa progrediu na estruturação reticular, ao impulsionar, em 2005, as redes temáticas de museus (*Subject Specialist Networks* - SSN). Constituídas por museus acreditados, dispondo de coleções com temáticas e áreas disciplinares afins, estas redes eram, se necessário, apoiadas tecnicamente por uma das organizações aderentes, sendo objeto de pequenos apoios financeiros do MLA, através do *Renaissance in the Regions*. O principal objetivo institucional consistia em levar os museus a trabalhar em conjunto e, consequentemente, a maximizarem recursos. De acordo com Isabel Wilson, um segundo objetivo visava reforçar a formação especializada dos conservadores:

“The Subject Specialist Networks was an initiative of Renaissance to share curators’ skills. There is an acknowledgement that curators are becoming more generalist and they need some specialist. So, Renaissance tried to support them.”<sup>125</sup>

Entre as mais de quatro dezenas de *Subject Specialist Networks*<sup>126</sup>, refiram-se, a título de exemplo, as redes de arqueologia, de fotografia, de medicina, de arte japonesa, de museus rurais e de transportes públicos (Folkard, 2006). Não se tratava de um conceito novo, uma vez que, pelo menos desde os anos 1980, existiam grupos organizados de museus, unidos em torno de temas e de coleções. A novidade estava na formalização, no apoio governamental e na promoção destas redes num quadro coerente de políticas complementares que envolviam o aprofundamento do *Registration* e a evolução do *Renaissance*.

Os efeitos da tendência de formação de redes e do estabelecimento de parcerias eram sintetizados, em 2005, no *Museums Journal*:

“Over the past two years, a spate of new partnerships schemes between the UK’s national and regional museums has been mirrored by the development of new regional venue networks to produce exhibitions on themes or subjects reflecting common interests” (J. Kelly, 2005, p. 30).

Um indício do incremento das relações entre diferentes tipos de museus – nacionais, regionais, ‘independentes’ e municipais – esteve patente na assinatura conjunta de um

---

<sup>125</sup> Entrevista a Isabel Wilson, Londres, 9-2-2011.

<sup>126</sup> [www.artscouncil.org.uk](http://www.artscouncil.org.uk). Acedido em 22-2-2013.

*Manifesto* (2004) dirigido ao governo. Não obstante as medidas governamentais de apoio aos museus britânicos, os seus diretores pediam mais financiamento, no que eram secundados pelos responsáveis associativos, a MLA e as agências regionais.

A pluralidade de medidas programáticas para os museus britânicos, que marcou os meados dos anos 2000, foi enriquecida com a Terceira Fase do sistema de acreditação. Este não tinha parado de se expandir, envolvendo no ínicio da década cerca de 1 850 museus (registados e em candidatura) (Re:source, 2003, p. 1). Em debate desde 2002<sup>127</sup>, o novo esquema foi alvo de algumas críticas iniciais da MA que temia um aumento da carga burocrática e o afastamento dos museus de pequena dimensão. No final, as revisões da MLA contemplaram muitas das preocupações associativas (Barnard, 2004, p. 11).

Após um período de debates, em 2003 o programa foi aplicado experimentalmente a 180 museus de Inglaterra e do País de Gales. A designação original foi mantida ao longo do processo preparatório e, em março de 2003, um documento do *Re:source* (Re:source, 2003, p. 5) anotava que, após discussões com os parceiros, fora decidido chamar-lhe simplesmente *Museum Registration Scheme*, sem referência à Terceira Fase, ao contrário do que sucedera nas anteriores edições (Fase 1 em 1988 e Fase 2 em 1995). Contudo, aquando do lançamento oficial em outubro de 2004, a denominação adotada foi a de *Accreditation Scheme*. Na brochura de apresentação, a MLA justificava a mudança com a evolução e o aprofundamento do sistema:

“The new name of the Scheme – The Accreditation Scheme for Museums in the United Kingdom – better reflects its value and purpose, and more accurately conveys the achievement of those museums which reach the standard. It also represents the first stage in work to give the Scheme a higher profile” (MLA, 2004, p. 4).

Para Alison Hems, consultora da MLA, a mudança devia-se à falta de clareza do *Registration*: “The scheme also changed its name to the Accreditation scheme as the meaning of Registration wasn’t clear” (Heal, 2004, p. 5).

O novo *Accreditation* mantinha-se fiel ao esquema anterior, a que não eram poupad os elogios pelo seu órgão gestor:

“Registration is regarded as one of the most innovative and influential museum developments of the last 50 years, and the responsibility for maintaining the standard of Registered Museums by updating requirements is one of Re:source’s core values” (Re:source, 2003, p. 1).

---

<sup>127</sup> O processo de consulta envolveu seis grupos de trabalho, 14 encontros regionais e um comité consultivo (Re:source, 2003, p. 2).

Nenhuns requisitos foram considerados supérfluos e todos se mantiveram, reforçando uns e concedendo maior importância aos relacionados com “as pessoas”: visitantes, utilizadores, pessoal, educação e acessibilidade. Outras alterações foram motivadas pela vontade do *Re:source* em monitorizar os planos apresentados nas candidaturas, verificar os melhoramentos introduzidos e reforçar a comunicação com o exterior. Os procedimentos foram também sujeitos a algumas mudanças, de modo a aproximar o processo de candidatura dos organismos regionais (as *Regional Agencies* em Inglaterra) e dos “nacionais” (os *Museum Councils* na Escócia, Irlanda do Norte e País de Gales).

A estrutura do sistema de acreditação assentava em quatro secções: administração e gestão do museu; serviços para os utilizadores; instalações para os visitantes; gestão de coleções. Um total de 27 requisitos distribuía-se por estas secções, sendo exigidos alguns requisitos adicionais aos museus nacionais não financiados pelo governo (MLA, 2004).

O *Accreditation Scheme* não esquecia a articulação com o *Designation*, reiterando que apenas os museus ingleses com o estatuto de credenciação plena (*Fully Registered*) poderiam aspirar ao estatuto de *Designated*. Em 2005, o *Designation* foi alargado às coleções das bibliotecas e dos arquivos, o que constituía uma natural repercussão da orgânica do MLA. Em 2009 incluía mais de 100 coleções. O espírito do *Designation* inglês inspirou o *Recognition Scheme* da Escócia, criado em 2006 e gerido pela *Museums Galleries Scotland*. Baseado no reconhecimento formal de coleções de significado nacional (leia-se ‘escocês’), o programa integrava 37 *Recognised Collections* em 2010 (Museums Galleries Scotland, 2010).

Ao longo dos anos 2000, o MLA foi alvo de um severo julgamento por parte da *Museums Association*. Desde a extinção da MGC, a MA vinha criticando o âmbito demasiado extenso do MLA, os atrasos em colocar no terreno a gestão articulada com os *Museum Councils* da Escócia, do País de Gales e da Irlanda do Norte e a falta de apoio consistente aos museus de pequena dimensão. Em 2006, o Presidente da *Museums Association* sintetizava a apreciação negativa da ação do MLA em três dimensões: má gestão, deficiente planeamento e falta de respaldo político (Heal, 2006, p. 5). Nos anos seguintes surgiram projetos de reestruturação deste organismo, interrompidos pelas alterações governamentais decorrentes da vitória do Partido Conservador em maio de 2010, que conduziriam ao desmantelamento da MLA.

#### **4. MATURIDADE VERSUS ARTICULAÇÃO RETICULAR**

No intervalo de tempo coincidente *grosso modo* com o ciclo de governação trabalhista (1997-2010), há que destacar a evolução do sistema de credenciação em todo o país (*Registration / Accreditation*), a criação de dois sistemas de reconhecimento das coleções (*Designation* em Inglaterra e *Recognition* na Escócia) e o lançamento de um programa de apoio a museus regionais com francas responsabilidades no impulso às redes de museus (*Renaissance in the Regions*).

Nos períodos correspondentes à Segunda Fase (1995-2003) e à Terceira (2004-2010) do sistema de credenciação britânico, este soube tirar partido das opções estratégicas que tinham caracterizado a sua etapa inicial (1988-1994), salientadas na secção anterior: alicerces conceptuais consensualizados, princípios inclusivos, gestão colaborativa e ligação a outras medidas de política museológica. Mais de duas décadas de ininterrupto desenvolvimento da credenciação revelaram um sistema evolutivo, segmentado em fases com a duração média de sete anos e monitorizado em relatórios regulares de avaliação, cujos resultados foram encorpando e enriquecendo as reflexões preparatórias dos estádios seguintes. As dinâmicas observadas não afastaram o sistema dos seus objetivos iniciais mas afeiçoaram-no à evolução dos tempos e ao papel dos museus na sociedade, valorizando as funções dirigidas aos utilizadores e aos visitantes.

Num ambiente marcado pela delegação de poderes à Escócia, ao País de Gales e à Irlanda do Norte nos últimos anos do século XX, importa frisar a manutenção do âmbito territorial nacional do sistema de credenciação, conciliado com a gestão descentralizada e articulada entre o organismo central de aplicação da política governamental (a MLA) e os três *Museum Councils*. No plano das descontinuidades, a alteração terminológica operada em 2004, quando o *Registration* cedeu lugar ao *Accreditation*, não pode deixar de ser notada. Afinal, passados 20 anos, voltava a ser utilizada a terminologia inicial do gorado *Accreditation Scheme*, impulsionado pela *Museums Association* (1971-84). Dos dois lados do Atlântico os museus britânicos e norte-americanos convergiam no vocabulário da acreditação.

Se a credenciação manteve o espectro nacional, os sistemas paralelos e as medidas correlacionadas tiveram focos territoriais e administrativos regionais, com uma incidência privilegiada, embora não exclusiva, em Inglaterra. Foi o caso do *Designation*, cuja relação com o *Registration / Accreditation* merece alguns

comentários. Sem credenciação não é possível aceder ao *Designation* e os museus *designated* são, assim, portadores de um duplo estatuto, em que sobressai a noção de prestígio, associada a um clube de elite. Situação idêntica se passa na Escócia com o *Recognition*. Por outro lado, enquanto o *Registration / Accreditation* se centra nos museus e no cumprimento das suas funções, o *Designation* e o *Recognition* valorizam os acervos, o seu significado e excelência. Se a credenciação é inclusiva, os outros dois sistemas são exclusivos. Os números confirmam estas diferenças: dos mais de 1 800 museus credenciados em todo o Reino Unido emergem as 100 coleções *designated* em Inglaterra e as 37 coleções *recognised* na Escócia.

No Reino Unido a credenciação é o lastro que assegura o cumprimento de padrões mínimos pelos museus e permite a emanação de outros programas mais seletivos e apostados na resolução de problemas específicos. De certo modo, não é concebível que não existam museus que não estejam abrangidos pelo *Registration / Accreditation* e o propósito final é atingir todos os museus existentes no país. Os elevados números de museus credenciados ou em candidatura – a caminho dos dois milhares num universo estimado em cerca de 2 500 museus – permitem ao Presidente da *Museums Association* declarar: “Just assume that all museums [in the UK] are accredited.”<sup>128</sup>

A ampla abrangência da credenciação britânica leva Ginevra Feroni a extrapolar que o modelo dos padrões mínimos funcionou “com malha larga, se não larguíssima”, visto que a grande maioria dos museus do Reino Unido entrou no sistema (Feroni, 2010, p. 86). Aceitando esta interpretação, não se pode, porém, subscrever a leitura feita por esta autora de que o objetivo do *Registration Scheme* era, desde o início e até à atualidade, “construir uma rede de museus britânicos que partilhassem padrões mínimos de qualidade e de acessibilidade do público” (Feroni, 2010, p. 89). Nem o propósito de construção de uma rede de museus coincidente com os museus credenciados é enunciado na documentação de suporte nem esse entendimento é expresso pelos responsáveis e atores intervenientes no processo. Desde logo, não existe uma designação específica para o “conjunto dos museus credenciados”. Mark Taylor é definitivo acerca desta questão, associando, antes, a qualidade de museu credenciado à totalidade dos museus do sector: “They [accredited museums] are not really a group. They don’t see themselves as a group because, really, accredited museums are the

---

<sup>128</sup> Entrevista a Mark Taylor, Londres, 8-2-2011.

museums sector in the UK.”<sup>129</sup> A responsável pelo *Accreditation Scheme*, Isabel Wilson, corrobora esta visão, referindo que os museus a quem é atribuída a credenciação são vistos simplesmente como *accredited museums*, não existindo qualquer designação para o conjunto, o que é justificado, em parte, pelas constantes dinâmicas e alterações deste universo, em função das novas candidaturas, dos encerramentos, das fusões e das exclusões<sup>130</sup>.

Sem uma rede nacional de museus ligada ao sistema de credenciação, o Reino Unido beneficia de uma longa tradição de redes interinstitucionais, de índole associativa. No plano da iniciativa governamental, o programa *Renaissance in the Regions* conferiu consistência e formalização ao trabalho em rede e às organizações de natureza reticular. Maggi e Dondona (Maggi & Dondona, 2006, p. 118) revisitam os objetivos deste programa<sup>131</sup> para verificar que, ao contrário de alguns sistemas territoriais italianos, a poupança económica não é a preocupação central, mas a difusão de métodos cooperativos de trabalho e o crescimento da capacidade de liderança dos museus.

Na essência do *Renaissance in the Regions* estava a sua feição reticular. Organizado em redes geográficas regionais, lideradas por um museu “cabeça de rede”, conectado a “museus satélites”, o programa incentivava ainda o trabalho em rede com os parceiros institucionais da região. Recentemente, o seu amadurecimento ocasionou o desdobramento em redes temáticas, as *Subject Specialist Networks*, não condicionadas pela geografia, mas pelos temas e disciplinas das coleções, bem como pela especialização dos profissionais. As SSN constituem, do ponto de vista da abordagem reticular, um estádio claramente mais avançado e só possível de pôr em prática num ambiente com antecedentes e hábitos de trabalho colaborativo e de estabelecimento de parcerias. Sendo o seu surgimento condicionado pelos saberes profissionais de cada museu, estas redes espelham o casamento entre o caráter interinstitucional e o interpessoal. Finalmente, sob o prisma das políticas para museus, o *Renaissance* configura um esforço governamental de racionalização territorial do sector museológico inglês, em que as redes são usadas como ferramentas estruturadoras.

---

<sup>129</sup> Entrevista a Mark Taylor, Londres, 8-2-2011.

<sup>130</sup> Entrevista a Isabel Wilson, Londres, 9-2-2011.

<sup>131</sup> Objetivos expressos no relatório de lançamento do *Renaissance*: constituir um recurso importante para a educação, promover o acesso e a inclusão; contribuir para a regeneração económica das regiões; usar as coleções para encorajar a criatividade; assegurar excelência e qualidade nos serviços fulcrais dos museus (Re:source, 2001, pp. 7–8).

Sendo o sistema de credenciação britânico o mais antigo da Europa e o de maior influência noutros países, a sua evolução patenteia uma linha de continuidade estruturante quanto aos conteúdos e aos procedimentos. As sucessivas fases derivam da maturidade do sistema e evidenciam a sua capacidade de adaptação, ou de antecipação, às linhas de força que amparam o lugar dos museus na sociedade. Em 2010, estava em preparação a Quarta Fase do *Accreditation*, sinal inequívoco da sua vitalidade<sup>132</sup>.

---

<sup>132</sup> A última revisão do sistema de credenciação britânico será abordada no Capítulo XVII da Terceira Parte.

## VII. UM SISTEMA NACIONAL E ASSIMETRIAS REGIONAIS: A ESPANHA DAS AUTONOMIAS

A narrativa histórica da credenciação, das redes e dos sistemas de museus de Espanha distancia-se do rumo até agora seguido, quer para os Estados Unidos da América, quer para o Reino Unido. Em Espanha, fatores políticos comandaram a introdução das medidas legislativas e organizativas relacionadas com os tópicos em estudo. A transição para a democracia, iniciada após a morte de Francisco Franco em 1975, e o reordenamento do Estado, com a Constituição de 1978, estão a montante dos principais instrumentos ordenadores do panorama museológico espanhol e influenciaram a sua precoce cronologia. O anúncio do *Sistema Espanhol de Museus*, em 1985, e a sua regulamentação, em 1987, constituem os primeiros marcos de um percurso que será caracterizado até 2009, data da criação legal da *Rede de Museus de Espanha*. A multiplicação de sistemas e de redes de museus nas Comunidades Autónomas e a concretização de sistemas de credenciação nalgumas delas são traços comuns ao longo deste período. Pelo pioneirismo e pela coerência, o caso catalão será explorado como exemplo regional destas tendências.

### 1. DO SISTEMA ESPANHOL DE MUSEUS À REDE DE MUSEUS DE ESPANHA

Até aos anos 1980 a principal legislação espanhola em vigor no campo dos museus era ainda a da República<sup>133</sup>. A Lei do Património Histórico-Artístico, de 1933, e o subsequente decreto regulamentar, de 1936, denotavam objetivos de defesa, de conservação e de enriquecimento do património nacional, registando-se, entre as suas medidas, a criação da Junta Superior do Tesouro Artístico, com seis secções, entre as quais uma de museus (Bolaños, 1997; Hernández Hernández, 1994). A lei acautelava, no artigo 55º, a função inspetora e protetora do Estado, através da Junta, em relação aos museus regionais, provinciais, locais, diocesanos, associativos e privados, prevendo, no artigo 56º, a facilitação de meios financeiros e técnicos aos museus públicos que os solicitassem. Na frente da descentralização cultural, a República propiciou amplas

<sup>133</sup> Ley 13 de mayo de 1933 de Defensa, conservación, acrecentamiento del Patrimonio histórico-artístico Nacional e Decreto 16 de abril de 1936. Reglamento para Aplicación de la Ley del Tesoro Artístico Nacional. Alguns aspectos destes diplomas foram atualizados pelo Decreto de 12 de junio de 1953. Antiguedades y Obras de Arte. Normas para su Venta dentro y fuera del territorio nacional.

competências ao País Basco e à Catalunha, com repercussões na expressiva criação de “museus nacionais” nesta última região (Bolaños, 1997).

Terminada a Guerra Civil, foi fundada em 1939 a *Inspección General de Museos Arqueológicos*, pelo *Cuerpo Facultativo de Archiveros, Bibliotecários y Arqueólogos*<sup>134</sup>, que passou a publicar anualmente as *Memorias de los Museos Arqueológicos Provinciales*, sob sua tutela. A origem destes museus, tal como a dos Museus Provinciais de Belas Artes, assenta numa lógica territorial com base nas províncias de Espanha, que recua ao século XIX<sup>135</sup>. Segundo Kurtz Schaefer e Valadés Sierra (Kurtz Schaefer & Valadés Sierra, 2004), a criação das províncias, em 1833<sup>136</sup>, implicou infraestruturas públicas, surgindo os museus provinciais como consequência direta da instauração do novo aparato estatal. Estes museus ficaram adstritos às *diputaciones provinciales*, passando posteriormente uma parte deles a depender da administração central. Para estes autores “(...) lo que nació como una red general fue disgregándose con el tiempo, quedando los diferentes museos con dependencias divergentes” (Kurtz Schaefer & Valadés Sierra, 2004, p. 59).

Nos anos 1940, graças à intervenção do *Cuerpo Facultativo de Archiveros, Bibliotecários y Arqueólogos*, os museus arqueológicos provinciais foram dotados de pelo menos um funcionário profissionalmente habilitado e autonomizados das bibliotecas, onde tinham sido originalmente instalados<sup>137</sup>. Os relatórios anuais dão conta de dados estatísticos e de informação sobre as incorporações, os inventários, as intervenções de restauro e as obras de requalificação, algumas delas retomadas depois da Guerra Civil<sup>138</sup> (Cuerpo Facultativo de Archiveros, Bibliotecarios y Arqueólogos, 1944).

---

<sup>134</sup> Este organismo tem antecedentes no século XIX quando foi criado o *Cuerpo de Archiveros y Bibliotecarios*, em 1858. Pelo *RD de 10 de junio de 1867* foi dotado de uma *Sección de Anticuarios*.

<sup>135</sup> O *RD de 31 de octubre de 1849* deu instruções para a criação dos “museus provinciais” (Osuna Ruiz, 1984). Quanto aos Museus de Belas Artes, foram reorganizados pelo *Real Decreto de 24 de julio de 1913 (Ministerio de Instrucción Pública y Bellas Artes)* sistematizando e organizando os *Museos Provinciales de Bellas Artes* que previa, no seu artigo 6º, que todos os museus provinciais teriam um director, o qual deveria ser um conservador e pertencer à respetiva academia provincial de Belas Artes. Os museus municipais teriam um conservador nomeado pelo Ministro da Instrução Pública.

<sup>136</sup> A divisão territorial de Espanha em províncias, num modelo inspirado nos departamentos franceses, foi instituída pelo *RD de 30 de noviembre de 1833* (Kurtz Schaefer & Valadés Sierra, 2004).

<sup>137</sup> De acordo com o artigo 1º do *Real Decreto de 20 de marzo de 1867*, os museus provinciais foram instalados nos edifícios das bibliotecas públicas ou dos arquivos históricos.

<sup>138</sup> Em 1946, o rescaldo da Guerra era bem visível quando o historiador de arte português Adriano Gusmão (Gusmão, 1946) fez uma visita de estudo a museus de Espanha, como bolsheiro do Instituto para a Alta Cultura. Sublinhando o “afã” de remodelação e de renovação dos museus, não deixava de notar que

Nos anos 1950, a falta de uma inspeção central de museus era lamentada por Juan Antonio Gaya Nuño, na *Historia y Guía de los Museos de España*<sup>139</sup>, a propósito do crescimento de museus e do estado geral de negligência destas instituições, incluindo as de dependência estatal. O juízo deste historiador de arte sobre a inoperância do Estado era inequívoco:

“Y así es como se perpetúa la desventaja de un sistema que, ciego y sordo, ve crecer museos por toda España sin que el Estado intervenga siquiera con funciones inspectoras. También es cierto que el Estado, al permitir el funcionamiento deplorable de muchos museos a él directamente adscritos, carece de autoridad moral para inspeccionar otros, municipales y provinciales de vida ejemplar, como el Museo de Bellas Artes de Bilbao” (Gaya Nuño, 1955, p. 14).

Em contraposição, Gaya Nuño elogiava a ação da referida *Inspección General de Museos Arqueológicos* e a publicação anual das “memórias”. Este autor caracterizava os museus estatais, hierarquizados em três categorias (“de primeira”, “de segunda” e “de terceira”<sup>140</sup>), a que se juntavam os “museus provinciais”, os “municipais” e os “diocesanos”.

Em 1968, foi criado o *Patronato Nacional de Museos* na dependência da *Dirección General de Bellas Artes*<sup>141</sup>, com objetivos de assumir o governo e a gestão dos museus estatais transferidos para a sua administração e de assessorar a Direção-Geral em assuntos relativos a outros museus<sup>142</sup>. Uma das suas principais concretizações foi a criação do *Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos*, em 1973<sup>143</sup>, o que veio ajudar à profissionalização dos museus estatais (Bellido Blanco 2005).

---

muitos não tinham remontado ainda as exposições, desmontadas durante o conflito nacional. Numa apreciação das relações com o público, Gusmão enaltecia o trabalho dos “museus mais pequenos” e dos provinciais, considerando que os “grandes museus” (como o Prado e o Museu de Arte Antiga de Barcelona) descuravam esta vertente.

<sup>139</sup> A obra de Gaya Nuño é uma fonte recorrentemente invocada por autores que se debruçaram sobre o historial dos museus de Espanha na segunda metade do século XX (Bellido Blanco, 2005; Bolaños, 1997; Hernández Hernández, 1994; Kurtz Schaefer & Valadés Sierra, 2004; Wright, 1992).

<sup>140</sup> A divisão dos museus em três classes remonta ao princípio do século XX, ao *RD de 29 de noviembre de 1901 aprobando el Reglamento general de los Museos regidos por el Cuerpo de Archiveros, Bibliotecarios y Arqueólogos*. Neste decreto, o único “museu de primeira classe” era o Museu Arqueológico Nacional. O diploma regulava as funções do pessoal e as dos museus, quanto a catálogos, numeração dos objetos, incorporações, depósitos, restauros, estatística e serviço público.

<sup>141</sup> Criado pelo *Decreto 1764/1967, de 27 de noviembre* e regulado pelo *Decreto 522/1968, de 14 de marzo*. Foram integrados no *Patronato Nacional de Museos* 15 museus nacionais, 15 museus arqueológicos provinciais e 15 “museus especiais” (*Orden de 31 de agosto de 1968 por la que se determina los centros integrados en el Patronato nacional de Museos de la Dirección General de Bellas Artes*).

<sup>142</sup> Art. 1º do *Reglamento del Patronato Nacional de los Museos de la Dirección General de Bellas Artes*, anexo ao *Decreto 522/1968, de 14 de marzo*.

<sup>143</sup> Ley 7/1973, de 17 de março. Para o novo organismo transitaram 49 funcionários do *Cuerpo de Archiveros, Bibliotecarios y Arqueólogos*, que estavam adstritos a museus.

No alvor da democracia, Aurora León voltava a traçar um duro retrato dos museus espanhóis, a que faltavam sistemas de segurança, inventários e catálogos, o que, a seu ver, advinha da “ausência de política museológica” (León, 1990, p. 355). Esta autora punha a tónica na falta de coordenação entre a anquilosada legislação e as práticas museológicas entretanto desenvolvidas. León exortava à democratização da administração estatal, no sentido de não concentrar os recursos orçamentais apenas nos museus nacionais em detrimento dos provinciais e dos locais, propondo a criação de uma atmosfera de cooperação entre todos” (León, 1990, p. 358). O diagnóstico precedente não difere muito do que Rubio Arostégui (Rubio Arostégui, 2003) assinala para os museus de tutela estatal no início dos anos 1980: carência de pessoal especializado, problemas de gestão e ineficazes sistemas de segurança e de vigilância. Neste quadro, as exigências dos profissionais de museu, expressas por volta de 1976-77 “numa assembleia de profissionais de museus” (Osuna Ruiz, 1984, p. 291), em Madrid<sup>144</sup> reclamavam um novo enquadramento jurídico que adotasse o conceito de museu do ICOM, recomendavam ao Estado a criação de museus provinciais e de museus monográficos e expunham um conjunto de condições mínimas que os museus deveriam cumprir em termos de instalações e de pessoal.

Face a esta realidade, a edificação das políticas culturais e museológicas espanholas do regime democrático foi fortemente determinada pela configuração administrativa e territorial do país, fixada pela Constituição em 1978. Esta moldou um novo mapa político-administrativo, baseado no reconhecimento da pluralidade cultural do território e na distribuição de competências entre o Estado e as 17 Comunidades Autónomas, que foram estabelecidas de 1979 a 1983: Andaluzia, Aragão, Astúrias, Baleares, País Basco, Ilhas Canárias, Cantábria, Catalunha, Castela - La Mancha, Castela e Leão, Estremadura, Galiza, La Rioja, Comunidade de Madrid, Região de Múrcia, Comunidade Foral de Navarra e Comunidade Valenciana. De acordo com vários autores (Bonet, 1999; Magone, 2004; Real Instituto Elcano, 2004), a Constituição espanhola originou um modelo único, entre o federalismo e a descentralização:

“La Constitución de 1978 adopta un modelo de Estado compuesto, no exactamente regional ni federal sino un híbrido de ambos modelos, específicamente conocido como “Estado de las

---

<sup>144</sup> Não se conseguiu localizar este encontro, que merece a Osuna Ruiz a seguinte referência: “Para que el concepto de museo provincial y/o local no quede minusvalorado desde un principio y para que esa denominación no tenga una acepción pejorativa, hago más las consideraciones que surgieron de una Asamblea de profesionales que se desarrolló en Madrid en 1976-77, con escasa fortuna en cuanto a aceptación por parte de la Administración” (Osuna Ruiz, 1984, p. 291).

autonomías”, que ha hecho posible la creación de diecisiete Comunidades Autónomas (más dos ciudades con Estatuto de Autonomía, Ceuta y Melilla) como entes políticos territoriales intermedios a los que el texto constitucional otorga amplios poderes de autogobierno. / En este marco la cultura se manifiesta como un factor de gran peso, quasi-estructural, en la configuración territorial del Estado” (Real Instituto Elcano, 2004, p. 20).

Assim, a Espanha tem três níveis de governo: o estatal, o autonómico e o local. Este último distribui-se por vários tipos de entidades, em que avultam os municípios e as *diputacionaes provinciales* (órgãos de governo das 52 províncias, em que se dividem as Comunidades Autónomas)<sup>145</sup>.

Em 1977, com a Criação do Ministério da Cultura, a organização e a administração dos museus estatais passou a depender da *Dirección General de Patrimonio Artístico, Archivos y Museos*, através da *Subdirección General de Museos y de Exposiciones*. Em 1978 o Patronato Nacional de Museos, criado na década anterior, foi reajustado<sup>146</sup>, até que em 1984 foi suprimido no contexto da extinção de organismos estatais que colidiam com os efeitos da transferência de competências para as Comunidades Autónomas<sup>147</sup>. Quanto ao novo Ministério da Cultura, o seu papel foi reforçado após a entrada em funções do governo socialista em 1982, que pôs em prática um programa cultural com semelhanças ao desenvolvido em França por Jack Lang (Wright, 1992, p. 27). As políticas culturais foram marcadas pela continuidade dos governos do PSOE (1982 a 1996) e por Ministros da Cultura ‘de referência’, como Javier Solana, Jorge Semprún e Carmen Alborch. As políticas públicas passaram a combinar uma vontade de apoio do Estado à cultura, de inspiração francesa, e uma forte descentralização de competências, própria do modelo territorial implantado pela Constituição (Real Instituto Elcano, 2004).

A Constituição permitiu às Comunidades Autónomas assumir competências em matéria de museus (artigo 148.15), abriu caminho a que gerissem museus de tutela estatal (artigo 149.1.28) e cometeu ao Estado o serviço à cultura como “dever e atribuição essencial”, bem como a facilitação da “comunicação cultural” entre as Comunidades (artigo 149.2), sem prejuízo das competências a estas atribuídas. Na base das atribuições constitucionais, foram transferidos 64 museus de tutela estatal para a gestão das Comunidades Autónomas, processo que durou uma década (1982 a 1992). Este modelo

---

<sup>145</sup> Nas Ilhas Baleares existem ainda os *consells insulares* e nas Ilhas Canárias os *cabildos*, que constituem variantes municipais, fixadas pelos respetivos Estatutos de Autonomia.

<sup>146</sup> RD 2958/1978, de 3 de noviembre.

<sup>147</sup> Ley 50/1984, de 30 de diciembre de Presupuestos Generales del Estado para 1985.

manteve no Estado a tutela e os investimentos nos edifícios e nas coleções destes museus, ao passo que as Comunidades assumiram a gestão e os custos com o pessoal, a manutenção e as atividades (Chinchilla Gómez, 2007, p. 212). A interpretação dos artigos constitucionais e o estabelecimento de limites precisos entre as funções de tutela e as de gestão deram azo a várias polémicas e a algumas complicações funcionais ao longo do processo de transferência (Bolaños, 1997; Hernández Hernández, 1994). O Ministério da Cultura apenas ficou com a gestão direta de 16 museus, com base em critérios valorativos dos acervos, designadamente a superação do interesse local ou regional das coleções, o significado para o conjunto do país e a projeção internacional (Rubio Arostegui, 2003, p. 81).

A primeira medida legislativa do regime democrático na área patrimonial foi a aprovação da Lei do Património Histórico Espanhol<sup>148</sup>, em 1985, ano em que foi também publicada a Lei de Bases do Património Cultural em Portugal. No preâmbulo à lei espanhola, são salientados o processo histórico de recuperação da liberdade e a nova distribuição de competências entre o Estado e as Comunidades Autónomas como os fatores determinantes da necessidade de elaborar uma “nova e mais ampla resposta legal” nos planos da organização administrativa, da coordenação e da articulação.

Ao contrário da lei portuguesa, que não contemplou os museus, na lei espanhola estes foram duplamente tocados. Do ponto de vista conceptual, a Lei do Património definiu a noção de museu, assumindo os princípios internacionais contemporâneos numa definição aparentada à do ICOM. Do ponto de vista estrutural, criou o *Sistema Espanhol de Museus* (SEM). Este inseria-se numa lógica ampla de organização racional e nacional das instituições culturais de património e de memória que originou mais dois sistemas, o de arquivos e o de bibliotecas, todos nascidos com a Lei do Património e sujeitos a posterior regulamentação. Apesar do início simultâneo e da tutela comum do Ministério da Cultura, posteriormente não se detetaram relações particulares entre os três sistemas.

Em 1987, o *Sistema Espanhol de Museus* foi regulado pelo Real Decreto 620/1987, de 10 de abril, que publicou igualmente o Regulamento de Museus de Tutela Estatal. Nas disposições preliminares, o diploma retomou a definição de museu plasmada na Lei do Património Histórico, que se convertera na referência geral para os museus espanhóis, e

---

<sup>148</sup> Ley 16/1985, de 25 de junio, de Patrimonio Histórico Español.

avançou para a determinação das suas funções<sup>149</sup>. Sendo estas disposições aplicáveis a todos os museus, os de tutela estatal ficaram sujeitos a um regulamento próprio com incidência nos depósitos, registos, inventário, catálogo, restauros, gestão, conservação, investigação, difusão, administração, visita pública e regime geral de acesso.

O decreto de 1987 constituía ainda o SEM, composto por museus e por serviços técnicos. Quanto aos primeiros, os “museus estatais do Ministério da Educação e Cultura” e os restantes “museus nacionais”<sup>150</sup> integrariam, por inerência, o sistema. Outros museus “com especial relevância pela importância das suas coleções” entrariam no SEM através da celebração de protocolos com o Ministério da Educação e Cultura, após parecer da respetiva Comunidade Autónoma. Quanto aos serviços, entravam automaticamente o *Instituto de Conservación y Restauración de Bienes Culturales* e a *Dirección de Museos Estatales*, enquanto outros serviços técnicos e académicos poderiam ser incorporados, também através de protocolos com o Ministério. A este eram cometidas responsabilidades de promoção da cooperação entre os museus constituintes do sistema, no âmbito das funções museológicas e da formação do pessoal.

Para María Bolaños, na base do SEM estava a carência de um “sistema de museus homogéneo” (Bolaños, 1997, p. 419), dado que estas instituições tinham nascido espontaneamente, fruto de decisões múltiplas e descoordenadas, num ambiente lacunar de medidas governamentais ordenadoras ou definidoras de requisitos. Segundo esta autora, a política ministerial dos anos 1980 orientou-se para o fomento da coordenação e para a introdução de uma certa racionalidade, ao tentar harmonizar os museus estatais e os das Comunidades Autónomas.

O desenho do SEM foi completado com mais duas medidas. A primeira, datada igualmente de 1987, consistiu na criação da Junta Superior de Museus<sup>151</sup>, órgão

---

<sup>149</sup> "Son funciones de los museos: a. La conservación, catalogación, restauración y exhibición ordenada de las colecciones. b. La investigación en el ámbito de sus colecciones o de su especialidad. c. La organización periódica de exposiciones científicas y divulgadas acordes con la naturaleza del museo. d. La elaboración y publicación de catálogos y monografías de sus fondos. e. El desarrollo de una actividad didáctica respecto a sus contenidos. f. Cualquier otra función que en sus normas estatutarias o por disposición legal o reglamentaria se les encomiende." (Art. 2º da *Ley 16/1985, de 25 de junio*)

<sup>150</sup> O RD 620/1987 distingue, no artigo 4º, o conceito de “museu de tutela estatal” e, dentro deste, o de “museu nacional”: “1. Los museos de titularidad estatal que tengan singular relevancia por su finalidad y objetivos, o por la importancia de las colecciones que conservan, tendrán la categoría de museos nacionales.”

<sup>151</sup> *Orden de 12 de junio de 1987 por la que se determina la composición y funciones de la Junta Superior de Museos* (BOE, 20-6-1987). “Las funciones de la Junta son: a) Informar los programas de acción relativos al Sistema Español de Museos. b) Promover acciones conjuntas y el intercambio de información

consultivo com funções de apoio ao desenvolvimento do Sistema, cujos antecedentes remontam à mencionada Junta Superior do Tesouro Artístico, da lei republicana de 1933. A segunda iniciativa pretendia materializar a cooperação entre os membros do SEM, por intermédio de apoios financeiros às instituições aderentes por protocolo, ficando excluídos os museus de tutela estatal, por serem já financiados pelo Estado. Com este objetivo, em 1989 o Ministério da Cultura abriu um concurso destinado ao financiamento de obras e de equipamentos naqueles museus, nas áreas funcionais previstas no decreto de criação do SEM (documentação, investigação, conservação, restauro, difusão cultural e formação de pessoal).<sup>152</sup>

Os museus que pretendessem integrar o SEM estavam sujeitos a requisitos e a procedimentos definidos pelo Ministério da Cultura no documento *Tramitación de adhesión mediante convenio con el MCU*. Deveriam dispor de estatutos, pessoal técnico qualificado, instalações adequadas, “coleção estável com valor científico”, política de incorporações, livros de registo, inventário, sistemas de segurança, instrumentos de controlo das condições ambientais, critérios expositivos, abertura ao público de pelo menos 20 horas semanais, acessibilidade do acervo a investigadores, controlo de visitantes, estatutos, plano museológico e sistema de financiamento estável.<sup>153</sup>

O pedido de adesão ao SEM era apresentado pelo diretor do museu ao Diretor-Geral de Belas Artes, acompanhado de um documento de concordância da sua tutela, do comprovativo da integração em “Sistema Regional de Museus” ou, em alternativa, de um parecer da Comunidade Autónoma, bem como de uma memória descriptiva sobre o museu. Após estudo da proposta pelos técnicos daquela Direção-Geral e, se necessário feita uma visita, a Junta Superior de Museus elaborava um parecer que era dado a

---

a fin de favorecer el desarrollo y la ejecución de los programas de los Museos y Servicios integrantes del Sistema Español de Museos. c) Asesorar e informar sobre cuantos asuntos museológicos le sean consultados por el Director general de Bellas Artes y Archivos" (art. 3).

<sup>152</sup> Orden de 10 de julio de 1989 del Ministerio de Cultura, por la que se regulan las subvenciones y ayudas económicas a los Museos e Instituciones que integran mediante convenio con el Ministerio de Cultura el Sistema Español de Museos (BOE 27-7-1989).

<sup>153</sup> A documentação anexa à candidatura deveria ainda especificar os seguintes aspectos: “Situación Jurídica y Patrimonial, Descripción del inmueble y sus instalaciones, Colecciones que componen los fondos del Museo. Ámbito territorial. Orientación general de la institución. Necesidades a las que responde la institución. Función simbólica o emblemática que asume en su contexto. Líneas científicas de base de la institución. Esquema funcional y plantilla. Régimen de financiación y dotación económica. Tipo de público al que va dirigida la institución. Actividades y servicios al público. Contactos con otras instituciones. Documentación gráfica sobre el museo” (Ministerio de Cultura de España, *Tramitación de adhesión mediante convenio con el MCU*. s.d. Arquivo pessoal).

conhecer ao museu e à respetiva Comunidade Autónoma. Ouvida esta, era então celebrado um protocolo entre o Ministério da Cultura e o museu.

Nos dois primeiros anos do novo sistema só aderiram por protocolo seis museus, dos quais cinco eram da Catalunha (Rubio Arostegui, 2003, p. 154). A meio da década de 1990 eram 21 os museus que tinham voluntariamente integrado o SEM (Hernández Hernández, 1994, p. 86). Por volta do ano 2000 este número ascendia a 45, mantendo-se inalterado até à atualidade<sup>154</sup>.

Num universo próximo do milhar e meio de museus<sup>155</sup>, como explicar a fraca adesão voluntária ao *Sistema Espanhol de Museus*? A resposta pode ser encontrada, em parte, na suspensão do programa de apoios financeiros que tinha sido iniciado em 1989. Nesse ano a *Generalitat* da Catalunha<sup>156</sup> colocou um recurso de inconstitucionalidade a alguns artigos do concurso ministerial, designadamente os que respeitavam aos procedimentos de candidatura, de gestão e de avaliação, centralizados na *Dirección General de Bellas Artes* e, quanto à avaliação, também na *Junta Superior de Museos*. Entendia a *Generalitat* que a atribuição direta e centralizada de apoios financeiros a museus que não fossem de tutela estatal não competia ao Ministério da Cultura, mas às Comunidades Autónomas. Em 1990, o Ministério retificou alguns aspetos do procedimento, passando a envolver representantes das Comunidades na fase de apreciação, e voltou a abrir candidaturas em 1995 e 1996. Porém, neste último ano o Tribunal Constitucional decidiu a favor do recurso catalão. O teor da sentença distingua entre a capacidade do Estado para consignar verbas de apoio a museus que não fossem da sua tutela e a gestão dessas verbas, considerada uma atribuição das Comunidades Autónomas, devendo, por conseguinte, os fundos estatais ser distribuídos entre estas, de acordo com critérios objetivos.<sup>157</sup> Ainda assim, em 1997, o Ministério voltou a abrir candidaturas a apoios financeiros, interrompendo a partir daí este programa. Para Ana Azor Lacasta, técnica da *Subdirección General de Museos Estatales*, esta foi a razão principal do desinteresse dos museus:

---

<sup>154</sup> Ana Azor Lacasta. *Sistema Espanhol de Museus*. Mensagem de correio eletrónico de 12-1-2012.

<sup>155</sup> O número de museus de Espanha era de 1 489 em 2006. Fonte: Ministerio de Cultura, *Estadística de Museos y Colecciones Museográficas 2008*, [www.mcu.es](http://www.mcu.es). Acedido em 17-1-2011.

<sup>156</sup> A *Generalitat* é o sistema de organização política da Catalunha, composto por três instituições: o Parlamento, o Governo (ou Conselho Executivo) e a Presidência. [www.gencat.cat](http://www.gencat.cat). Acedido em 4-2-2013. Sendo o presidencialismo um traço dos governos regionais de Espanha, na Catalunha assume um papel dominante (Magone, 2004, p. 128).

<sup>157</sup> *Jurisprudencia Constitucional. Número de referencia 109/1996 (Sentencia)*. BOE 12-7-1996.

“(...) a partir de 1998 no vuelve a haber otra convocatoria de ayudas y por lo tanto los museos pierden el interés en adherirse al SEM porque tampoco el MCU supo desarrollar otros mecanismos de cooperación de carácter técnico más allá de las ayudas económicas”<sup>158</sup>.

Uma segunda razão estará associada à própria gestão do SEM e ao papel da Junta Superior de Museus. O pendor centralista da sua composição<sup>159</sup> era considerado por alguns como um entrave ao desenho de uma “política global para os museus espanhóis” (Tusell, 1995, p. 39). De qualquer forma, a ação da Junta não foi suficiente para dar cumprimento à promoção de ações conjuntas em prol do desenvolvimento dos museus e dos serviços do SEM, para as quais estava mandatada.

O terceiro motivo para o desinteresse dos museus pelo SEM deriva do próprio ordenamento do Estado espanhol e dos progressos no terreno, decorrentes da aplicação das competências distribuídas entre os diferentes níveis da administração. Como se verá, os museus voltaram-se para a integração em sistemas e redes de proximidade das suas Comunidades Autónomas, o que terá secundarizado a pertença a um sistema nacional que lhes trazia poucos benefícios diretos.

Enquanto no plano autonómico iam sendo gizados e configurados sistemas e redes regionais, no plano nacional, o SEM estagnou após a interrupção dos apoios aos museus aderentes. Desde então e até ao presente, o SEM é composto por 128 museus<sup>160</sup>. Este número integra 16 museus de gestão exclusiva do Ministério da Cultura, três museus com estatutos especiais de gestão (Museu Nacional do Prado, Museu Nacional Centro de Arte Reina Sofía e Museu Nacional do Teatro), 64 museus de gestão transferida para as Comunidades Autónomas e 45 museus de várias tutelas, estes últimos aderentes por protocolo<sup>161</sup>.

---

<sup>158</sup> Ana Azor Lacasta. *Sistema Espanhol de Museus*. Mensagem de correio eletrónico de 12-1-2012.

<sup>159</sup> Presidida pelo Diretor-Geral de Belas Artes, a Junta incluía: 4 dirigentes de organismos de museus e património da administração central (conservação e restauro; museus; exposições; Junta do Património); sete diretores de museus de tutela estatal; cinco diretores de museus de tutela estatal geridos pelas Comunidades Autónomas; até dez diretores de museus integrados no Sistema Espanhol de Museus por protocolo (Art. 2º da *Orden de 12 de junio de 1987 por la que se determina la composición y funciones de la Junta Superior de Museos*. BOE, 20-6-1987).

<sup>160</sup> Ana Azor Lacasta. *Sistema Espanhol de Museus*. Mensagem de correio eletrónico de 12-1-2012.

<sup>161</sup> Nas fontes oficiais utilizadas (Chinchilla Gómez, 2007; Ministerio de Cultura de España, 2008; Palomero Plaza & Azor Lacasta, 2008) os dados quantitativos do SEM variam em função dos encerramentos, das fusões, do número de extensões e de núcleos de alguns museus e até dos critérios utilizados. Por exemplo, algumas fontes contabilizam os 56 museus estatais, dependentes de outros ministérios, que não o da Cultura. Contudo, nem todos são ‘museus nacionais’ e o Regulamento de 1987 refere apenas os ‘museus nacionais não adscritos ao Ministério da Cultura’ como integrantes do SEM. Face às dúvidas surgidas, optou-se por utilizar sistematicamente como informação mais fiável a validada por Ana Azor Lacasta, técnica da *Subdirección General de Museos Estatales*.

Nos anos 1990, a organização dos museus espanhóis era caracterizada por um “aparente panorama caótico” (Tusell, 1995, p. 35), marcado pela “disfuncionalidade administrativa” (Leguina, J. & Baquedano, E., 2000, p. 161), dadas a falta de clareza quanto à gestão dos museus e as carências de planificação. Em 1996, num debate sobre administrações autonómicas e museus, em Santiago de Compostela, alguns participantes queixavam-se da falta de colaboração entre os membros do *Sistema Espanhol de Museus* e do incumprimento das responsabilidades do Ministério da Cultura na coordenação e na promoção da cooperação entre museus e redes autonómicas de museus (Xunta de Galicia, 1997, p. 69).

Na primeira década do século XXI foi notório o reforço da atenção conferida pela tutela da administração central à *Rede de Museus Estatais* (ou *Rede Estatal de Museus*), destacando-a do *Sistema Espanhol de Museus*, em que se inseria (Chinchilla Gómez & Alquézar Yáñez, 2006; Chinchilla Gómez, 2008; Ministerio de Cultura de España, 2004). Com um caráter administrativo, a rede aglutinava as instituições museológicas sob tutela do Ministério da Cultura, fosse com gestão direta, fosse com gestão transferida para as Autonomias. Esta orientação levou ao desenvolvimento de medidas governamentais que privilegiaram a melhoria da gestão destes museus, dotando-os de instrumentos de planificação e de programação. Neste sentido foi desenhado, em 2004, o *Plano Estratégico da Rede de Museus Estatais* com objetivos de redefinir esta rede e de melhorar a cooperação e a coordenação entre as várias administrações e organismos competentes em matéria de museus. Descerrando-se ao debate e à visão crítica das fórmulas de gestão repartida entre a administração central e as Comunidades Autónomas, o plano previa a estruturação da *Rede de Museus Estatais*, através da articulação de redes temáticas e da atribuição da figura de *museo cabecera* às instituições com mais recursos e maior projeção que constituiriam peças-chave na articulação do “novo mapa de museus do Estado” (Ministerio de Cultura de España, 2004, p. 3). O Ministério entendia que o impacto indireto do Plano tocaria os restantes museus do SEM e desejava que os critérios utilizados pudessem ser aplicados por todos os museus de Espanha.

O *Plano Estratégico* só parcialmente foi cumprido. Uma das concretizações mais relevantes foi a elaboração do *Plan museológico* (2005)<sup>162</sup>, que passaria a constituir

---

<sup>162</sup> Segundo Ana Azor Lacasta, a elaboração do *plan museológico* seguiu a de outras tradições museológicas, como a francesa e inglesa. O plano resultou do trabalho de uma comissão técnica da

uma obrigação para os museus de tutela estatal e uma exigência para a futura integração de museus no *Sistema Espanhol de Museus*. Na prática, não houve oportunidade de aplicar este requisito às entradas de museus no SEM, visto que o sistema deixou de se expandir. Na área da difusão foi concretizada a *Red Digital de Museos* (2009) que ligou os 146 museus utilizadores do sistema de documentação DOMUS<sup>163</sup>. Não chegou, porém, a ser publicado o novo Regulamento dos Museus Estatais, sucessivamente anunciado e concebido por um grupo de museólogos coordenados pela *Subdirección*, com o consenso de todas as Comunidades Autónomas com museus estatais nos seus territórios. Quanto a outras dimensões mais ambiciosas do Plano Estratégico, designadamente as que respeitavam à formação de redes temáticas, não foram ainda materializadas.

Em 2007, a *Subdiretora de Museos Estatales*, Marina Chinchilla-Gómez, alertava para a duplicidade de critérios que afetavam os museus de gestão transferida, sujeitos às políticas estatais e às autonómicas. Alargando estes considerandos a um balanço do SEM, esta dirigente concluía pela

“(...) necessidade de fomentar os instrumentos de colaboração e organizar os museus de um ponto de vista mais racional, que permita associações mais diretas e reais entre museus com similares características formais e tipológicas, de forma a que permitam traçar tramas reais, não meramente administrativas” (Chinchilla Gómez, 2007, p. 213).

No ano seguinte, o novo Subdiretor, Santiago Palomero Plaza, voltava a denunciar os problemas derivados da dupla responsabilidade, que exigiam uma redefinição do papel da *Subdirección*, de modo a que esta oferecesse canais de comunicação e de cooperação aos museus e às redes de museus do território espanhol, em colaboração com as Comunidades Autónomas (Palomero Plaza & Azor Lacasta, 2008, p. 136).

Neste contexto de questionamento dos paradigmas e dos modelos vigentes foi criada, em 2009, a *Rede de Museus de Espanha* (RME)<sup>164</sup>. Embora não tenha passado de uma medida legislativa sem desenvolvimento prático posterior, são de sinalizar o seu

---

*Subdirección General de Museos Estatales*, que, desde 2001, debateu os critérios para elaborar este documento, cuja aplicação ultrapassou os museus de tutela estatal e abrangeu outros museus não só em Espanha como outros países, designadamente Portugal, Brasil e outros da América Latina. Embora a credenciação não seja referida, a busca de padrões de qualidade é uma das componentes assumidas do plano: “En la búsqueda contemporánea de estándares o referencias de calidad en los museos, tanto en nuestro país, como fuera de España, el Plan Museológico puede definirse como una garantía de compromiso de futuro, prueba de la responsabilidad de una institución con la sociedad, tratando de conjugar, finalmente, teoría museológica y práctica de museos” (Azor Lacasta, 2008, p. 71).

<sup>163</sup> [www.mcu.es/museos/MC/CERES/index](http://www.mcu.es/museos/MC/CERES/index). Acedido em 23-11-2012.

<sup>164</sup> RD 1305/2009, de 31 de julio.

conceito, objetivos e finalidades, pelo contributo que podem dar ao entendimento dos avanços e recuos do Estado em matéria de sistemas e de redes de museus em Espanha.

No cerne da definição da nova rede estão as noções de coordenação (dos museus de tutela e gestão estatal), de cooperação (entre as várias administrações públicas) e de promoção (para obter maior eficácia e eficiência de desempenho dos museus)<sup>165</sup>, o que corresponde, em parte, às preocupações a que se aludiu, manifestadas pelos dirigentes da *Subdirección General de Museos*. A nova rede nacional tinha por finalidade o fomento da excelência, com critérios de qualidade que seriam determinados pelo Conselho de Museus, um órgão consultivo então criado, sem que, contudo, a Junta Superior de Museus, associada ao SEM, tivesse sido abolida. O diploma apontava, a título indicativo, alguns critérios para a integração na Rede, como a qualidade das coleções, a sua projeção nacional e internacional, a exigência do “plano museológico”, o profissionalismo da equipa de direção, a diversificação dos públicos e a acessibilidade universal. Tornavam-se membros automáticos da Rede os museus de tutela e de gestão estatal, quer os adstritos ao Ministério da Cultura, quer os pertencentes ao sector público e na dependência de vários ministérios. Este critério constituía uma novidade face ao SEM que restringia a entrada por inerência aos museus nacionais. Poderiam candidatar-se à nova rede, de acordo com os critérios antecedentes e os que viessem a ser definidos, os museus de tutela estatal e gestão transferida para as Comunidades, os de tutela autonómica, os de tutela local, e os privados.

A aprovação do Real Decreto de 2009 não pressupôs qualquer acréscimo orçamental para o Ministério da Cultura, devendo a rede ser desenvolvida dentro dos recursos financeiros e humanos internos. Para a *Subdirección General de Museos Estatales* a concretização da RME impunha um caderno de encargos pesado: definição dos critérios de integração de museus, recursos para a sua gestão, acordos com as Comunidades Autónomas relativamente aos museus que a poderiam integrar, constituição do Conselho de Museus e conceção de formas de articulação com a Rede Digital de

---

<sup>165</sup> “La Red de Museos de España se configura como la estructura destinada a la coordinación de los museos de titularidad y gestión estatal y a la cooperación entre Administraciones públicas en materia de museos, así como a la promoción, mejora y mayor eficacia y eficiencia de cuantos museos e instituciones la conforman. / La finalidad de esta Red de Museos de España es fomentar la excelencia a través del mutuo intercambio de proyectos, profesionales e ideas, favoreciendo su relación con los agentes sociales, impulsando su proyección nacional e internacional y reforzando su importante papel en el acceso de los ciudadanos a la cultura.” (RD 1305/2009, de 31 de julio, art. 2º)

Museus e com as redes autonómicas e locais<sup>166</sup>. Após alguns contactos bilaterais e uma reunião geral com representantes das Comunidades Autónomas, em que foram constituídos grupos de trabalho para definição dos requisitos, o projeto foi abandonado.<sup>167</sup>

A desistência de constituição da *Rede de Museus de Espanha* deveu-se a causas conjunturais, políticas e administrativas. As primeiras entroncam na mudança da equipa dirigente da Direção-Geral de Belas Artes em 2009-2010<sup>168</sup>. Concebida pelo anterior Diretor-Geral, a RME não encontrou acolhimento nos novos responsáveis. Não tendo provocado, por outro lado, entusiasmo das Comunidades Autónomas, a Subdireção defrontou-se com o problema de aplicar uma normativa que carecia de reflexão prévia, como sublinha Ana Azor Lacasta:

“En el tema de la reflexión, yo creo que precisamente lo que ha faltado es una reflexión, porque vosotros, por ejemplo, antes de montar la red portuguesa de museos hicisteis un estudio de los museos de Portugal, y nosotros podemos decir que tenemos la estadística pero no hubo la reflexión previa, consensuada con las Comunidades Autónomas.”<sup>169</sup>

O Subdiretor Enrique Varela Agüí admite que, na impossibilidade de a administração central obrigar os museus das Comunidades Autónomas a integrar a rede, a adesão seria sempre voluntária, o que, num contexto de falta de incentivos, poderia ser desmotivador. A operacionalização do Real Decreto foi deixada totalmente em aberto e remetia para a sua regulação futura, que não foi concretizada.<sup>170</sup> Neste impasse, constata-se que a aprovação da *Rede de Museus de Espanha* não aboliu o *Sistema Espanhol de Museus*, pelo que, em teoria, os dois sistemas convivem juridicamente desde 2009.

---

<sup>166</sup> Ana Azor Lacasta. *Red de Museos de España*. Mensagem de correio eletrónico de 22-3-2009.

<sup>167</sup> Entrevista a Enrique Varela Agüí e Ana Azor Lacasta, Braga, 18-1-2011. Nos contactos entre o Ministério da Cultura e as Comunidades Autónomas chegou-se a avançar para a pré-seleção de alguns museus que viriam a integrar a RME. Na Extremadura, por exemplo, seriam apenas dois, o Museu Extremeño i Iberoamericano de Arte Contemporánea – MEIAC e o Museu de Arte Romana de Mérida (Entrevista a Juan Valdés, Braga, 18-1-2011).

<sup>168</sup> Em julho de 2009, com a saída do Ministro da Cultura César António Molina, o Diretor-Geral de Belas Artes José Jiménez Jiménez demitiu-se, sendo substituído por María Angéles Albert de León, na dependência da Ministra Ángeles González-Sinde. Em setembro de 2010 o Subdiretor-Geral de Museus Estatais, Santiago Palomero Plaza, foi substituído por Enrique Varela Agüí.

<sup>169</sup> Entrevista a Enrique Varela Agüí e Ana Azor Lacasta, Braga, 18-1-2011.

<sup>170</sup> Entrevista a Enrique Varela Agüí e Ana Azor Lacasta, Braga, 18-1-2011.

## 2. PROLIFERAÇÃO DE SISTEMAS E REDES AUTONÓMICOS. O CASO DA CATALUNHA

Em simultaneidade com a organização do panorama museológico nacional por parte da administração central do Estado, as Comunidades Autónomas impulsionaram uma pluralidade de políticas museológicas, assentes em legislação específica, sistemas e redes de museus e sistemas de credenciação.

Em 1984 coube à Andaluzia a aprovação da primeira lei autonómica de museus<sup>171</sup>, antecedendo num ano a Lei do Património Histórico Espanhol. Baseada nas premissas da Constituição e no Estatuto de Autonomia da Andaluzia, que cometia a esta Comunidade Autónoma competências exclusivas em matéria de museus que não fossem de tutela estatal, a lei estruturou o *Sistema Andaluz de Museus* num contexto de construção da identidade regional. Composto pelo organismo gestor (*Consejería de Cultura*), pelo órgão consultivo (*Comisión Andaluza de Museos*) e por “todos os museus existentes”<sup>172</sup>, o sistema era explicitamente identificado com uma rede: “El Sistema Andaluz de Museos constituye la Red de Museos de la Comunidad Autónoma (...)”<sup>173</sup>. A Lei de Museus da Andaluzia previa igualmente a manutenção de um “registo atualizado” dos museus deste território, que só em 1995 foi formalmente criado. O *Registo de Museus da Andaluzia*<sup>174</sup> fixou os requisitos a cumprir pelos museus que viessem a ser criados e que deveriam dispor de programa institucional, museológico e museográfico. Aos museus incluídos no *Registo* eram outorgados “certificados de qualidade” pela Direção-Geral de Património Histórico, confirmando o *Registo de Museus* como um “instrumento de homologação dos museus andaluzes” (Barragán Jané, 2001, p. 161).

A partir da publicação da Lei do Património Histórico Espanhol, em 1985, sucederam-se leis de museus em mais oito Comunidades Autónomas e leis de património dotadas de secções dedicadas a museus nas restantes oito.<sup>175</sup> Estes factos confirmam a tendência

<sup>171</sup> Ley 2/1984, de 9 de enero de museos.

<sup>172</sup> Entravam de imediato no sistema os museus públicos e os privados que recebessem apoios públicos. Os restantes museus privados poderiam integrar-se através de protocolo com a *Consejería de Cultura*.

<sup>173</sup> Art. 7º da Ley 2/1984, de 9 de enero de museos.

<sup>174</sup> Decreto 284/1995, de 20 de noviembre.

<sup>175</sup> Leis de museus das Comunidades Autónomas: Ley 2/1984, de 9 de enero de museos (Andalucía); Ley 7/1986, de 5 de diciembre. Normas reguladoras de los museos (de Aragón); Ley 17/1990, de 2 de noviembre. Ley de Museos de Cataluña; Decreto 33/1991, de 20 de marzo, por el que se regula la creación de museos, así como el Sistema de Museos del Principado de Asturias; Ley 10/1994, de 8 de julio. Normas Reguladoras de los Museos de Castilla y León; Ley 5/1996, de 30 de julio. Regula los

dominante nas Autonomias, a de aprovação de leis específicas de museus, bem como de arquivos e de bibliotecas, independentes das leis reguladoras do património (Ballart Hernández, 2007). Pela precocidade, interessa ainda destacar a Lei de Museus de Aragão e o Decreto regulador do sistema público de museus da Galiza, ambos de 1986, ou seja, no intervalo entre a publicação da Lei do Património Histórico Espanhol e a regulação do SEM. No dealbar da década seguinte é incontornável, pela sua completude, a Lei de Museus da Catalunha (1990), a que se dará um enfoque mais específico.

O emaranhado legislativo de âmbito autonómico com incidência nos museus não foi até agora objeto de um estudo global e comparativo, muito embora análises parcelares recentes possam prenunciar uma tendência emergente nesse sentido (Gilabert González, 2011; Grau Lobo, 2009; Peñuelas i Reixach, 2008). As dificuldades na obtenção de uma panorâmica global são acentuadas pelas diferenças entre os regimes das Autonomias, seja pelos estatutos reforçados das três “nacionalidades históricas” (Galiza, Catalunha e País Basco), seja pelas variações organizacionais de cada uma. Exemplificando, repare-se que as estruturas orgânicas para o património e os museus das *Consejerías de Cultura* das Comunidades Autónomas podem corresponder a Direções Gerais do Património, Direções-Gerais de Belas Artes e outras, subdivididas em níveis orgânicos inferiores de serviços de museus com múltiplas designações.

No campo museológico, as desconformidades respeitam ainda a aspectos conceptuais da legislação, domínio em que existe total liberdade na definição dos quadros de referência, e a diferenças na gestão dos museus. Para o jurista Luis Peñuelas i Reixach (Peñuelas i Reixach, 2008), numa apreciação comparada das múltiplas definições de museu das leis regionais, sobressai a adoção do conceito de museu do ICOM como o referencial de fundo, o que não impede que certos elementos, como por exemplo a ausência de fins lucrativos, estejam ausentes do enunciado de algumas leis. Este autor

---

Museos de la Región de Múrcia; Ley 9/1999, de 9 de abril. Museos de la Comunidad de Madrid; Ley 5/2001, de 19 de noviembre. Museos de Cantabria; Ley 4/2003, de 26 de marzo. Ley de Museos de las Islas Baleares; Ley 7/2006, de 1 de diciembre. Ley de Museos de Euskadi; Ley 8/2007, de 5 de octubre de Museos y Colecciones Museográficas de Andalucía. Leis de património, incluindo secções relativas a museus: Ley 4/1990, de 30 de mayo. Regulación del Patrimonio Histórico de Castilla-La Mancha; Ley 8/1995, de 30 de octubre. Ley del Patrimonio Cultural de Galicia; Ley 4/1998, de 11 de junio. Ley del Patrimonio Cultural Valenciano; Ley 11/1998, de 13 de octubre. Ley del Patrimonio Cultural de Cantabria; Ley 4/1999, de 15 de marzo. Ley del Patrimonio Histórico de Canarias; Ley 2/1999, de 29 de marzo. Ley del Patrimonio Histórico y Cultural de Extremadura; Ley 7/2004, de 18 de octubre. Ley del Patrimonio Cultural, Histórico y Artístico de La Rioja; Ley Foral 14/2005, de 22 de noviembre. Ley de Patrimonio Cultural de Navarra (Palomero Plaza & Azor Lacasta, 2008; Peñuelas i Reixach, 2008).

sublinha ainda a miríade de diplomas e de normativos regulamentares promovidos pelas Comunidades Autónomas, com vista ao desenvolvimento das leis gerais de museus ou de património, em resultado de um labor legislativo ambicioso e progressivamente mais completo. Quanto às assimetrias na distribuição de competências na gestão dos museus, são casos extremos o País Basco, em que a administração estatal não detém a tutela de nenhum dos 41 museus públicos e a Catalunha, em que o Estado mantém a tutela, em regime de gestão transferida, de apenas um dos 81 museus existentes. Em contrapartida, na Andaluzia e em Castela e Leão a administração central tutela e gere diretamente um elevado número de museus (Feroni, 2010, p. 88). A incoerência do tecido museológico territorial é também sinalizada por Maria Bolaños (Bolaños, 1997, p. 421), que alerta para a existência de algumas capitais provinciais sem museus estatais.

De acordo com Francisca Hernández-Hernández (Hernández Hernández, 1994), as leis de museus das Comunidades Autónomas seguiram esquemas idênticos: exposição de motivos, disposições gerais, organização do sistema de museus e de coleções e meios disponíveis (pessoal e meios materiais). De forma geral, reproduziram os procedimentos estatais plasmados nos diplomas de meados dos anos 1980, criando instrumentos coordenadores dos sectores museológicos autonómicos que incluem não só museus, mas também órgãos gestores e serviços técnicos, a exemplo do *Sistema Espanhol de Museus*. Por outro lado, estas leis determinaram as formas de aderir aos sistemas autonómicos de museus, mediante protocolos, que possibilitam o acesso a apoios financeiros e a sistemas de informação (Valverde Merino, 1998, p. 121).

Cruzando os levantamentos feitos por alguns dos autores referidos (Gilabert González, 2011; Palomero Plaza & Azor Lacasta, 2008; Peñuelas i Reixach, 2008), deteta-se a existência de sistemas e redes regionais de museus, em dez Comunidades Autónomas: Sistema Andaluz de Museus e Coleções Museográficas, Sistema Galego de Museus, Sistema Regional de Museus da Comunidade de Madrid, Sistema de Museus de Navarra, Sistema Nacional de Museus do País Basco, Sistema Valenciano de Museus, Rede Insular de Museus das Ilhas Baleares, Rede de Museus da Extremadura, Sistema de Museus de Múrcia e Sistema de Museus da Catalunha. Para Valverde Merino (Valverde Merino, 1998, p. 123), uma das principais razões de aprovação das leis autonómicas de museus reside na constituição destes sistemas regionais e na função que passaram a desempenhar como instrumentos de ordenamento, de cooperação e de coordenação dos museus não estatais localizados nas Comunidades Autónomas.

Do anterior elenco, escolheu-se tratar o caso da Catalunha por quatro motivos. Em primeiro lugar, pelo pioneirismo não só em Espanha<sup>176</sup> mas também na Europa. Não deixando de sinalizar o seu âmbito infranacional, em termos cronológicos trata-se do primeiro sistema de credenciação formalmente criado depois do britânico. Em segundo lugar, por ser geralmente consensualizado (Azor Lacasta, 2010; Hernández Hernández, 1994; Maresca Compagna & Sani, 2008), do ponto de vista técnico, como o mais cuidado sistema de credenciação das Comunidades Autónomas. Em terceiro, por combinar a perspetiva credenciadora com a sistémica e a reticular, por intermédio das redes temáticas encabeçadas pelos museus nacionais. Finalmente, à opção tomada não foi alheia a influência que o sistema catalão exerceu na formulação da Rede Portuguesa de Museus.

A dinâmica museológica da Catalunha e a sua projeção internacional recuam aos anos 1970<sup>177</sup>. Os primeiros anos da democracia foram marcados por uma intensa atividade dos profissionais dos museus e das instituições culturais. Do lado dos primeiros, as “Assembleias de Museus”, convocadas desde 1977, debateram os assuntos prioritários da altura, como por exemplo questões de normalização técnica, ajudando a instigar novas políticas para o sector. Em 1981, as Primeiras Jornadas de Museologia, organizadas pela *Comissió Técnica de Museus Locals i Comarcals*, determinaram os fundamentos de uma política regional baseada na estruturação territorial, a partir dos museus das comarcas (Garriga, Guitart, Janer, & Miralles, 1988). Esta orientação foi refletida na primeira legislação catalã nesta matéria, o Decreto 222/1982, de 12 de julho, que criou a *Red de Museos Comarcales*<sup>178</sup>. Ancorando na “fragmentada riqueza museológica da Catalunha” a necessidade de criar uma rede “capaz de proporcionar uma unidade de critérios de organização e coordenação de atuações”, o diploma sediava nos museus das comarcas a prestação de serviços aos museus mais pequenos destes territórios administrativos. À *Generalitat* competia a supervisão técnica e a concessão de apoios financeiros aos museus das comarcas. O decreto era pioneiro na criação da ‘rede’, na implementação de uma estratégia colaborativa e na intenção de unificar

---

<sup>176</sup> Recorde-se que, embora a Lei de Museus da Andaluzia (1984) tenha antecedido a da Catalunha (1990), o Sistema de Registo Andaluz só foi criado em 1995.

<sup>177</sup> São exemplos da internacionalização a nomeação do barcelonês Luis Monreal para Secretário-Geral do ICOM, em 1974, e a realização de uma reunião de peritos da UNESCO sobre métodos de inventário de património móvel, em 1976 (Bellido Blanco, 2005).

<sup>178</sup> Estes museus são definidos em função do território administrativo e da entidade de tutela, a comarca, e constituem um dos tipos mais comuns de museus geridos por entidades locais da Catalunha, em relação aos quais a Lei de Museus determinou funções específicas.

critérios de gestão das instituições museológicas sediadas no território da Comunidade Autónoma.

Tanto o município de Barcelona como a *Generalitat* da Catalunha promoveram diagnósticos e estruturaram-se para atender aos novos desafios. Em 1979 foi publicado o *Libre Blanc dels Museus de Barcelona*, de iniciativa municipal, e em 1984 o *Libre Blanc dels Museus*, da responsabilidade da *Generalitat*, que, em 1980, já tinha criado o Serviço de Museus, na Direção-Geral de Património Cultural.

Em 1983 foi apresentado ao Parlamento da Catalunha um primeiro projeto de lei de museus que não foi avante por falta de consenso político (Padrós y Castillón, 1990, p. 144). Nos anos seguintes foram elaboradas outras propostas até que, em 1990, a Lei de Museus da Catalunha<sup>179</sup> mereceu aprovação parlamentar.

A atenção à legislação internacional e aos sistemas de credenciação contemporâneos é explícita na preparação da lei catalã. Num número da revista *De Museus Quaderns de Museologia i Museografia*, dedicado à Lei de Museus, o especialista em legislação mundial do património, Patrick O’Keefe, sublinhava o enquadramento internacional:

“El mès de novembre de 1990 el Govern català va promulgar la Llei de museus de Catalunya. És una llei global que proporciona un marc legal per a l’actuació dels museus dins de la Comunitat e que recull l’experiència acumulada en diversos països pel que fas a la regulació legal dels museus” (O’Keefe, 1992, p. 46).

Para Joan Rosàs, técnico do Serviço de Museus da Generalitat, o processo de elaboração da lei foi longo e aberto a influências externas, embora as particularidades locais tenham determinado a solução encontrada:

“Se tuvo acceso a las diversas legislaciones europeas que entonces existían sobre museos, pero creo que no se siguió un modelo concreto. Se elaboró una normativa teniendo en cuenta las necesidades técnicas y políticas de aquel momento”<sup>180</sup>.

A Lei de Museus criou o *Sistema de Museus da Catalunha*, alicerçado no *Registo de Museus da Catalunha* e em formas de articulação, assentes em redes temáticas, lideradas pelos museus nacionais. Dois diplomas subsequentes cuidaram de especificar as condições e as formas de inscrição no Registo<sup>181</sup> e de estipular a composição e o funcionamento da Junta de Museus, um órgão superior de coordenação, com tradição

<sup>179</sup> Ley 17/1990, de 2 noviembre. Regula los Museos.

<sup>180</sup> Joan Rosàs, *Sistema de Museus da Catalunha*. Mensagem de correio eletrónico, de 17 de janeiro de 2013.

<sup>181</sup> Decreto 35/1992, de 10 de febrero.

histórica, superintendido pelo Presidente da *Generalitat* e formado por representantes do Parlamento e dos municípios, bem como por especialistas e museólogos.<sup>182</sup>

O *Registo de Museus da Catalunha* estava aberto à inscrição das instituições que cumprissem as condições estabelecidas pela Lei de Museus e pelos decretos regulamentares. Anunciado na lei de 1990 como o “inventário oficial dos museus catalães” e em ulterior documentação como “o catálogo oficial de todos os museus”<sup>183</sup>, o Registo culminava com a outorga da acreditação aos museus nele inscritos. O termo *acreditación* é utilizado expressamente pela Lei de Museus no seu artigo 5º. Em termos de abrangência, o diploma de 1992 foi mais longe do que a Lei de Museus, ao estipular, no artigo 18º, que no Registo se deveriam inscrever “todos os museus da Catalunha”. Este enunciado não derogava as exigências da lei geral mas denunciava a ambição de estender a todas as instituições museológicas da Comunidade Autónoma o cumprimento dos normativos e consequentemente a aplicação do Registo. Para o Serviço de Museus da *Generalitat*, esta interpretação mantém-se até à atualidade:

“Se entiende pués que deben estar inscritos en el Registro todos los centros museísticos que responden a la definición legal de museo y – de acuerdo con el artículo 5 de la Ley de Museos - cumplen todas las condiciones técnicas que establece la normativa. Se debe entender pués que todos los “museos” están inscritos en el Registro y que los centros que no lo están no son propiamente museos”<sup>184</sup>.

O questionário de candidatura à inscrição no Registo de Museus contempla 53 itens, distribuídos por nove campos: identificação, historial, localização e horário, temática, funcionamento (incluindo pessoal), edifícios e espaços, gestão das coleções (incluindo inventário), conservação preventiva e segurança e difusão.<sup>185</sup> Os procedimentos começam com um pedido, feito pela tutela do museu, e o preenchimento do questionário, acompanhados dos estatutos e de documentos complementares relativos a

<sup>182</sup> Decreto 24/1991, de 22 de enero. Os antecedentes deste órgão remontam a 1907 quando foi constituída a Junta de Museus de Barcelona, primeira tentativa de planejar uma política de museus e de bens culturais móveis, assente num órgão autónomo, fruto da colaboração entre a *Diputació*, o município e a Academia de Belas Artes. Com o restabelecimento da *Generalitat* no período republicano, esta passou a participar na Junta. Porém, em 1940, a natureza jurídica da Junta foi modificada, submetendo-a à dependência do Ministério de Educação Nacional. Em 1982 a *Generalitat* criou uma comissão para recuperar este organismo mas os desacordos com o município de Barcelona não permitiram a sua concretização, só reposta pela Lei de Museus de 1990 (Garriga, Guitart, Janer, & Miralles, 1988).

<sup>183</sup> <http://cultura.gencat.net>. Acedido em 15-1-2013.

<sup>184</sup> Joan Rosàs, *Sistema de Museus da Catalunha*. Mensagem de correio eletrónico, de 17 de janeiro de 2013.

<sup>185</sup> “Questionário de Inscrição 2002”. Tradução para língua portuguesa de documento em catalão, facultado pelo Serviço de Museus da *Generalitat* da Catalunha à autora e a Joana Monteiro, aquando de visita à Catalunha no quadro da Estrutura de Projeto da Rede Portuguesa de Museus em 2002. Arquivo Pessoal.

aspetos de gestão<sup>186</sup>. Reunida toda a documentação, os serviços da *Generalitat* procedem à inspeção das instalações, posto o que elaboram um relatório técnico sobre a adequação do museu aos requisitos legais, que é enviado à entidade de tutela. Após parecer da Junta de Museus, a decisão de inscrição no Registo é tomada pelo *Consejero de Cultura* da *Generalitat* e publicada no *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya*, o que concede direito à consequente outorga da acreditação ao museu.

No arranque do Registo de Museus, a Direção-Geral do Património Cultural da Catalunha encarava-o como uma garantia da “qualidade mínima” de todos os museus, que evitaria “a usurpação do nome museu” por aqueles que nada tivessem a ver com estas instituições (Direcció General del Patrimoni Cultural, 1992, p. 45). Passados dez anos, esta visão continuava a ser corroborada pelo então Diretor-Geral, Marc Mayer:

“A aplicação do Registo de Museus permite, assim, selecionar com objetividade aquelas instituições que serão consideradas museus, de acordo com a legislação, e distingui-las daquelas outras que, embora conservando objetos suscetíveis de fazer parte de coleções museológicas, não podem ser consideradas museus” (Mayer, 2002, p. 54).

As inscrições no Registo de Museus da Catalunha começaram em 1993. Até 2002 o Departamento de Cultura iniciou “oficialmente ou por petição do titular” os processos de 171 museus, dos quais 101 tinham sido acreditados (Mayer, 2002, p. 55). Em 2012 o número de museus registados mantinha-se relativamente estável, tendo subido para 112<sup>187</sup>.

Em concomitância com a criação do Registo de Museus, o sistema catalão foi munido de instrumentos reticulares de articulação, que aboliram a “rede de museus das comarcas”, criada na década anterior. Contempladas na Lei de 1990 como “redes temáticas”, lideradas por cada um dos museus nacionais<sup>188</sup>, foram entretanto implementadas. No entanto, ao invés do que determinava a lei, adotaram a designação

<sup>186</sup> Entre os requisitos, assinala-se o comprovativo das habilitações universitárias do diretor do museu.

<sup>187</sup> De acordo com informações prestadas pelo coordenador do Registo de Museus da Catalunha, este número inclui os museus que cumprem os requisitos e outros museus criados antes da Lei de 1990 que apresentam algumas deficiências técnicas e têm sido alvo de prorrogações sucessivas de prazos para a sua resolução (Joan Rosàs, *Sistema de Museus da Catalunha*. Mensagem de correio eletrónico, de 17 de janeiro de 2013.) Em 2006, o Diretor-Geral de Património, Francesc Tarrats Blou, assinalava que dos cerca de 300 museus da Catalunha só um terço estava inscrito no Registo (Blou, 2006, p. 142).

<sup>188</sup> “Los museos nacionales encabezan la articulación del sistema museístico de Cataluña. Se consideran incluidos dentro de este concepto los museos que muestran una visión global de Cataluña en los diferentes ámbitos culturales y que extienden su servicio a todo el país. La Ley establece que cada museo nacional puede tener diversas secciones que dependan de él, con lo cual se pretende un doble objetivo: por un lado, establecer una configuración descentralizada de los museos nacionales y, por el otro, articular diversas redes temáticas encabezadas por cada museo nacional” (Preámbulo da Ley 17/1990, de 2 noviembre).

de ‘sistema’: Sistema Territorial do Museu Nacional da Ciência e da Técnica da Catalunha, Sistema de Museus de Arte e Sistema de Museus de Arqueologia. Uma explicação para a alteração terminológica poderá estar na justificação dada pelo Diretor do Museu Nacional da Ciência e da Técnica da Catalunha, Eusebi Casanelles (Casanelles, 2010), para o sistema desenvolvido em torno deste museu, considerando que supera o espírito de uma rede, já que tem objetivos de criação de uma identidade coletiva que potencie as identidades individuais dos seus membros.

Trata-se precisamente do sistema mais desenvolvido, agregando 25 elementos (museus e coleções)<sup>189</sup>, dotados de acervos homogéneos (a industrialização catalã) em torno de um centro museológico (o Museu Nacional da Ciência e da Técnica da Catalunha – MNACTEC). A sua organização não é hierárquica, mas estruturada transversalmente através de programas aprovados por uma Comissão de Diretores. As estratégias seguidas incluem a consolidação de uma marca com projeção internacional, a constituição de uma rede de qualidade, e a colaboração, através da oferta de serviços técnicos, científicos e culturais.<sup>190</sup> Para Casanelles (Casanelles, 2010), o êxito deste sistema territorial deve-se a vários fatores: conferir aos museus locais uma dimensão nacional catalã, combinar a singularidade de cada museu com a divulgação conjunta, romper o isolamento técnico, proporcionar contactos com outros profissionais, unificar a oferta e criar sinergias. Silvia Bagdadli (Bagdadli, 2001, p. 169) vê no sistema do MNACTEC um exemplo da evolução da organização em rede, que preserva uma forte autonomia dos museus aderentes e estimula a coordenação de projectos comuns.

Em 2002, para a chefe do Serviço de Museus do Departamento de Cultura da Generalitat da Catalunha, Fini Pares (Pares, 2002, p. 26), o objetivo do funcionamento em rede era o de fornecer recursos dos museus nacionais a outros museus, denominados na lei de 1990 como “secção de museu nacional”, apresentando coleções complementares e formando um conjunto unitário. Grau Lobo classifica-as de “redes temáticas regionais”: “(...) como un sistema de museos satélites en torno a un gran museo (...)” (Grau Lobo, 2009, p. 125). Elegendo o modelo catalão como um dos mais sugestivos de Espanha, este autor não deixa, porém, de criticar alguma imobilidade do sistema. Na mesma linha, Maggi e Dondona salientam as virtualidades dos sistemas

---

<sup>189</sup> Este número varia consoante as fontes, tendo-se optado pelo webiste oficial: <http://sistema.mnactec.cat/>. Acedido em 21-1-2013. Os museus que fazem parte do sistema estão organizados em três categorias: as “sedes”, as “secções” e os “museus colaboradores”.

<sup>190</sup> <http://sistema.mnactec.cat/>. Acedido em 21-1-2013.

territoriais e temáticos catalães, embora apontem alguma rigidez, decorrente do agrupamento disciplinar dos museus e da sobreposição da lógica nacionalista:

“Questa organizzazione, assai efficace nel racconto dei rappresentanti dei musei nazionali, che la descrivono come efficiente e non piramidale, appare tuttavia fortemente condizionata dalla necessità della Catalunya di sottolineare da un lato il ruolo centrale di Barcellona, sede di tutti i musei nazionali, e dall’altro, creando tre reti tematiche fra loro territorialmente intrecciate, di riaffermare l’identità “nazionale” della regione” (Maggi & Dondona, 2006, p. 74).

É de notar que algumas destas críticas poderão encontrar resposta no novo Plano de Museus da Catalunha (Generalitat de Catalunya, 2012), com um horizonte de ação até 2020. O plano reorganiza e aprofunda os agrupamentos temáticos e geográficos, com objetivos de minimizar a dispersão dos museus no território e de aproveitar sinergias e economias de escala.

Em suma, com antecedentes nos anos 1980, mas sobretudo ao longo das duas décadas seguintes, as Comunidades Autónomas de Espanha apetrecharam-se com ferramentas jurídicas de apoio à gestão e à coordenação das instituições museológicas sediadas nos respetivos territórios, sob a forma generalizada de Leis de Museus. A maioria desenvolveu sistemas e redes de museus, mais ou menos complexos e com ramificações de âmbito temático e geográfico, por vezes desdobrados em sucessivos níveis administrativos e territoriais. Nalguns casos, formularam e aplicaram a credenciação, distinguindo os ‘museus’ das ‘coleções’, num modelo que, sob diferentes designações, foi genericamente adotado. Definidas negativamente como incapazes de atingir e de cumprir os requisitos exigidos aos museus, as “coleções” são assim simplesmente denominadas nas Leis de Museus da Catalunha, da Região de Múrcia, da Comunidade de Madrid ou do País Basco, enquanto na Andaluzia são apelidadas de “coleções museográficas” e em Navarra de “coleções museográficas permanentes”.

Não obstante a diversidade terminológica e as variações de uma Comunidade para outra, no tocante às matérias em estudo os instrumentos de referência das Comunidades Autónomas agrupam-se em torno das três medidas apontadas: legislação própria, credenciação e organização sistémica e/ou reticular de natureza interinstitucional.

### **3. NORMALIZAÇÃO VERSUS DIVERSIDADE**

Se bem que o nosso ângulo de observação se dirija para o plano nacional e seja prejudicado pela inexistência de panorâmicas governamentais ou académicas dos

sistemas de museus das Comunidades Autónomas que ultrapassem as meras listas legislativas<sup>191</sup>, a análise da credenciação, dos sistemas e das redes de museus em Espanha é necessariamente balançada pelo vaivém entre o campo nacional e o autonómico.

Quanto aos antecedentes e ao processo de criação, ficou patente que o *Sistema Espanhol de Museus* nasceu num contexto legal de estruturação do Estado democrático e das obrigações que lhe foram constitucionalmente cometidas no plano patrimonial. Na ótica museológica, a originalidade do diploma legislativo de 1987 reside, antes de mais, na junção de um regulamento (destinado só aos museus estatais) e de um sistema (em teoria, aberto a qualquer museu). Numa altura em que a ação dos governos dos países europeus se fixava predominantemente nos museus por si tutelados, o decreto espanhol fundou uma organização sistémica à escala nacional, potencialmente integradora de museus de diferentes tutelas, públicos e privados, localizados em todo o território. Por conseguinte, embora nos anos 1980 a inspiração da política cultural espanhola se voltasse para França, inversamente ao que afirma Grau Lobo (Grau Lobo, 2009, p. 124), que aponta a *Réunion des Musées Nationaux* como modelo do SEM, considera-se que o sistema espanhol se distancia da organização francesa, cujo âmbito de ação incidia em exclusivo sobre os museus nacionais tutelados governamentalmente. Aliás, dificilmente no plano legislativo a França poderia servir de modelo ao sector museológico espanhol, dado que os museus estavam ainda sujeitos a leis obsoletas datadas dos anos 1940. Já “as nascentes organizações em rede”, referidas igualmente por aquele autor como modelo do SEM, podem ser verossímeis na sua vertente conceptual, mas do que em exemplos práticos de outros países, na altura incipientes. De todo o modo, as influências externas que inspiraram o sistema espanhol não são facilmente discerníveis<sup>192</sup>.

Cabendo o protagonismo das medidas tomadas aos atores institucionais - no plano nacional aos órgãos do Ministério da Cultura e no plano regional às correspondentes *Consejerías de Cultura* dos governos autonómicos - não deve ser menosprezado o impulso dado pelos profissionais, o que ficou bem patente no caso catalão. Todavia, o

---

<sup>191</sup> Uma das consequências destas lacunas é de natureza quantitativa, dado o desconhecimento dos números totais de museus credenciados pelas diferentes Comunidades Autónomas e dos museus integrados em sistemas e redes regionais.

<sup>192</sup> A bibliografia é praticamente omissa a este respeito. Numa das raras referências, Bellido Blanco invoca um artigo de Amo y de la Hera (1983) “Las excavaciones arqueológicas y los museos en la Ley del Patrimonio Artístico Nacional de 1933”, Boletín de la ANABAD, XXXIII (2), 249-267, na “raiz dos primeiros trabalhos de redação da que seria a Lei do Património Histórico Espanhol” (Bellido Blanco, 2005, p. 336).

papel liderante dos organismos institucionais está presente na tutela dos próprios sistemas e redes: tutela única, centralizada e ministerial nos casos do *Sistema Espanhol de Museus*, da *Rede de Museus Estatais* e da *Rede de Museus de Espanha*; tutelas múltiplas, descentralizadas e autonómicas nos casos dos sistemas e redes regionais.

Na perspetiva da credenciação, o SEM é omissivo quanto ao uso de qualquer termo próximo deste conceito. No entanto, em contraposição à entrada direta no sistema dos museus tutelados pelo Estado, a possibilidade de admissão dos museus que voluntariamente se candidatassem exigiu a definição de um conjunto de regras e de normas que podem ser entendidas como básicas e prévias a um sistema de credenciação. Os requisitos revestem originalmente um carácter simplificado embora tenham sido aprofundados mais tarde no documento ministerial *Tramitación de adhesión mediante convenio con el MCU*. Acresce um elemento processual a evocar os sistemas de credenciação, a necessidade de apreciação das candidaturas por um órgão consultivo, a Junta Superior de Museos. Na essência, esta visão é perfilhada por Maria Bolaños (Bolaños, 1997), para quem o SEM configurava um “sistema de registo”, a partir de requisitos mínimos, que permitiam a entrada no sistema e o consequente reconhecimento oficial. Já algumas Comunidades Autónomas avançaram explicitamente para a criação de sistemas de credenciação de museus, como oportunamente se indicou nos casos da Catalunha e da Andaluzia.

Criado o SEM e olhando para o período subsequente nas perspetivas sistémicas e reticulares, este apresenta, a nosso ver, três fases: ‘sistemas em cascata’, ‘instrumento estatal inacabado’ e ‘rede por cumprir’.

A primeira etapa foi marcada pela multiplicação ‘em cascata’ de sistemas e de redes de museus nas Comunidades Autónomas, associada ao aprofundamento dos processos políticos autonómicos, à aplicação das competências transferidas e à afirmação das identidades regionais. Se no plano nacional a iniciativa foi governamental e o meio escolhido o legislativo, de igual modo nas Comunidades os governos regionais aprovaram leis ordenadoras dos museus localizados nos respetivos territórios. Replicando o modelo do SEM, os sistemas autonómicos não agregavam apenas museus, mas serviços de gestão, de apoio e de consulta, numa organização territorialmente coerente e de fácil gestão por parte dos governos regionais.

O ‘sistema em cascata’ configura o desdobramento em sucessivas variantes autonómicas que não são necessariamente idênticas ao modelo de origem, o SEM. Desde logo, pela opção terminológica entre ‘sistema’ e ‘rede’, tendo a figura do ‘sistema’ colhido a preferência da maioria das Comunidades.<sup>193</sup> A escolha do termo não parece, contudo, corresponder a modelos diferenciados, como alerta Grau Lobo:

“(...) la definición de la noción de red empieza a antojarse básica cuando colisionamos con el concepto de sistema, que si bien parece predominar en la legislación española a la hora de establecer una ordenación del panorama museístico, no está exento de coexistencia y hasta confusión con el de red, siendo utilizado en muchas ocasiones de forma indiscriminada o subsidiaria” (Grau Lobo, 2009, p. 120).

Partilha-se desta visão, não deixando de reiterar que só a realização de um estudo comparativo inter-regional estaria em condições de confirmar cabalmente estas premissas.

Por outro lado, da soma dos vários sistemas autonómicos não resulta o sistema nacional. Luz Gilabert González assinala a multiplicação destes sistemas e redes museológicas, chamando-lhes “Una especie de sistemas de museos menores dentro del sistema mayor de carácter nacional (...)” (Gilabert González, 2011, p. 397). Contudo, esta interpretação não corresponde à situação espanhola. Desde logo, porque as regras de entrada variam do SEM para os sistemas regionais e, nestes, de Comunidade para Comunidade. Um exemplo da falta de consonância entre uma rede regional e o SEM pode ser encontrado na Extremadura, em que o museu de tutela estatal mais relevante desta Comunidade, o Museu Nacional de Arte Romana, de Mérida, pertence ao SEM mas não integra a Rede de Museus da Extremadura (Valadés Sierra, 2010). No SEM a lógica de entrada automática das instituições museológicas estatais confere-lhes uma predominância quantitativa face ao número das que se candidataram voluntariamente (45 num total de 128 museus). No outro extremo, a ambição de alguns sistemas autonómicos é a de contemplar idealmente a totalidade dos museus existentes nos seus territórios. A dimensão destes sistemas, embora muito variável, atinge algumas Comunidades números que ultrapassam a centena de museus, como se viu no caso da Catalunha, ou seja, assemelham-se ao quantitativo nacional do SEM. Noutras Comunidades, como na Extremadura, mal atingem a dezena de museus. Em suma, em vez de estarem dentro do sistema nacional, os sistemas regionais convivem ao seu lado.

---

<sup>193</sup> Dos dez sistemas e redes regionais elencados, apenas dois assumem a designação de rede: *Rede Insular de Museus das Ilhas Baleares* e *Rede de Museus da Extremadura*.

Assim como convivem ao lado uns dos outros, sem se tocarem e raramente se articularem.

A falta de articulação entre os sistemas e destes com o SEM são traços que o caracterizam como um ‘instrumento estatal inacabado’. Iniciado pioneiramente como uma medida estruturante que extravasava o conjunto de museus do Estado e se abria à participação voluntária de outros museus públicos e privados, o sistema previa, desde a origem, a promoção da cooperação por parte do Ministério da Cultura, através da *Dirección General de Bellas Artes*, assessorada pela Junta Superior de Museus. À incapacidade de fomentar a longo prazo formas regulares de cooperação com as Comunidades Autónomas<sup>194</sup> não foram alheios os focos de tensão que pontuaram as relações entre o plano nacional e o regional<sup>195</sup>. No caso do SEM, como se viu, redundaram na interrupção dos apoios financeiros e no consequente definhamento do sistema. Sem instrumentos ministeriais de ligação formal entre o *Sistema Espanhol de Museus* e os sistemas de nível autonómico, a Junta Superior de Museus também não desenvolveu plenamente “as ações conjuntas e de intercâmbio de informação a fim de favorecer o desenvolvimento e a execução dos programas dos Museus e Serviços integrantes do *Sistema Espanhol de Museus*”<sup>196</sup> que lhe estavam atribuídas desde a sua formação, em 1987.

Do lado das Autonomias, os sistemas regionais cresceram em número e em espessura. Foram-se densificando, complexificando e reestruturando. Este aspeto é particularmente visível no caso andaluz que, começando precocemente nos anos 1980, conheceu desenvolvimentos regulamentares na década seguinte, acabando por desembocar, em 2007, num abrangente sistema de museus e de coleções e num Registo, ancorados na recentemente revista Lei de Museus. Ainda assim, o fortalecimento sistémico dentro das fronteiras de cada uma das Autonomias não logrou alcançar patamares de cooperação

---

<sup>194</sup> Como se referiu, uma forma de articulação básica prevista no formulário de adesão ao SEM obrigava o museu candidato a apresentar um comprovativo da integração em sistema regional de museus ou, em alternativa, a obter parecer da respetiva Comunidade Autónoma (Ministerio de Cultura de España, *Tramitación de adhesión mediante convenio con el MCU*. s.d. Arquivo pessoal).

<sup>195</sup> Segundo Bonet e Negríer (Bonet & Negríer, 2010, p. 46), a dificuldade em manter uma relação normalizada entre a administração central e as regionais no campo cultural é patente nos esporádicos encontros coletivos entre o Ministro da Cultura de Espanha e os ‘ministros’ dos assuntos culturais das Comunidades. Apesar da realização de reuniões bilaterais, durante muito tempo não houve quaisquer encontros conjuntos. Os autores recordam ainda que os partidos nacionalistas bascos e catalães defendem a abolição do Ministério da Cultura central.

<sup>196</sup> *Orden de 12 de junio de 1987 por la que se determina la composición y funciones de la Junta Superior de Museos* (BOE, 20/6/1987).

entre estas, como alerta Ruiz Vicente: “En el caso de Museos, una proliferación de sistemas, redes y registros autonómicos, que aspiran a una coordinación internacional y olvidan coordinarse entre si” (Ruiz Vicente, 1998, p. 17). O panorama antecedente é temporalmente marcado por diferentes velocidades e cronologias. Por exemplo, enquanto a Andaluzia publicou em 2007 a segunda Lei de Museus, só em 2001 a Cantábria aprovou pela primeira vez uma Lei de Museus.

A assunção das lacunas cooperativas entre o Ministério da Cultura e as Autonomias constitui um tópico recorrente de autoavaliação de sucessivos dirigentes da *Subdirección General de Museos*, como acima se sinalizou. Em 2009, a solução encontrada passou pelo aparente abandono do SEM, embora sem o extinguir formalmente, e pela criação de uma rede de âmbito nacional, centrada na excelência dos acervos e na articulação dos museus estatais. O novo paradigma, a *Rede de Museus de Espanha*, ficou por cumprir, não obtendo nem recursos nem vontade política para ser aplicado.

Finalmente, o fator temporal revelou-se da maior importância para posicionar o sistema nacional de museus de Espanha, de nascimento precoce por comparação com outros países europeus, mas de maturação interrompida por motivos de ordem política. Ao longo de mais de 20 anos, variou a relação de forças entre o plano central e o regional. Se num primeiro momento, a estrutura do SEM o abriu a museus de qualquer dependência tutelar ou localização geográfica, à sua estagnação sucedeu a valorização dos museus de tutela governamental, patente na formação da sub-rede de museus estatais e no intento de criar uma rede nacional de museus, em que o critério da dependência estatal era dominante. Sem um chão comum de regras e de normas aplicáveis a todos os museus e sem instrumentos regulares de cooperação intranacionais, o caso espanhol revela a coexistência de medidas e de instrumentos comuns (sistemas, redes e credenciação), desdobrados em variantes regionais que evoluem a diferentes ritmos.

## VIII. A INICIATIVA PROFISSIONAL: O REGISTO HOLANDÊS

### 1. ORIGENS E ENQUADRAMENTOS

Que os Países Baixos tenham sido o primeiro país europeu a acolher formalmente o esquema de acreditação experimentado no Reino Unido não constitui motivo de espanto. Proximidade geográfica e alguma similitude administrativa eram ingredientes propícios ao intercâmbio, à inspiração e à replicação. Na verdade, com preponderância do exemplo britânico sobre o sector museológico holandês, como explicita Siebe Weide, atual Presidente da Associação de Museus Holandeses (*Nederlandse Museumvereniging*):<sup>197</sup> “England has always been an example for the Netherlands if it comes to the way the museum sector is organized.”<sup>198</sup>

Em 1994, na sequência de contactos bilaterais e de visitas de técnicos da *Museums and Galleries Commission* aos Países Baixos, foi celebrado um protocolo entre este organismo e a Associação de Museus Holandeses, com a finalidade de trocar informações e de promover a cooperação em diversas áreas, incluindo o *Registration* britânico (Shipley, 1994). Quatro anos mais tarde, foi lançado o *Museumregister Nederland*, urdido pela Associação de Museus Holandeses e pela Fundação dos Consultores dos Museus Holandeses (*Landelijk Contact van Museumconsulenten*)<sup>199</sup> (Prins, 2001, p. 34).

Os termos em que a notícia do protocolo surgiu no *Museums Journal* eram inequívocos acerca do papel didático autoatribuído aos britânicos: “The MGC will be passing on the lessons of the UK registration scheme, the standards development programme and UK experiences of museums and ethnic groups” (Shipley, 1994, p. 37).<sup>200</sup> Perto de duas décadas depois, a memória de Mark Taylor vai no mesmo sentido: “One of the most influenced were the Dutch. I remember the Dutch came across to England and said ‘we want your accreditation scheme’ and I think it was very similar.”<sup>201</sup> Também

<sup>197</sup> Fundada em 1926, a associação tem um perfil institucional, cujos membros são os museus. Desde 2009, a condição de museu credenciado é indispensável para pertencer à *Nederlandse Museumvereniging*.

<sup>198</sup> Entrevista a Siebe Weide, Amesterdão, 8-3-2012.

<sup>199</sup> A fundação agrupa os consultores museológicos públicos, distribuídos pelas 12 províncias em que estão divididos os Países Baixos.

<sup>200</sup> No protocolo, ao lado holandês competia disponibilizar informação sobre o Plano Delta, a estratégia de conservação, a educação em museus e a própria política museológica nacional, ou seja, os tópicos que, como se verá, marcaram o sector museológico deste país em meados dos anos 1990.

<sup>201</sup> Entrevista a Mark Taylor, Londres, 8-2-2011.

Margherita Sani reitera a ideia de que o sistema do Reino Unido foi importado pelos Países Baixos, basicamente sem alterações, quer nos conteúdos quer nos procedimentos (Maresca Compagna & Sani, 2008; Sani, 2009).

Em contraponto às perspetivas britânicas, do lado holandês a visão sobre a génesis do seu sistema de credenciação é menos estreita. Convém dar voz a uma das gestoras do *Museumregister*, Anneke Hogeweg:

“I think the very beginning was the acceptance and the implementation of the Code of Ethics in the Netherlands [1991] and very soon afterwards there was this feeling of ‘we need an instrument to get hold of it’, because we don’t have a legislation, a museum law. (...) And from that I think that research [was done] – well, Britain was ahead of us in many ways. I think the system in the United Kingdom was really something that was felt like ‘this can be something for us’. (...) I think the main focus at the time was really to get the support from people here, in the museums.”<sup>202</sup>

O enquadramento proporcionado por Hogeweg constitui o ponto de partida para ajudar a desbravar o processo holandês. Na tentativa de densificar a análise dos seus momentos iniciais, apostava-se em informações provenientes do terreno e no cruzamento de fontes emanadas não só da própria credenciação, como de outros sectores da vida museológica que poderão alargar o ângulo de observação.

Comece-se por apresentar a feição do sistema administrativo e da política museológica holandesa. Em primeiro lugar, é necessário admitir um cenário que, até ao final dos anos 1980, se pautava pela ausência de uma política cultural nacional expressa, dadas a enraizada autonomia local e a “aversão” de sucessivos governos ao envolvimento direto na cultura<sup>203</sup> (Fenger, 1987, p. 105). Estas características geraram um sistema político-administrativo altamente descentralizado e um desenvolvimento organizacional da administração pública assente no princípio de *arm's length*, à semelhança do britânico, embora mais fortemente pautado pela criação de fundações (*stichting*) e de conselhos consultivos (Ballé & Poulot, 2004, pp. 76–77; Bina, 2011; Fisher, 2002, p. 244).<sup>204</sup>

---

<sup>202</sup> Entrevista a Anneke Hogeweg, Amesterdão, 8-2-2012. Anneke Hogeweg foi membro dos comités de consultores provinciais e da Associação Holandesa de Museus, participando, em representação destes organismos, na gestão do *Museumregister Nederland* de 2001 a 2011.

<sup>203</sup> Um exemplo do distanciamento governamental relativamente às artes e à cultura era referido por Yperlaan e Van Velzen, no final dos anos 1970, precisamente para contestar essa posição: “More than a century ago, the famous Dutch liberal prime-minister Thorbecke [1798-1872] said that ‘art is not a matter for the government’; this is certainly no longer true: these days art is a matter for the government, and so are museums” (Yperlaan & Van Velzen, 1979, p. 78).

<sup>204</sup> Numa abordagem comparada entre o Reino Unido e a Holanda, Philip Wright (Wright, 1990, p. 25) ressalta o papel das fundações como instituições idiosincráticas da política holandesa, sem equivalente no Reino Unido embora correspondendo ao *arm's length principle*. Numa perspetiva europeia, Pamela

Territorialmente, a administração pública estava (e está) organizada num sistema tripartido – governo central, provincial e municipal – com uma forte autonomia dos dois últimos níveis (Bina, 2011; Maresca Compagna & Sani, 2008, p. 124). De forma geral, a política museológica é operacionalizada pelos serviços do Estado, pelas organizações profissionais e pelas instituições culturais (Ballé & Poulot, 2004, p. 76). Neste “sistema policêntrico”, a ausência de normativas estatais favoreceu o livre jogo dos atores e as regras vigentes têm sido desenvolvidas com o contributo e o envolvimento da comunidade profissional (Maresca Compagna & Sani, 2008, p. 124).

Os fundamentos da política museológica holandesa começaram a ser definidos no final dos anos 1970 no documento governamental *Towards a new museum policy* (1977),<sup>205</sup> que orientou o decénio seguinte. O memorando definia uma política baseada no princípio da descentralização, cuja primeira prioridade consistiria na definição de critérios para atribuir responsabilidades aos três níveis de governo face aos museus. Foram então criados os consultores estatais para museus, distribuídos pelas províncias do país (Ballé & Poulot, 2004; Bina, 2005; van Spaandonk, 1977). Dando concretização a estes princípios, em 1985 o governo delegou a gestão da maioria dos museus nas províncias e nos municípios, mediante o *Museum Policy Document* (Bina, 2005; Ministry of Education, Culture and Science, 2006, p. 74). Em consequência, uma tónica geral do sistema museológico holandês até à atualidade consiste na clara separação da posição governamental face aos museus nacionais e aos restantes museus.<sup>206</sup>

Este ambiente caracterizava o virar dos anos 1980 para a década seguinte, altura em que três fatores preliminares devem ser tomados em conta, ao traçar o historial da credenciação holandesa. São eles: um artigo de Peter van Mensch, denunciando a pulverização e o crescente amadorismo dos museus holandeses (1989); o primeiro *Código de Ética Profissional para os Museus da Holanda* (1991); e uma abortada experiência regional de introdução da avaliação de museus (1992-93).

---

Sticht integra a Holanda (Sticht, 2000, p. 77) num grupo de países europeus (de que fazem parte o Reino Unido, a Dinamarca e a Finlândia), que delega as competências culturais em ‘organismos semiautónomos’, os quais funcionam como intermediários entre o Estado e os operadores culturais.

<sup>205</sup> O interesse britânico por este memorando está patente numa visita da *Museums Association* à Associação de Museus Holandeses, em abril de 1979, durante a qual o documento foi apresentado como sinal da recém-criada política museológica governamental (Yperplaan & Van Velzen, 1979).

<sup>206</sup> Entrevista a Frank Bergevoet, Amesterdão, 9-3-2012. Bergevoet é técnico das sucessivas agências governamentais para o património, desde o fim dos anos 1980. Foi responsável por projetos na área da documentação, mobilidade das coleções e desincorporação. Atualmente é gestor do programa “museometria” da Agência Holandesa do Património Cultural (*Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed*).

No final dos anos 1980, o acentuado crescimento do número de museus na Holanda suscitava a van Mensch dúvidas sobre os objetivos, meios e capacidade profissional destas instituições. Se estes temas estavam internacionalmente na ordem do dia, revelavam especial pertinência num país que possuía uma das mais elevadas densidades museológicas relativamente ao seu território.<sup>207</sup> Face ao contexto nacional, a credenciação era apontada como uma nova e potencial solução, a captar a atenção da comunidade museológica:

"Financial constraints, the growing number of new, amateur museums and the increasing number of volunteers employed by museums require the application of professional standards. Museum ethics and accreditation may be new terms in the Netherlands museum world; but, nowadays, they can be heard quite often" (van Mensch, 1989d, p. 123).

A data de publicação do artigo de van Mensch na *Museum International* merece um comentário suplementar. Em 1989, o debate profissional mundial tinha precisamente por palco os Países Baixos, recetáculo da Conferência trienal do ICOM. A reflexão teórica em torno da ética profissional marcou a produção bibliográfica dos organizadores holandeses,<sup>208</sup> denotando um clima interno de discussão destes tópicos, quer no meio museológico, quer no universitário, neste sobressaindo o papel liderante dos estudos em Museologia da Academia Reinwardt. É neste contexto que surge a ligação estabelecida por van Mensch entre ‘ética’ e ‘credenciação’ para o contexto holandês, na senda do caminho aberto desde os anos 1960 pela *American Association of Museums*. Porém, na Conferência do ICOM a reflexão sobre as questões éticas – e, em particular a sua relação com a profissionalização –, sobrepõe-se à da credenciação, que não foi objeto de debate nos comités sectoriais nem mencionada nas resoluções finais do encontro.

Nessa altura já as primeiras versões do *Código de Ética Profissional para os Museus da Holanda* tinham sido produzidas pela Associação de Museus Holandeses, iniciando-se em 1989 uma ampla consulta ao sector sobre o teor deste documento. Inspirado no

<sup>207</sup> De acordo com van Mensch: "It is difficult to establish which country has the highest museum density. Much depends on the criteria applied. Yet the Netherlands certainly ranks among the top ten in the world" (van Mensch, 1989d, p. 120). No ano anterior, a campanha *Holland – Museumsland* assegurava que "nenhum país do mundo tinha tantos museus numa área tão pequena" (Wright, 1990, p. 26). Uma década e meia depois, Ballé e Poulot apontavam também o elevado número de museus do país, interpretando-o como um sinal da sua importância na sociedade holandesa (Ballé & Poulot, 2004, p. 71). Para ilustrar as afirmações anteriores, assinala-se que à pequena superfície da Holanda (41 000 km<sup>2</sup>) corresponde um número de museus que, em 1997, rondava o milhar, segundo a Agência Central de Estatísticas – *Centraal Bureau voor de Statistiek*. [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl); acedido em 11-2-2011.

<sup>208</sup> O comité organizador da Conferência do ICOM publicou duas obras (Belinfante, Kempers, van Rappard, & Vaessen, 1989; van Mensch, 1989e).

primeiro *Código Deontológico do ICOM* e adaptado à realidade nacional, o congénere holandês foi publicado em 1991. Tendo em conta que o Código do ICOM tinha sido aprovado em 1986,<sup>209</sup> não se pode deixar de registar a rapidez de adoção das orientações supranacionais por parte da associação holandesa.

Passando do plano teórico para o prático, um olvidado projeto regional deve ser recordado. Criado por Margriet Lestraden<sup>210</sup> na Federação de Museus do Sul da Holanda (*Federatie van Museum in Zuid - Holland*), o *Projeto Vitamine* começou a ser implementado em 1992. De acordo com a sua obreira, a experiência de trabalho com ‘pequenos museus’ daquela Federação (agregadora de 120 museus) e a falta de respostas dos ‘grandes museus’ para colmatar os problemas encontrados, levaram-na à procura de outros caminhos no plano internacional. A partir de 1988, tomou sucessivamente contacto com a credenciação norte-americana, canadiana e britânica, no quadro da elaboração de uma tese em História de Arte (Lestraden, 1999, pp. 6–10).

Com base nesta pesquisa comparada, o *Projeto Vitamine* foi delineado e desenvolvido por consultores da Federação de Museus do Sul da Holanda. A sua principal inspiração foi o *Museum Assessment Programme* (MAP), da *American Association of Museums*, e não o *Accreditation*. Considerando que as motivações dos museus norte-americanos no sentido de obtenção da excelência (*Accreditation*) não eram prioritárias nem transponíveis para os museus holandeses, Lestraden optara pelo carácter progressivo e direcionado para o melhoramento das instituições (*Assessment*)<sup>211</sup>. Ancorado nestes pressupostos, o *Vitamine* contemplava as seguintes etapas: candidatura voluntária dos museus; questionário; visita pelos consultores; relatório com os pontos fortes e fracos; plano de melhoramento; apoio técnico de um grupo de consultores voluntários; plano de financiamento.

---

<sup>209</sup> 15ª Assembleia Geral do ICOM, em Buenos Aires, Argentina, em 4 de novembro de 1986. Adotou-se a designação de *Código Deontológico do ICOM* (em vez de *Código de Ética*) em consonância com a opção da Comissão Nacional Portuguesa do ICOM (ICOM Portugal, 2009).

<sup>210</sup> Margriet Lestraden foi consultora da Federação de Museus do Sul da Holanda. O projecto de credenciação provincial foi relatado no encontro anual do Comité Internacional de Museus Regionais do ICOM (ICR) em 1999, comité a que Lestraden tinha presidido de 1992 a 1998. Publicado nas atas (Manneby & Hadjinicolao, 1999), o projeto não mereceu posterior atenção bibliográfica. Na entrevista realizada a Anneke Hogeweg e a Ellie Bruggeman, sucessivamente gestoras do *Museumregister* nos anos 2000, verificou-se o seu desconhecimento desta iniciativa regional. No âmbito da nossa pesquisa, a recolha do testemunho escrito de Margriet Lestraden foi essencial para a compreensão deste projeto.

<sup>211</sup> Mensagem de correio eletrónico de Margriet Lestraden, 20-9-2012.

Segundo Lestraden, apesar do bom acolhimento manifestado pelas instituições museológicas envolvidas, a imposição pelas autoridades provinciais da credenciação de 20 museus em cerca de seis meses gerou um conflito insanável com os consultores, que ditou o fim do projeto em 1993 (Lestraden, 1999, p. 10).

## **2. DE UM AMBIENTE FAVORÁVEL À APLICAÇÃO DO MUSEUMREGISTER**

No despontar dos anos 1990, era este o panorama holandês no que respeita aos antecedentes da credenciação, quer no campo da reflexão, quer no da experimentação. Veja-se agora o contexto das políticas governamentais de apoio ao sector museológico, em que a última década do século XX foi particularmente rica<sup>212</sup>. Em três pilares assentaram estas políticas: o *Plano Delta*, a *Collectie Nederland* e a autonomização dos museus nacionais.

O Plano Delta incidiu na melhoria da conservação e do inventário das coleções dos museus. Segundo Maresca Compagna e Sani, foi “a iniciativa mais maciça de conservação do património conduzida na Europa nos últimos anos” (Maresca Compagna & Sani, 2008, p. 125). Já o conceito de *Collectie Nederland* foi introduzido através do documento governamental *Opting for Quality: a Policy Document for the Accessibility and Conservation of the National Heritage*, que, englobando a totalidade das coleções públicas, veio permitir a sua gestão conjunta, através de uma política nacional promotora da acessibilidade (Ministry of Welfare, Health and Cultural Affairs, 1994). Frank Bergevoet acentua a dificuldade de tradução para inglês do conceito *De Collectie Nederland*. Referindo que *The Dutch Collection* soa demasiado nacionalista, o que lhe é completamente alheio, sugere que a melhor tradução seria *The Netherlands Collection*, optando, no entanto, por apresentar o conceito sem tradução: “The Netherlands collection is all the public collections which can be publicly visited by the people. The collection in Netherlands is a policy idea of all public accessible collections in the Netherlands” (Bergevoet, 2010, p. 142).

---

<sup>212</sup> A disponibilidade financeira desempenhou um importante papel na promoção de políticas para os museus holandeses. De acordo com Bergevoet “(...) 1990-2000 was the golden age of museums policy, I would say, for the single reason that there was money. Maybe it's a simplification but that's how I see it.” Entrevista a Frank Bergevoet, Amesterdão, 9-3-2012.

Quanto à autonomização dos museus nacionais, constituiu porventura a medida que internacionalmente mais tinta fez correr.<sup>213</sup> O plano consistiu na reorganização dos museus estatais, com vista a aumentar a autonomia financeira e a independência de gestão (Bodenstein, 2011b, p. 717), em simultâneo emagrecendo o Estado e marcando uma distância entre este e os museus (Ministry of Welfare, Health and Cultural Affairs, 1994, pp. 78–79). Juridicamente, correspondeu ao processo de transformação dos museus nacionais, de serviços da administração central em fundações com personalidade de direito privado, mantendo-se as coleções na propriedade do Estado e continuando este a deter uma importante responsabilidade política (Heuven, 1995, p. 16). Antes de serem sujeitos a estas alterações, os museus nacionais estiveram implicados no *Plano Delta* e foram sujeitos a qualificações e a renovações, num processo planificado que se iniciou em 1989 e terminou em 1995 (Engelsman, 1996). A partir de 1993 foram reunidos na Associação dos Museus Nacionais (*Vereniging van Rijksmusea*)<sup>214</sup>.

Dados os aspetos referidos, prefere-se utilizar o termo ‘autonomização’ a ‘privatização’,<sup>215</sup> relativamente a um processo que incidiu na gestão dos museus e não na propriedade das coleções. Esta é também a perspetiva do atual Presidente da Associação dos Museus Nacionais, ao adotar o termo ‘independência’ para caracterizar este processo: “It’s not really a privatization, because something is still national, but that became independent. We call it the independence of the national museums.”<sup>216</sup> A opção holandesa deve ser lida à luz de uma tendência manifestada nos anos 1990 em alguns países europeus no sentido de introduzir mudanças nos modos de gestão das instituições culturais financeiramente apoiadas pelo Estado (Ilczuk, 2006).

---

<sup>213</sup> Da plêiade de textos sobre este tema tomaram-se como referências: (Ballé & Poulot, 2004, pp. 76–90; Bergevoet, 2010; Bina, 2005; Bodenstein, 2011b, pp. 717–718; Heuven, 1995; Maresca Compagna & Sani, 2008, p. 123).

<sup>214</sup> Com funções administrativas e de intermediação com o governo, a associação reúne os 29 museus nacionais, transformados em fundações.

<sup>215</sup> Numa obra de divulgação em inglês, francês e alemão, editada pelo Ministério da Cultura holandês, o termo adotado em inglês é ‘autonomy’ e em francês ‘privatisation’ (Ministry of Education, Culture and Science, 1994).

<sup>216</sup> Entrevista a Toine Bebers, Presidente da Associação dos Museus Nacionais. Amesterdão, 8-3-2012. Frank Bergevoet usa igualmente o termo ‘independente’: “the movement of the state owned museums which became independent.” Entrevista a Frank Bergevoet, Amesterdão, 9-3-2012.

Às medidas programáticas mencionadas, juntou-se, em 1997, uma outra de índole organizativa, a criação, pelo Ministério da Cultura, do *Instituut Collectie Nederland*<sup>217</sup> (ICN), na sequência da fusão de três organismos públicos pré-existentes. Da nova entidade passaram a depender as políticas em matéria de museus.

No contexto das políticas públicas para museus interessa ainda verificar a existência e o posicionamento de redes de museus. A meio dos anos 1990, um documento ministerial aplicava ao conjunto de museus do país a expressão “rede de museus”:

“The responsibility of central government for the museum network lies with the minister of the WHC [Welfare, Health and Cultural Affairs]. This network consists of all the museums and support organizations which at the national, regional or local level collect, preserve, study and present the cultural heritage to the public” (Ministry of Welfare, Health and Cultural Affairs, 1994, p. 78).

Não sendo corrente na documentação oficial holandesa o emprego da terminologia de tipo reticular, também não se vislumbraram medidas governamentais direcionadas ao incentivo de redes de museus ou ao encorajamento do ‘espírito de rede’ entre os museus de tutela estatal<sup>218</sup>. É nas associações de museus que converge o entendimento de que estas constituem redes interinstitucionais. Entre elas avultam a Associação de Museus Holandeses, o “organismo de todos os museus”<sup>219</sup> com cerca de meio milhar de membros institucionais<sup>220</sup>, e a já referida Associação de Museus Nacionais, unida em torno da colaboração mútua, da harmonização e da progressiva partilha de recursos entre estes museus<sup>221</sup>.

Importa acrescentar que as redes regionais de museus são igualmente pouco expressivas nos Países Baixos, com exceção da rede de museus da Província da Frísia. Apesar de estar dividida administrativamente em 12 províncias, a organização territorial não deu azo à criação de redes formais de museus, o que pode ser explicado pela elevada densidade populacional do país face à sua pequena dimensão, o que não propicia uma evidente individualização territorial. Já as redes temáticas em torno dos museus

<sup>217</sup> Optou-se por manter a designação original pela dificuldade de tradução do termo ‘colectie’ (coleção) neste contexto. Traduzido literalmente para português, o ICN seria o Instituto das Coleções Holandesas. Porém, na tradução para inglês, usada regularmente em documentação oficial, o ICN é apresentado como o *Netherlands Institute for Cultural Heritage*.

<sup>218</sup> Confrontado com o texto acima citado, Frank Bergevoet confirmou que os museus holandeses são vistos pelo governo como uma rede mas nada mais: “Yes, but the responsibility doesn’t go very far, it’s just words.” Entrevista a Frank Bergevoet, Amesterdão, 9-2-2012.

<sup>219</sup> Entrevista a Siebe Weide, Amesterdão, 8-2-2012.

<sup>220</sup> A associação tem como membros efetivos os museus e como membros associados organismos com atuação no sector museológico. [www.museumvereniging.nl](http://www.museumvereniging.nl). Acedido em 24-7-2011.

<sup>221</sup> Entrevista a Toine Berbers, Amesterdão, 8-2-2012.

etnográficos, dos museus universitários e dos centros de ciência apresentam uma maior vitalidade<sup>222</sup>.

Nos anos 1990, num ambiente de forte investimento público nos museus, de descentralização, de experimentação, de inovação e de vitalidade associativa<sup>223</sup>, a credenciação foi germinando no meio profissional. Considerado um assunto que não competia aos organismos governamentais, no âmbito do enraizado espírito de *arm's length administration*, a credenciação foi abraçada por duas organizações profissionais, a Associação de Museus Holandeses e a Fundação dos Consultores dos Museus Holandeses. A primeira, ao reunir a maioria das instituições museológicas do país, era o organismo naturalmente indicado para o fazer. E não terá sido por acaso que os referidos contactos da britânica e proto-governamental *Museums and Galleries Commission* tinham sido desenrolados com a Associação de Museus Holandeses e não com o organismo governamental holandês. Quanto à Fundação dos Consultores, garantia o conhecimento e a penetração no terreno, tal como sucedera na Grã-Bretanha com os *Area Museum Councils* (Wright, 1990, p. 32).

Em 1997, os requisitos básicos e os procedimentos do *Registo* holandês estavam definidos, num processo que contara com uma ampla participação dos profissionais. Eram nove os requisitos que os museus deveriam cumprir: uma base institucional; uma base financeira estável; um plano de ação escrito; uma coleção; documentação da coleção; preservação da coleção; investigação da coleção; serviços de apoio ao visitante; pessoal qualificado (Prins, 2001, p. 34).

Em 1998 foi formalmente iniciado o *Museumregister*. O processo envolveu profundamente os consultores das províncias e foi implementado geograficamente, à semelhança do britânico, começando pelas províncias de *Noord* e *Zuid Holland* (Maresca Compagna & Sani, 2008, p. 130). Em 2000, os dois organismos gestores instituíram a Fundação para o *Registo dos Museus Holandeses* (*Stichting Het Nederlands Museumregister*) para gerir o processo de credenciação (Prins, 2001, p. 34). Conferir independência, facilitar a tomada de decisão, dar ao *Registo* um estatuto distinto e enfatizar a sua permanência no sector dos museus: tais eram as razões

---

<sup>222</sup> Entrevistas a Siebe Weide e a Frank Bergevoet, Amesterdão, 8 e 9-2-2012.

<sup>223</sup> Ballé e Poulot assinalam as mudanças ocorridas na Holanda nos anos 1990, salientando a introdução de soluções capazes de respeitar a lógica patrimonial dos museus e os constrangimentos económicos colocados às atividades culturais (Ballé & Poulot, 2004, p. 90).

invocadas para a criação do novo órgão<sup>224</sup>. O modelo escolhido inseria-se, como se viu, numa das opções de gestão mais comuns na Holanda, ou seja, através de uma fundação.

Com um funcionamento de base territorial, o papel dos consultores provinciais sobressaía no apoio aos museus ao longo da candidatura. Competia-lhes o controlo dos formulários, a elaboração do relatório preliminar e o encaminhamento dos questionários para o comité consultivo provincial de credenciação. As decisões finais eram tomadas a nível nacional pelo conselho da Fundação para o *Registo dos Museus Holandeses*, podendo assumir a forma de registo ou de registo provisório e, em casos de incumprimento, a rejeição (Maresca Compagna & Sani, 2008, p. 129; Prins, 2001, p. 37).

### 3. AUTONOMIA E LIDERANÇA ASSOCIATIVA

Aos fatores políticos e profissionais, há que acrescentar outros fatores externos para explicar a emergência da credenciação de museus e a liderança associativa do processo. Nos Países Baixos são comuns as práticas de criação de normas por grupos profissionais, empresas e grupos de interesse, caracterizadas pela participação voluntária, revisão colegial, monitorização e melhoramento profissional<sup>225</sup>. Neste ambiente favorecedor da autorregulação profissional, da participação cívica e do distanciamento governamental, a gestão da credenciação de museus era logicamente confiada a organismos associativos, assim se mantendo até ao presente.

Precedida por um soçobrado projeto de âmbito regional e encorpada pela reflexão teórica associada à preparação da Conferência do ICOM e ao *Código de Ética Profissional para os Museus da Holanda*, a credenciação holandesa bebeu da experiência britânica, ao mesmo tempo que maturava uma ponderação interna. Nesta reflexão não terá pesado, pelo menos diretamente, a experiência do *Projeto Vitamine*, tendo em conta os diferentes objetivos que o separavam do *Museumregister*. Se o primeiro tinha por inspiração o *Assessment* norte-americano e repousava num modelo de progressiva melhoria profissional, o segundo seguia a linha britânica e assumia claramente o perfil de um esquema de credenciação que pretendia distinguir os

---

<sup>224</sup> Anne Hogeweg, *Museum Registration in the Netherlands*. 2006. Arquivo pessoal.

<sup>225</sup> Anne Hogeweg, *Museum Registration in the Netherlands*. 2006. Arquivo pessoal.

‘verdadeiros museus’ dos que não cumpriam os requisitos mínimos. Por outro lado, e em consequência do *Plano Delta*, a reflexão museológica holandesa aprofundara as áreas funcionais da conservação e da documentação, o que terá igualmente beneficiado a credenciação.<sup>226</sup>

Num contexto legislativo lacunar na área da cultura e consequentemente sem lei de museus, o *Museumregister* nasceu como resposta do meio profissional à necessidade de assegurar padrões de referência e de reforçar a qualidade da prestação das instituições museológicas num ambiente global de qualificação e de maior exigência. Apesar de não mencionarem expressamente a credenciação, Ballé e Poulot (Ballé & Poulot, 2004, p. 81) assinalam a restrita definição de museu adotada pela administração holandesa, a fim de limitar o número de instituições suscetíveis de receber apoio público, num procedimento elaborado conjuntamente pela associação profissional e pelos serviços culturais das províncias. Por conseguinte, enquanto iniciativa dos próprios museus e mediada pelas associações profissionais, a credenciação surgiu como um mecanismo autorregulador de um sector crescentemente apoiado e escrutinado.

Em 2001, o *Registo* tinha sido aplicado em nove das 12 províncias do país, tendo penetrado nas restantes três em 2002. Um balanço dos primeiros três anos demonstrava que 256 museus se tinham candidatado, dos quais 127 tinham sido credenciados; 99 tinham obtido credenciação provisória; 30 tinham sido rejeitados (Prins, 2001, p. 37).

Sem uma organização reticular de âmbito nacional, com esporádicas redes infranacionais de museus e com redes temáticas baseadas nas afinidades dos acervos, nos Países Baixos a discussão profissional sobre o incremento de redes de museus é um tópico atual, a merecer futura atenção. Este assunto foi referido por todos os entrevistados e condensado por Toine Berbers: “So, everywhere there are pop ups of networks but we can’t really say that there are very important or well functioning networks” (Entrevista a Toine Berbers, Amesterdão, 8-2-2012). Um exemplo recente do campo cultural é o das redes regionais, formadas desde 2002, entre instituições culturais (arquivos, museus, centros de documentação, bibliotecas universitárias, igrejas,

---

<sup>226</sup> No campo da documentação é de mencionar o protagonismo holandês na liderança de debates europeus sobre a desincorporação, até à atualidade (Mairesse, 2010, p. 67). Já em 1988, a Associação de Museus Holandeses tinha organizado um encontro sobre as questões da ‘quantidade’ e da ‘qualidade’ que marcou o começo de um debate nacional sobre a desincorporação (Meijer-van Mensch & van Mensch, 2010, p. 55).

monumentos) para apoiar a melhoria dos planos de emergência. Cada rede compreende 10 a 20 instituições (Bruggeman, 2011, p. 29).

Desde a fase preparatória, o *Registo* holandês foi observado por outros países europeus. Em primeiro lugar, pelo vizinho mais próximo, a Comunidade Flamenga da Bélgica<sup>227</sup>, que criou em 1996 um sistema de classificação e reconhecimento dos museus, associado à atribuição de financiamento. O Registo holandês foi ainda apresentado em encontros de museus em vários países entre os quais a Áustria, Alemanha, Itália e Letónia<sup>228</sup>.

Prosseguindo nas rotas da expansão da credenciação e mantendo o mesmo foco cronológico, desloque-se agora a atenção geográfica para o leste europeu.

---

<sup>227</sup> Por Decreto de 20 de dezembro 1996, da Comunidade Flamenga da Bélgica, revisto pelo Decreto de 7 de abril de 2004 relativo à organização e ao financiamento da gestão dos bens culturais (Maresca Compagna & Sani, 2008, p. 133). Ao mesmo tempo, o governo e as províncias acordaram na colocação em cada província de um consultor para os museus (Borghuis, 1999), à imagem do sistema holandês.

<sup>228</sup> Entrevista a Anneke Hogeweg, Amesterdão, 8-2-2012.

## **IX. ORGANIZAÇÃO DOS MUSEUS EM TEMPOS DE TRANSIÇÃO: OS CASOS DA LETÓNIA E DA POLÓNIA**

Em resultado do desmantelamento dos sistemas políticos vigentes até 1989 no Leste europeu, a Letónia e a Polónia foram sujeitas nos anos subsequentes a profundas e rápidas mudanças, que tiveram múltiplos impactos no campo cultural. O olhar sobre as medidas de cariz museológico postas em prática nestes países, no decénio de 1990, está irremediavelmente constrangido pelo peso preponderante da história. A credenciação e as redes de museus não constituem exceção. Constante das leis de museus de ambos os países, em simultaneidade cronológica (1996-97), a credenciação necessita de ser encarada no âmbito de uma contextualização histórica preambular que ajude a posicioná-la numa década de transição entre dois mundos. Já a problemática das redes ganha em ser enquadrada individualmente em cada um dos países à luz das particularidades nacionais e de uma visão histórica mais recuada.

Para compreender o impacto das mudanças políticas e culturais nos sectores museológicos da Letónia e da Polónia, e em particular na emergência da credenciação, este ponto será iniciado com um breve enquadramento histórico. Serão apresentados, de seguida, os traços principais das respetivas políticas museológicas, distinguindo os processos de construção das leis de museus, o papel dos movimentos profissionais, a opção pela credenciação e o lugar concedido às redes de museus. Tentar-se-á, finalmente, discernir particularidades, influências e modelos em ambos os casos.

### **1. DOS SISTEMAS ESTATAIS DE MUSEUS À CONSTRUÇÃO DE NOVAS POLÍTICAS MUSEOLÓGICAS**

No final dos anos 1970, na lição dedicada a “Museus e Sociedade, através do tempo e do espaço” do curso de Museologia que ministrava na Sorbonne, Georges-Henri Rivière caracterizava assim os “museus do mundo socialista”<sup>229</sup>:

“Musées de l’Union Soviétique et musées des démocraties populaires ont des traits communs, caractérisés par la croissance continue du nombre et des disciplines des musées, les puissantes interventions de l’État, l’importance du musée d’ histoire, l’importance de la recherche scientifique” (Rivière et al., 1989, p. 68).

---

<sup>229</sup> No curso (1971-82), Rivière organizava a apresentação dos museus contemporâneos segundo três categorias político-geográficas: o ‘mundo capitalista’, o ‘mundo socialista’ e o ‘Terceiro Mundo’ (Rivière et al., 1989).

Passada pouco mais de uma década destas afirmações, o “mundo socialista” ruiu e as “poderosas intervenções do Estado” nos museus desapareceram.

Resultante da dissolução da URSS – “um acontecimento impressionante sem paralelo na história moderna” (Judt, 2010, p. 740) - a Letónia distancia-se da Polónia na história<sup>230</sup>, na dimensão e na demografia. Com uma superfície que quase quintuplica a do pequeno país báltico e com uma população 16 vezes superior, a Polónia detém uma localização geográfica de ponte entre a Europa Ocidental e a Rússia (Suteu, 2005) que ajuda a explicar as vicissitudes da sua conturbada história, com natural impacto na génese e na evolução dos museus<sup>231</sup>.

Se muitas das questões enfrentadas no período pós-1989 foram comuns aos países saídos dos regimes socialistas, um leque de outras revelaram particularidades nacionais. Nesta ótica, tentará evitar-se “visões homogéneas e estereotipadas” (Suteu, 2005) quanto ao denominado ‘período de transição’ (1990-2003) nos dois países em estudo. A título de exemplo, em comparação com outras regiões da URSS, a Letónia e as restantes repúblicas bálticas tinham estado mais expostas à influência ocidental, em particular dos países nórdicos (Judt, 2010, p. 725). Já as especificidades polacas merecem um recuo temporal mais acentuado, quer para introduzir o sistema museológico erigido depois da Segunda Guerra Mundial, quer por se ter demarcado de outros países da órbita soviética, ao adotar, desde os anos 1970, uma política cultural mais liberal e com maior abertura aos países ocidentais (Rottermund, 2001; Suteu, 2005).

Por ter readquirido a independência apenas em 1990, a Letónia apresenta uma escassa informação disponível sobre a organização e a história dos museus. Segundo Garjans (Garjans, 2007, p. 1), depois da proclamação da independência em 1918, foi criado um sistema nacional de museus, sendo o primeiro período de independência, nos anos 1920 e 1930, caracterizado pelo desenvolvimento de uma “rede de museus estatais e municipais”. Com a integração na URSS, em 1940, o sistema de museus foi remodelado para refletir os padrões das Repúblicas Soviéticas. Nos anos 1980 e até à renovação da

---

<sup>230</sup> A Letónia proclamou a independência, em 1918, sendo integrada na URSS durante a Segunda Guerra, em 1940. Em setembro de 1991, os três estados bálticos (Letónia, Lituânia e Estónia) recuperaram a independência.

<sup>231</sup> Em 1795, a comunidade polaco-lituana foi repartida entre a Prússia, a Rússia e a Áustria. A Polónia desapareceu do mapa da Europa durante mais de um século até ao retorno da independência em 1918. Em 1939 foi ocupada pela Alemanha nazi, reconquistando a independência em 1945 sob o governo comunista.

independência, a “rede de museus” expandiu-se com a criação de museus nas regiões da Letónia.

No período do regime comunista (1945-89), a organização dos museus da Polónia foi montada em duas fases. A primeira arrancou uns meses antes do final da Segunda Guerra, em fevereiro de 1945, sob orientação do governo provisório<sup>232</sup>, mediante a criação de uma Direção-Geral dos Museus e da Proteção do Património Histórico, no Ministério da Cultura e das Artes, dotada de uma Divisão de Museus. No ano seguinte, estes serviços efetuaram um levantamento dos museus existentes e procederam à sua organização (Lorentz, 1958, 1966; Rottermund, 2001).

O principal impulsionador da reforma patrimonial e museológica do Pós-Guerra, Stanislaw Lorentz<sup>233</sup>, justificava a nova estrutura orgânica com a necessidade de responder aos inúmeros problemas colocados pela dispersão e roubo do património cultural durante o conflito e aos novos desafios resultantes das nacionalizações:

“(...) Après la dernière guerre mondiale, les bases légales de l’organisation des musées ont complètement changé. Nous avions hérité du XIXe siècle une situation où la plupart des musées appartenaien à des personnes privées, alors que, maintenant, la plupart appartiennent à l’État”<sup>234</sup> (Lorentz, 1966, p. 72).

Os museus polacos foram organizados em três níveis hierárquicos interligados, em que as instituições de cada patamar se ocupavam tecnicamente das seguintes: 1) museus

---

<sup>232</sup> A Segunda Guerra Mundial terminou com a rendição dos alemães em 7 de maio de 1945. O primeiro governo provisório da Polónia esteve no poder de janeiro a junho de 1945, seguido do governo provisório de união nacional até às eleições parlamentares de 1947, ambos sob a presidência de Wladislaw Gomulka (Judt, 2010).

<sup>233</sup> Historiador de arte, Lorentz (1899-1991) foi Diretor do Museu Nacional de Varsóvia (desde 1935) e Diretor-Geral de Museus e Proteção do Património (1945-51). No plano internacional, manteve estreitas ligações com o ICOM desde a sua fundação e com o ICOMOS, tendo sido Presidente das Comissões Nacionais Polacas de ambos os comités. Em sucessivos artigos publicados na *Museum International*, Lorentz divulgou os museus e a Museologia da Polónia (Lorentz, 1950, 1958, 1966). Rottermund refere que nos primeiros anos do regime comunista, Lorentz foi fortemente controlado, citando uma reveladora carta, assinada pelo responsável da Direção de Museus, sobre Lorentz e Kazimierz Michalowski [arqueólogo e Subdiretor do Museu Nacional de Varsóvia]: “Les citoyens Directeurs sont des représentants de l’intelligentsia d’avant guerre, élevés dans une idéologie bourgeoise étrangère et qui s’intègrent seulement maintenant à l’idéologie de la construction du socialisme, mais qui régulièrement montrent leur origine bourgeoise (...)” (Rottermund, 2001, p. 18).

<sup>234</sup> A Segunda Guerra Mundial e a ocupação nazi conduziram ao encerramento dos museus, à pilhagem e à destruição de edifícios e de coleções. Como exemplo da dimensão da operação de reunião das coleções após a Guerra, refira-se que em 1945-46 regressaram à Polónia 145 carruagens de comboio e 118 camiões carregados com peças dos museus (Rottermund, 2001, p. 19). Quanto às nacionalizações, provocaram problemas de propriedade de património imóvel e móvel que continuam por resolver. Também o processo de recuperação das coleções dispersas durante a Guerra não está ainda hoje concluído (Kaluza, 2011; Lorentz, 1966). O projeto *Lost Museum* disponibiliza num sítio da Internet informação sobre objetos perdidos e roubados durante a Segunda Guerra. <http://muzeumutracone.pl>. Acedido em 14-12-2011.

nacionais; 2) museus regionais e museus especializados<sup>235</sup>; 3) museus locais. Esta organização permitia o controlo do Estado, a planificação centralizada e a uniformização da política museológica (Rottermund, 2001, p. 18).

A organização dos museus polacos, moldada no Pós-Guerra, é apelidada por vários autores de “rede de museus” (Lorentz, 1966; Mazan, 2011; Rottermund, 2001). Para Dorota Folga-Januszewska, é inequívoco o papel de Stanislaw Lorentz neste processo:

“The first idea to create a kind of network among the museums was in 1946, it was after the War when Professor Stanislaw Lorentz, the director, at that time, of the National Museum in Warsaw, but also co-founder of ICOM, proposed to build up a structure in the Ministry of Culture, which was called the management of the museums and heritage care. It was the first time, I think, that all museums in activity at the time were listed and supported by the State.”<sup>236</sup>

O próprio Lorentz distingua dentro da rede nacional “uma rede à parte”, constituída pelos museus das grandes instituições e pelos museus regionais (Lorentz, 1966, p. 72), ou seja, aqueles em que repousavam os apoios aos restantes museus. Para Rottermund, na essência “a rede de museus” subsistiu até 1989, com ligeiras alterações introduzidas depois da descentralização da administração em 1956, que transferiu alguns museus do Ministério da Cultura para as administrações locais (Rottermund, 2001, p. 20). Esta estruturação inseria-se no plano mais vasto das “redes de instalações culturais” (Ratzenbock, Okulski, & Kopf, 2012, p. 87), compreendendo casas de cultura, bibliotecas e museus, o que era comum a muitos dos países comunistas.

A organização dos museus polacos foi completada com a publicação da Lei de Museus, aprovada em 15 de fevereiro 1962<sup>237</sup>. Passadas três décadas, numa revisão do panorama legislativo mundial incidente nos museus, Patrick O’Keefe (O’Keefe, 1992, p. 47) elegia a lei polaca como um exemplo de boas práticas da Europa de Leste. Alicerçada na definição de museu e das suas funções, a lei estabelecia os procedimentos de documentação e proclamava a acessibilidade do público e o uso educativo e científico dos museus. De acordo com Rottermund (Rottermund, 2001, p. 21), a lei de 1962 reforçou o sistema centralizado da atividade museológica, mas também regulou de forma satisfatória a gestão e a proteção das coleções, concedendo um importante papel

<sup>235</sup> Os museus situados nas principais cidades das regiões administrativas (*voivodie*) receberam o título de museus regionais, ocupando-se dos museus mais pequenos, situados no mesmo território. Já os museus especializados, como os museus do exército, museus etnográficos e arqueológicos, tinham a seu cargo museus destas temáticas e tipologias disciplinares.

<sup>236</sup> Entrevista a Dorota Folga-Januszewska, Varsóvia, 25-4-2012.

<sup>237</sup> Não se conseguiu aceder diretamente a esta lei, interpretada através das fontes secundárias citadas ao longo do texto.

decisório aos diretores dos museus e assegurando a protecção das coleções privadas. Segundo este autor, a distância histórica ajudou à compreensão da sua relevância: “Aujourd’hui nous pouvons considérer cette loi comme une grande chance pour le milieu muséal” (Rottermund, 2001, p. 21).

Num texto (re)fundador, publicado escassos três anos após a queda do muro de Berlim, Stránsky apresentava o estado dos “museus nos países pós-comunistas” (Stránsky, 1992). Advindos de sistemas em que tinham dependido exclusivamente das tutelas estatais e submetidos a controlos hierárquicos e dirigistas, os museus tinham servido, segundo este autor, os objetivos ideológicos daqueles regimes. O que não impedia que os profissionais tivessem usado o próprio controlo do Estado para fortalecer determinadas áreas, em especial a formação e os estudos de Museologia<sup>238</sup>. Face aos novos tempos, Stránsky alertava para os perigos da “desnacionalização” da maioria dos museus, advogando a criação de associações profissionais como potenciais parceiras do Estado, a reconstrução dos sistemas legais em concordância com os padrões internacionais do ICOM e a necessidade de os museus darem mais atenção aos públicos (Stránsky, 1992). As duas primeiras recomendações foram rapidamente postas em prática, como se verá de seguida.<sup>239</sup>

Tanto na Letónia como na Polónia, as novas políticas culturais puseram a tônica na descentralização, no fortalecimento da sociedade civil, no apoio a novos mecanismos de financiamento e na proteção do património (Ratzenbock et al., 2012). Entre os efeitos imediatos nos museus, destaca-se a retirada de apoio estatal à maioria das instituições museológicas, que até 1989 dependiam do Estado<sup>240</sup>. Esta medida ocasionou a

---

<sup>238</sup> Os estudos de Museologia tiveram uma forte expressão nos países da Europa Central e de Leste. O principal destaque vai para o Departamento de Museologia da Universidade Jan E. Purjinke, conhecida por Escola de Brno (ex-Checoslováquia). Criada em 1963 por Jan Jelinek (Presidente do ICOM, de 1971 a 1977) e dirigida, desde 1964, por Stránsky, a Escola de Brno influenciou o pensamento de vários museólogos ocidentais, ao que não foi alheio o Curso de Verão, ministrado desde os anos 1980. Outras universidades da URSS, Polónia, Jugoslávia e RDA também desempenharam um relevante papel no desenvolvimento da Museologia no ‘bloco de Leste’ (Mairesse, 2011, pp. 293–294). Na Polónia, não deve ser esquecido o papel de Stanislaw Lorentz no Instituto de Museologia do Museu Nacional de Varsóvia.

<sup>239</sup> Quanto aos públicos, 20 anos mais tarde, um estudo sobre novos museus de arte na Europa Central e de Leste, concluía que se mantinham muitos dos problemas de menorização da relação dos museus com os públicos, levantados por Stránsky (Tali & Pierantoni, 2011).

<sup>240</sup> Na Polónia, a dependência estatal não cobria algumas categorias de museus, como os museus diocesanos, cujas coleções e edifícios se mantiveram na posse da Igreja. Num artigo sobre estes museus, publicado em 1966 num número especial da *Museum International* dedicado a museus polacos, eram encarecidas as colaborações entre a Igreja e o Estado na recuperação do património eclesiástico destruído na Segunda Guerra (Smolen, 1966). O investimento do Estado na conservação do património deu origem a organismos de referência, como os Ateliers de Conservação dos Bens Culturais da Polónia, conhecidos

passagem de tutela da administração central para as administrações regionais e locais e/ou a transformação em museus privados, bem como o encerramento ou a reconfiguração dos museus mais ligados à ideologia comunista. Destes museus faziam parte, entre outros, os incontáveis Museus Lenine e os Museus da Revolução. O investigador australiano Donald Horne<sup>241</sup> dá uma descrição e uma interpretação destes últimos, reportada a meados dos anos 1980:

“In each of the Communist capitals of Europe there are similar relics in the red-carpeted and sumptuously presented museums of revolution. These museums proclaim the legitimacy of present regimes by recalling the struggles of the revolutionary past in an evidentiary display of *objects* and effects: workers’ rifles and revolutionary banners, socialist realist statues and murals, the murmur of taped voices (...)" (Horne, 1984, p. 156).

Após a mudança de regime, a transformação destes museus foi um dos desafios que os profissionais tiveram de enfrentar.

No período de transição, entre as consequências mais negativas para os museus sobressaem as reduções, tanto do número de visitantes<sup>242</sup> (Nowacki, 2007), como do financiamento à cultura, com os consequentes problemas de sustentabilidade das instituições (Mazan, 2011, p. 804). Em contrapartida, a abolição da censura, a abertura profissional ao exterior e as alterações nos cargos dirigentes tiveram impactos positivos nos meios museológicos (Ilczuk & Nowak, 2011; Suteu, 2002, 2005). Concomitantemente à miríade de mutações em curso, os museus tentavam lidar com a (re)composição das identidades nacionais, a reinterpretar o passado e a construção de novas narrativas expositivas (Gstraunthaler & Piber, 2011). Tarefas complexas e desafiadoras num ambiente caracterizado por uma “mistura explosiva que combina o passado e a sua rejeição, o liberalismo e os seus excessos” (Geffe & Krebs, 2010, p. 23) e onde os museus eram frequentemente considerados pelas administrações centrais e locais como fontes de despesas sem fim.

---

por PKZ (*Pracownie Knoservacji Zabytow*) e apresentados, nos anos 1970, por Kenneth Hudson como “(...) the most complete national system so far to be found anywhere in the world (...)" (Hudson, 1977, p. 159).

<sup>241</sup> Stránsky (Stránsky, 1992, p. 174) refere-se ao livro de Horne, *The Great Museum. The Representation of History*, como uma das raras obras ocidentais que dão uma visão dos museus do período comunista.

<sup>242</sup> O número de visitantes dos museus polacos era, em 1989, de 24 milhões e em 1992 descera para 13 milhões. A diminuição de visitas deveu-se a vários fatores, entre os quais: o desaparecimento do sistema organizado em que se baseava a ação educativa dos museus; a queda do turismo interno; o aumento do custo dos ingressos; a diminuição dos rendimentos e o empobrecimento das famílias (Nowacki, 2007, p. 288). Também na Letónia foi notório o decréscimo de visitantes, em parte devido ao fim das excursões organizadas de grupos escolares e de turistas de outras repúblicas soviéticas (Ķencis & Kuutma, 2011, p. 608).

Nos anos 1990, combinando a transição democrática com um rápido processo de descentralização cultural, o modelo polaco foi seguido por outros países da Europa Central num esforço de legitimação da nova ordem (Bonet & Negrer, 2010, p. 42). Neste contexto não podem ser esquecidos os esforços de acertar o passo com os países da União Europeia que, em 1994, aceitou a candidatura da Polónia e, em 1995, a da Letónia. Os processos de adesão à UE foram formalmente iniciados em 1998 e terminariam em 2004 com a entrada de dez novos países, incluindo os dois em estudo.

## 2. LEIS, CREDENCIAÇÃO E REGISTO DE MUSEUS

As primeiras medidas das políticas públicas com repercussão nos museus polacos ocorreram logo em 1991, quando a *Lei de Organização e Coordenação das Atividades Culturais* foi aprovada pelo Parlamento, revogando a *Lei de Museus* de 1962 e alterando as competências centralistas do Ministério da Cultura e das Artes (Mazan, 2011, p. 805). Nesse ano, a tutela de alguns museus regionais e especializados passou da administração central para a regional. A década foi marcada por novas regulamentações jurídicas e a 21 de novembro de 1996 a *Dieta* da República da Polónia aprovou por unanimidade a *Lei de Museus*, que começou a ser aplicada no ano seguinte. Em complementaridade, em 1997 foi regulamentado, em diploma próprio, um sistema de credenciação, o *Registo Estatal de Museus*.<sup>243</sup>

Também em 1997, na Letónia, foi publicada a *Lei de Museus*, completada no plano normativo pelo estabelecimento, em diploma próprio, de um sistema de credenciação.<sup>244</sup> Paralelamente, no plano organizacional do Estado, foi criada uma agência governamental, a *Autoridade Estatal para os Museus*, e um organismo consultivo, o *Conselho de Museus* (Garjans, 1999, p. 35)<sup>245</sup>.

---

<sup>243</sup> Os dois diplomas foram consultados em traduções certificadas em inglês: (*Museum Act of 21 November 1996 (Journal of Laws of 1997, nº 5, item 24 and of 1998, nº 106, item 668)*, sem data, *Order of the Minister of Culture and Art of 26 August 1997 – State Register of Museums, Polish Official Gazette nº 58 (1997)*, 1997).

<sup>244</sup> Foram consultadas as versões certificadas em inglês das revisões destes diplomas (2006 e 2007): (*Law on Museums adopted by the Saeima The Parliament of the Republic of Latvia on 15 December 2005, 2006, Regulations regarding Accreditation of Museums, Republic of Latvia. Regulation No. 532, Adopted 27 June 2006*, 2006). A Lei de Museus de 1997 só existe em língua letã.

<sup>245</sup> Noutro país báltico, a Estónia, também converge a cronologia da Lei de Museus (1996) e da criação de um Conselho de Museus, (1997) (Pardi, 1999). No plano cultural, muitas mudanças estruturais nas políticas nacionais dos países saídos dos regimes comunistas coincidiram à volta do ano 2000,

Atente-se de seguida, com maior detalhe, nos processos preparatórios das leis de museus e dos decretos da credenciação nos dois países.

Em 1994, a recém-criada Associação de Museus da Letónia (*Latvijas Muzeju Biedriba*)<sup>246</sup> organizou uma conferência sobre credenciação de museus, com apresentação dos sistemas britânico e norte-americano, bem como das intenções dos Países Baixos. Nos três anos seguintes, a consultora holandesa Margriet Lestraden deu cursos de formação e prestou apoio técnico aos profissionais dos museus letões, ajudando à divulgação dos princípios e dos casos da credenciação<sup>247</sup>.

A preparação da *Lei de Museus da Letónia* decorreu nos anos subsequentes e resultou do trabalho coletivo dos profissionais do sector em colaboração com o Ministério da Cultura. Os conteúdos deveram-se predominantemente a um grupo de diretores de museus, formalmente representados pela Associação de Museus da Letónia<sup>248</sup>. Uma das participantes neste processo, Agrita Ozola, refere que aquela associação convidou todos os profissionais do sector museológico a cooperar, muitos deles tendo integrado os grupos de trabalho preparatórios do diploma.<sup>249</sup>

A *Lei de Museus* da Letónia estipulou a obrigatoriedade da credenciação para os museus públicos, sendo voluntária para os museus privados. A lei distingue a *Credenciação de Museus* do *Registo de Museus*, correspondendo este ao dever do Estado de listar todos os museus. O Registo equivale a uma lista de museus, divulgada no portal governamental<sup>250</sup>, da qual fazem parte obrigatoriamente todos os museus públicos e os privados que se tenham candidatado e cumprido o requisito básico de possuir um estatuto, independentemente de estarem ou não credenciados.

Quanto à credenciação, eram seis os requisitos exigidos aos museus letões: regulamento; inventário das coleções; equipamento de conservação; sistemas de

---

designadamente a promulgação de novas leis na área da cultura e a criação de organismos sob o modelo de *arm's length administration* (Ratzenböck, Okulski, & Kopf, 2012, p. 82).

<sup>246</sup> A par desta associação, em 1994 foi constituída a Comissão Nacional do ICOM da Letónia.

<sup>247</sup> Entrevista a Anita Jirgensone, 7-5-2012; Mensagem de correio eletrónico de Margriet Lestraden, 20-9-2012. Nos cursos de formação com a duração de uma semana, um dos dias era dedicado à credenciação. Anita Jirgensone integrou a equipa da Autoridade Estatal de Museus, desde a sua criação, acompanhando as questões da credenciação até à actualidade. Sobre Lestraden ver nota 210.

<sup>248</sup> Entrevistas a Anita Jirgensone, 7-5-2012 e a Agrita Ozola, 25-6-2012.

<sup>249</sup> Entrevista a Agrita Ozola, 25-6-2012. Directora dos Museus de Tukums, Ozola foi Presidente do Comité Nacional do ICOM da Letónia e, desde 2010, preside ao Conselho de Museus.

<sup>250</sup> [www.kulturaskarte.lv](http://www.kulturaskarte.lv). Acedido em 20-11-2011. No portal, além da lista de museus, são divulgadas as de arquivos, bibliotecas, teatros, centros culturais, galerias e outros equipamentos culturais.

segurança; disponibilidade das coleções à sociedade; estratégia de ação e de desenvolvimento dos museus. Os atores envolvidos no processo de credenciação consubstanciam um esquema tripartido, envolvendo a *Autoridade Estatal para os Museus*, uma comissão (composta por profissionais e por um técnico do organismo governamental) e o Conselho de Museus. O procedimento divide-se em cinco etapas: autoanálise do museu, com apoio metodológico da agência governamental; visita da comissão de especialistas; emissão de relatórios por esta comissão; submissão do relatório final ao Conselho de Museus, que emite parecer; decisão tomada pela agência governamental (Garjans, 1999; Ozola, 2003).

Ancorada nos conceitos e procedimentos definidos pelo corpo legislativo, a credenciação começou a ser aplicada na Letónia em janeiro de 1999. Em 2001, tinham sido credenciados quatro museus, número que em 2007 ascendia a 127 (Garjans, 1999; Garjans & Jirgensone, 2008). Em 2004, no contexto da preparação da revisão da Lei de Museus e do regulamento da credenciação, foi realizada uma conferência que avaliou a satisfação dos profissionais de museus relativamente à credenciação e reforçou a importância deste mecanismo. Nos dois anos seguintes os novos diplomas, resultantes da revisão dos anteriores, foram aprovados pelo Parlamento da República da Letónia: em 2005, a Lei de Museus<sup>251</sup> e, em 2006, o Regulamento da Acreditação<sup>252</sup>.

Desde o início do processo de credenciação, os responsáveis pelos museus letões começaram a associar o novo instrumento à noção de “rede de museus”, como fica patente nas palavras do Diretor da *Autoridade Estatal de Museus*, Janis Garjans<sup>253</sup>:

“It is my conviction that the accreditation process will help us to bring better order to the Latvian network of museums, encouraging museums to work in a more purposeful and professional way. Museum accreditation can also be seen as a form of cooperation between the state and its museums in a democratic society” (Garjans, 1999, p. 40).

Com o passar do tempo a “rede de museus” passou a ser identificada com o conjunto dos museus credenciados (Garjans, 2010, p. 133), tornando-se naquela que é a principal rede de museus da Letónia.

---

<sup>251</sup> Law on Museums adopted by the Saeima The Parliament of the Republic of Latvia on 15 December 2005, 2006.

<sup>252</sup> Regulations regarding Accreditation of Museums, Republic of Latvia. Regulation No. 532, Adopted 27 June 2006, 2006.

<sup>253</sup> Janis Garjans dirigiu a Autoridade Estatal de Museus, desde a sua criação, em 1997, até à sua extinção, em 2010, tendo então transitado para a Direção da nova Divisão de Museus e Artes Visuais do Ministério da Cultura.

Anita Jirgensone reitera que a “rede de museus credenciados” é a principal rede de museus da Letónia, não deixando de apontar a questão da falta de colaboração:

“(...) more precisely it would be to call it rather a cover or a spread of museums than a network. Here we are not talking about collaboration among these museums, but about arrangement or layout of museums in the territory of Latvia. (...) When we speak about museum sector, then we mean exactly the network of accredited (and potentially accredited) museums.”<sup>254</sup>

Na Polónia, data de 1994 uma primeira proposta de *Lei de Museus*, elaborada por profissionais de três grupos associativos: a reativada Associação dos Museus Polacos<sup>255</sup>, a Comissão Nacional do ICOM da Polónia e a Comissão de Museus da Associação de Historiadores de Arte. Em 1995, a proposta de lei foi apresentada por estas associações ao Parlamento, que, em concordância, a remeteu ao governo. Contudo, no decurso da adequação jurídica feita pelos gabinetes ministeriais, alguns aspetos foram alterados. O testemunho do presidente da Comissão Nacional do ICOM, Paweł Jaskanis, é elucidativo a este propósito:

“In 1996 we tried (my older colleagues) to establish a Register a little similar to the British one. There was a very important catalogue of features of those museums who could receive a special state support, for private or state, central government or society museums. Polish politicians cut this catalogue to four or five formal, not important conditions. So, in the future we should discuss about a new catalogue.”<sup>256</sup>

O Parlamento da Polónia aprovou em 21 de novembro de 1996 a versão final, revista pelo governo, da *Lei de Museus*. Embora fosse tecnicamente menos exigente que a proposta original, o diploma mereceu apoio do sector profissional. Em 1997, a lei começou a ser aplicada. Além do *Registo Estatal de Museus*, que configura um sistema de credenciação, o Estado estabeleceu um segundo nível de *Registo*, mais básico, para museus que tivessem os seus estatutos e regulamentos aprovados pelo Ministério da Cultura,<sup>257</sup> num modelo semelhante ao letão.

No que toca ao sistema de credenciação, os requisitos legais de entrada de um museu no *Registo* polaco incluem: o significado das coleções; uma equipa de pessoal qualificado;

---

<sup>254</sup> Entrevista a Anita Jirgensone, 7-5-2012.

<sup>255</sup> A origem desta associação remonta a 1914, quando se realizou um encontro que reuniu representantes de 14 museus polacos. Depois da Segunda Guerra, a Associação de Museus da Polónia organizou ainda quatro congressos, mas o controlo do Estado provocou o enfraquecimento da vida associativa e a associação foi dissolvida em 1951. A Associação dos Museus Polacos, criada em 1990, foi a natural sucessora da anterior (Rataj, 2001, p. 11).

<sup>256</sup> Entrevista a Paweł Jaskanis, Varsóvia, 27-4-2012. Paweł Jaskanis é Diretor do Palácio Wilanów, em Varsóvia, e Presidente do Conselho de Museus. As questões colocadas por Jaskanis estão atualmente em discussão, no quadro da prevista revisão da lei de Museus.

<sup>257</sup> Entrevista a Piotr Majewski, Varsóvia, 26-4-2012; [www.nimoz.pl](http://www.nimoz.pl). Acedido em 11-10-2011.

condições de financiamento; estatutos aprovados. Estes requisitos devem ser compatibilizados com a *Lei das Instituições Culturais* (1991), que abrange os museus e determina a obrigatoriedade destas instituições desenvolverem ações educativas, protegerem os monumentos históricos e satisfazerem necessidades e interesses culturais.

Os procedimentos da credenciação iniciam-se com a candidatura do museu ao Departamento de Património Cultural do Ministério da Cultura da Polónia. Este faz a apreciação da documentação recebida, com apoio de uma comissão, que emite um parecer, com base no qual a decisão final é tomada pelo Ministro da Cultura. De acordo com a informação recolhida no terreno, são raras as visitas aos museus durante o processo de candidatura, bem como as decisões de recusa de entrada neste sistema<sup>258</sup>.

Em 2011, eram 111 os museus polacos credenciados, ao abrigo do *Registo Estatal de Museus*. Era substancialmente superior (411) o número de museus com estatutos aprovados pelo Ministério da Cultura e do Património Cultural e constantes do segundo nível de Registo<sup>259</sup>.

### **3. “ORDENAR O CAOS” VERSUS NOVOS PARADIGMAS**

Nos dois países, em processos independentes e sem intercâmbios conhecidos, verificaram-se afinidades cronológicas, normativas e processuais, temperadas por influências e modelos externos.

Quanto à simultaneidade temporal - quer do período preparatório dos diplomas jurídicos (1994-96), quer da sua aplicação (1997) - a principal explicação reside, como se sublinhou, na urgência imposta pelas mudanças políticas resultantes do colapso do “mundo socialista”.

Neste contexto, os fatores principais que estiveram na origem da *Lei de Museus* da Letónia, e do respetivo esquema de credenciação, incluíam a necessidade de regulação e a garantia de funcionamento estável do sistema de museus do novo país. A credenciação surgia como resposta a três necessidades governamentais, igualmente subscritas pelo sector profissional: conhecimento e análise dos museus existentes; definição de

---

<sup>258</sup> Entrevistas a Piotr Majewski, Varsóvia, 26-4-2012 e a Paweł Jaskanis, Varsóvia, 27-4-2012.

<sup>259</sup> [www.mimoz.pl](http://www.mimoz.pl). Acedido em 20-11-2011.

requisitos e de padrões profissionais; proteção do próprio conceito de museu (Garjans, 1999; Ozola, 2003). Garjans clarifica estes aspectos:

“In the early 1990s, when our countries experienced significant political and economic shocks, the Law on Museums was created with the aim to protect the field from collapse and ramparts and boundaries were specifically erected within the law” (Garjans, 2007, p. 6).

Na Polónia, vão na mesma direção as razões apontadas por outra das protagonistas deste período, Dorota Folga-Januszewska<sup>260</sup>, para a apresentação da proposta de Lei de Museus.

“When everything was very strongly and in a short time broken the deconstruction was very big. There was a need to rebuild the system. (...) we proposed a museum law because we felt at the time that if we had no museum law it might be a very deep destruction of the property and heritage of museums created in the communist time.”<sup>261</sup>

Deste modo, era necessário conferir ordem ao potencial caos e organizar em pouco tempo um sistema coerente para enquadrar e proteger os museus. A escolha do paradigma legislativo para delimitar e organizar o sector era consonante com a tradição jurídica dos países socialistas. Como se viu, no caso polaco, a *Lei de Museus* de 1962 tinha conferido um quadro de referência para os museus, nos campos da preservação, da educação e da investigação científica (Znamierowska-Prufferowa, 1966), tendo ainda assegurado a proteção das coleções privadas inscritas no inventário nacional (Lorentz, 1966).

Que às novas Leis de Museus dos anos 1990 se juntasse o mecanismo da credenciação era uma novidade. De acordo com Peter van Mensch (van Mensch, 1989c, p. 18), os sistemas de credenciação dos EUA e da Europa faziam eco de práticas comuns nos antigos países socialistas onde os museus estavam sujeitos a legislação. Num texto posterior (van Mensch, 1992, p. 8), este autor sublinhou as diferenças de objetivos de ambos os sistemas. Enquanto a credenciação aplicada nos países ocidentais se baseava numa abordagem funcional dos museus, nos antigos países socialistas a legislação determinava um claro propósito social dos museus. Porém, esta abordagem peca por parcial. Por um lado, os países do ‘bloco de Leste’ não eram os únicos a dispor de leis

<sup>260</sup> Investigadora, historiadora de arte, museóloga e autora de numerosa bibliografia, Dorota Folga-Januszewska foi Directora do Museu Nacional em Varsóvia e dirige, desde 2011, o Instituto de Museologia da Universidade Cardeal Stefan Wyszinski em Varsóvia.

<sup>261</sup> Entrevista a Dorota Folga-Januszewska, Varsóvia, 25-4-2012.

de museus, desde logo sobressaindo a França e a respetiva lei de 1945.<sup>262</sup> Por outro, omite o facto de as leis de museus do tempo do socialismo não discriminarem procedimentos de autoanálise e de análise externa dos museus, próprios dos sistemas de credenciação, como se tem vindo a anotar. A novidade das medidas normativas introduzidas na Polónia e na Letónia nos anos 1990 não residia na sujeição a um quadro de normas com força de lei, o que já anteriormente sucedia. Residia, antes, na introdução, nesse quadro, de procedimentos advindos dos sistemas de credenciação, como sejam a apresentação de candidaturas e a avaliação externa, através de conselhos consultivos, criados em simultâneo. Em suma, o que fazia a diferença era a compatibilização entre o teor regulador das leis de museus e o espírito de um instrumento que introduzia procedimentos inéditos nos quadros legais anteriores.

Outra singularidade encontrada nos sistemas da Letónia e da Polónia, face aos esquemas de credenciação de outros países, foi a introdução de um segundo nível de *Registo*. Mais básico e menos exigente, correspondia a uma lista oficial de museus, elaborada e validada pelo Estado.

Estes *Registos* (assim designados nos dois países) compreendiam, no caso letão, o rol dos museus públicos e privados e, no caso polaco, os museus com regulamentos aprovados pelo governo. Como se observou acima, as “listas oficiais de museus qualificados” tinham sido previstas nos anos 1960 nos EUA, pela *American Association of Museums*, e as “listas de museus aprovados” foram perspetivadas no decénio seguinte no Reino Unido, pela *Museums Association*. Ambas as intenções não tiveram seguimento, ultrapassadas pela construção dos sistemas de credenciação. Passados mais de trinta anos e num distinto contexto histórico, a oficialização, em letra de lei, dos Registos de Museus evidenciava outro tipo de preocupações. As voláteis envolventes de ambos os países, fortemente abaladas pelo teor das mudanças em curso, originavam necessidades de (re)conhecimento estatal das instituições existentes. Por outro lado, a prática do Registo de instituições culturais e científicas era corrente nos países da Europa Central e de Leste, inserindo-se em linha de continuidade com usos dos anteriores regimes.<sup>263</sup> No quadro posterior a 1989, tratava-se de uma forma de exercício

---

<sup>262</sup> *Ordonnance n° 45-1546 du 13 juillet 1945 portant organisation provisoire des musées des Beaux-Arts, modifiée et complétée par: décret 59-212 du 3 février 1959, décret 63-973 du 17 septembre 1963, décret 81-513 du 11 mai 1981, loi 83-663 du 22 juillet 1983.*

<sup>263</sup> A título de exemplo, refira-se que na Lei de Museus da Letónia é referido o Registo das Instituições Científicas, de acordo com a Lei da Atividade Científica.

de poder no uso dos dinheiros públicos, evidenciando a consciência de que as exigências técnicas da credenciação deixariam de fora um vasto número de museus.

A distinção entre os dois níveis – um, mais exigente e menos participado e outro extensivo a um maior número de instituições – continua a ser assumida na atualidade, como fica evidente nas palavras do Ministro da Cultura e do Património Cultural da Polónia no prefácio a *1000 Museums in Poland*:

"Registered museums, meeting highly demanding, substantive requirements, are set alongside a substantial group of museums belonging to universities, scholarly institutions, culture centres, convents and monasteries, parishes, associations and private individuals" (Folga-Januszewska, 2011, p. 7).

Se no período de transição o paradigma jurídico de enquadramento do sector museológico e de criação da credenciação não levantou dúvidas quanto à sua oportunidade nos dois países, já o *modus operandi* sofreu modificações. A iniciativa deixava de estar exclusivamente do lado do Estado e pertencia agora, em primeira mão, à sociedade civil, que, com celeridade, se tinha organizado em associações profissionais. No caso letão, esta fase inicial - apelidada, por Ozola, de "auto-iniciativa" (Ozola, 2003, p. 1) - foi caracterizada pela criação dos corpos profissionais e pela respetiva ação propositiva. Na Polónia, foi também preponderante o protagonismo de atores associativos e individuais, que, por arrasto, levaram as autoridades governamentais a agir. No entanto, na experiência polaca a consonância entre os dois tipos de intervenientes não foi total, uma vez que, como se viu, a versão final da *Lei de Museus* não refletiu na íntegra os conteúdos iniciais apresentados pelos profissionais. Já na Letónia parece ter sido mais estreita e produtiva a articulação e o trabalho conjunto entre o corpo associativo e o Ministério da Cultura na preparação do pacote legislativo para os museus.

A expressão assumida pelas redes de museus difere nos dois países estudados. Na Letónia, a rede nacional de museus é identificada com os museus credenciados, sendo corrente o uso desta terminologia na documentação oficial. A Polónia não possui rede nacional de museus e é inexistente a identificação de uma estrutura reticular com os museus credenciados. Em ambos os países são ténues os desenvolvimento de redes regionais de museus, emergindo algumas de base informal, interpessoais e/ou canalizadas para projetos. No caso da Polónia, uma explicação comum dada pelos entrevistados aponta para a falta de cultura democrática e de responsabilidade civil

como obstáculos à formação de redes de museus e a práticas de cooperação interinstitucional<sup>264</sup>.

Quanto aos modelos exteriores, na Letónia, a par das referências institucionais, deve assinalar-se, no plano individual, a pioneira influência da consultora Margriet Lestraden na primeira metade dos anos 1990. Como se viu, na sequência do falhanço do *Projeto Vitamine* no sul da Holanda, Lestraden veio exercer ações de consultoria e de formação profissional na Letónia, ajudando a disseminar o tema da credenciação e em particular o *Museum Assessment Program* da *American Association of Museums*. Contudo, o sistema de credenciação letão não seguiu as diretrizes deste programa, mas as do *Accreditation*. Lestraden critica a opção tomada no sentido de um sistema muito elaborado e focado em ‘padrões máximos’, que funciona nos EUA por razões históricas, profissionais e financeiras, mas poderá não ser tão adequado à Letónia.<sup>265</sup>

São, assim, reconhecidas na Letónia as influências externas dos sistemas do Reino Unido, dos Países Baixos<sup>266</sup> e dos EUA (Garjans, 1999). De acordo com os mentores do esquema letão, dos três sistemas estrangeiros foram retirados benefícios complementares:

“Latvian accreditation includes elements of both aforementioned systems: it demands accordance to the minimum standards, as the British system does, but the procedure is more like American one. From the Dutch draft system we took an approach, that accreditation should be a stimulus for development of museums and for understanding of what is necessary for a qualitative museum.”<sup>267</sup>

Na Polónia é consensual o reconhecimento da influência britânica no nascimento da credenciação, se bem que, num plano conceptual mais alargado, fosse motivadora a Museologia francófona, designadamente do pensamento de Georges-Henri Rivière e da Escola do Louvre. Não é despiciendo invocar razões linguísticas para esta última aproximação. Por outro lado, a proximidade geográfica e política impelia a uma forte influência da Escola de Museologia de Brno (ex-Checoslováquia).

---

<sup>264</sup> Entrevistas a: Dorota Folga-Januszewska, Varsóvia, 25-4-2012; Piotr Majewski, Varsóvia, 26-4-2012; Paweł Jaskanis, Varsóvia, 27-4-2012. Jaskanis referiu ainda as dificuldades da legislação polaca na constituição de associações entre instituições, sendo permitidas apenas entre pessoas.

<sup>265</sup> Mensagem de correio eletrónico de Margriet Lestraden, 20-9-2012.

<sup>266</sup> Em 1998, num momento em que a *Lei de Museus* e o *Regulamento da Credenciação* já se encontravam em vigor e havia que avançar para a sua aplicação no terreno, um seminário internacional sobre o tema da credenciação juntou em Riga, de novo, as experiências britânica e holandesa (Garjans, 1999, 36).

<sup>267</sup> Entrevista a Anita Jirgensone, 7-5-2012.

Contudo, para Dorota Folga-Januszewska a inspiração nacional ter-se-á sobreposto às influências externas, tendo em conta que os modelos exteriores não teriam resposta para as questões que preocupavam os museólogos polacos e que derivavam da sua própria história, como os problemas de propriedade das coleções, que se arrastavam há décadas, e os desafios de gestão, provocados pela transição de regime.<sup>268</sup>

Gizados em tempos de transição política, social e cultural, os sistemas de credenciação da Letónia e da Polónia visaram, em primeiro lugar, conferir ordem a sectores museológicos potencialmente em perigo. A credenciação surgiu como uma ferramenta simultaneamente defensiva das coleções e protetora dos museus, dando-lhes balizas conceptuais, estabelecendo normas e criando um corpo conceptual coerente que constituísse um garante da continuidade das instituições museológicas.

A preferência por um instrumento caracterizado pelo escrutínio e pela transparência, nascido no continente norte-americano, experimentado e consolidado na Grã-Bretanha, condizia com uma das tendências do tempo na Europa oriental, a da imitação dos modelos ocidentais. A distância geográfica dos países geradores destes modelos não constituiu obstáculo à sua disseminação, como ficou patente no estágio de uma técnica da *Autoridade Estatal de Museus* da Letónia na *American Association of Museums*, onde colheu a experiência do *Accreditation Scheme*. Embora nos anos 1990 se tenham realizado alguns encontros agregadores dos profissionais dos países geograficamente mais próximos - recém-saídos dos mesmos regimes políticos e a debaterem-se com problemas museológicos afins - a inspiração para a credenciação veio claramente de fora deste bloco de vizinhança.

Apesar das influências mencionadas, em nenhum dos casos estudados se registou a importação cega dos modelos exteriores. Reconhece-se até no caso da Polónia uma linha de continuidade jurídica e teórica, com um percurso trilhado desde há algumas décadas, onde os caminhos da teoria e da prática se entrecruzaram e mutuamente se alimentaram.

Se na Letónia e na Polónia as tradições jurídicas nacionais determinaram as escolhas normativas que sustentaram a credenciação, no sul do continente europeu outro conjunto de países optava também pela via legislativa para definir e organizar os respetivos sectores museológicos e introduzir mecanismos afins à credenciação.

---

<sup>268</sup> Entrevista a Dorota Folga-Januszewska, Varsóvia, 25-4-2012.

## X. PADRÕES NACIONAIS E POLARIZAÇÃO REGIONAL: O PARADOXO ITALIANO

### 1. SISTEMAS E REDES NA ITÁLIA DOS MUSEUS

“Il nostro Louvre è tutta l’Italia” (Paolucci, 2010). Na frase de Antonio Paolucci<sup>269</sup> cabe a singularidade museológica italiana a que diversos autores se encarregaram de conferir imagens sedutoras: “Itália, museu dos museus” ou “museu natural” (Chastel 1980), “museu a céu aberto” ou “museu difuso” (Emílian 1974; Drugman 1982), “museu de ar livre” (Troilo, 2011). A estas representações corresponde uma paisagem pontuada pela distribuição territorial dos mais relevantes museus e pela dominância quantitativa dos museus de pequena dimensão, multidisciplinares e frequentemente municipais. O “sistema de micro-museus *in situ*” (Peressut, 2012, p. 30), robustecido em rotas culturais, está na base da “simbiose entre museu e território” (dell’ Orso, 2009, p. 11) que caracteriza a Itália dos museus. Fruto da história, o panorama atual é polarizado e marcado pela ausência de museus nacionais centrais, comparáveis ao *Louvre*, ao *Prado* ou ao *British Museum*.<sup>270</sup>

De novo Paolucci:

“L’Italia non ha né può avere il grande museo generalistico come il Louvre perché il nostro è stato il Paese delle diverse capitali e delle differenti storie. I segmenti del “Museo Italia” stanno agli Uffizi e a Reggia di Urbino, nella Estense di Modena, nella Sabauda di Torino, nel Museo Civico di Verona” (Paolucci, 2010, p. 4).

Para esta complexa e fragmentada realidade foi gizado um documento orientador, contendo os padrões de referência para os museus, o *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*, publicado como Decreto Ministerial em 2001. Ponto de referência para as matérias da credenciação em Itália, este diploma constitui o pivô em torno do qual se estrutura o presente capítulo. Como nota preambular, é indispensável voltar a mencionar a numerosa bibliografia

<sup>269</sup> Historiador de arte, Antonio Paolucci<sup>269</sup> foi *Ministro dei Beni Culturali e Ambientali* (janeiro de 1995 a maio de 1996) e *Sovrintendente dos Poli Museali* de Florença. É Diretor dos Museus do Vaticano desde 2007.

<sup>270</sup> No âmbito do projeto europeu *EuNaMus - European National Museums: Identity, politics, the uses of the past and the European citizen* (2010-2013), Peter Aronsson busca explicações para não ter sido criado um museu nacional central em Itália no período da unificação, ao contrário do que sucedeu nouros estados oitocentistas, como a Hungria, a Alemanha e a Grécia. Para este autor a investigação em curso poderá avançar para além das explicações ‘clássicas’, tais como o “excesso” e a centralidade do património musealizado *in situ*, a competição com o Vaticano, a importância das coleções aristocráticas prévias à unificação (em Florença, Nápoles, Roma e Veneza) e a permanência de fortes elites regionais (Aronsson, 2012, p. 75).

italiana sobre a credenciação, os sistemas e as redes de museus. Esta condição de partida terá certamente influenciado a abordagem que se seguirá, em contraste com outros países, dotados de um corpo mínimo de obras de referência sobre os temas em discussão.

Ao analisar os museus de Itália e as correspondentes políticas públicas, vários autores colocam a tónica em disparidades e contradições que caracterizam este país. Desde logo, desigualdades de natureza geográfica, histórica e de desenvolvimento socioeconómico originam realidades contrastadas entre o Norte e o Sul da península, quer quanto aos próprios museus (dell' Orso, 2009; Gazzeri, 2010), quer quanto à capacidade de iniciativa das regiões, tradicionalmente mais visível nas regiões setentrionais do que nas meridionais. No campo museológico e do ponto de vista funcional sobressai o conflito ‘conservação versus valorização’, dada a relevância historicamente conferida à preservação do imenso património cultural em detrimento da sua comunicação pelos museus, situação que só recentemente começou a ser corrigida (Acidini, 2004; Gazzeri, 2010). Importa ainda referir que da estrutura altamente descentralizada do Estado e do crescente poder conferido às regiões advêm desacertos e concorrências entre estas e a administração central, com consequências na organização museológica (Eatwell, 1997; Maresca Compagna, 2001a).

Porém, a principal antinomia, realçada por vários autores (Acidini, 2004; Alcaud, 2001; Ballé & Poulot, 2004) e a que Alcaud e Jallà chamam a “anomalia italiana” (Alcaud 2001; Jallà 2001), é a que coloca de um lado a vasta e excepcional riqueza patrimonial e museológica e do outro a debilidade institucional dos museus, em virtude da prolongada inexistência de estatuto jurídico. Esta situação só foi resolvida nos primeiros anos do século XXI e teve reflexos na falta de autonomia de gestão dos ‘museus estatais’<sup>271</sup>, subordinados às *soprintendenze*, os organismos periféricos do *Ministero per i Beni e le Attività Culturali*. Introduzidas no início do século XX com funções de tutela do património, estas agências regionais do Estado são gestoras diretas, até à atualidade, de cerca de 400 museus e sítios estatais, o que constitui um “caso único na Europa”<sup>272</sup>.

<sup>271</sup> Usa-se a terminologia do próprio *Ministero per i Beni e le Attività Culturali*, que utiliza a expressão “musei statali” para designar as instituições museológicas da administração central (Direzione Generale per l’Organizzazione, gli Affari generali, l’Innovazione, 2011; Maresca Compagna & Cabasino, 1999; Maresca Compagna, Di Marco, & Bucci, 2008; Ministero per i Beni e le Attività Culturali, 2011).

<sup>272</sup> Expressão usada por Adelaide Maresca Compagna, em entrevista (9-5-2012), e por Alberto Garlandini (Garlandini, 2010b, p. 13).

Até ao princípio dos anos 1990, a situação da maioria dos museus italianos era precária, com escassa segurança, débil organização, disparidade de horários, reduzido pessoal, falta de catálogos, de inventário, de investigação, de promoção cultural e baixa afluência de visitantes (Alcaud, 2001; Montella, 2003; Wright, 1991). Às condições do terreno juntava-se a referida fragilidade institucional dos museus estatais, incluídos, para efeitos administrativos, numa única categoria em conjunto com os ‘monumentos’ e os ‘sítios arqueológicos’. Ausentes da legislação patrimonial ao longo do século XX, os museus tinham constado da Lei 1 080, de 27 de setembro de 1960, que determinou quatro categorias, de base quantitativa (*grandi, minori, medi* e *multipli*), para classificar os museus não dependentes da tutela estatal (Garlandini, 2009; Montella, 2003). No entanto, este modelo não chegou a ser aplicado. Em legislação do princípio dos anos 1990, os museus apareciam ainda como “um conjunto de bens culturais” e não como instituições (Jallà, 2001a, p. 32).<sup>273</sup>

Em Itália não basta conhecer a legislação nacional (ou a sua ausência) para se obter uma visão global do ordenamento político-administrativo dos museus. O país está estruturado em 20 regiões, divididas em 109 províncias e 8 101 municípios. Tendo em conta que as atribuições das regiões não têm cessado de aumentar, o conhecimento das normas regionais é essencial para captar o estado da arte quanto à organização e ao funcionamento dos museus.

As primeiras leis regionais italianas em matéria de património e de museus datam dos anos 1970 e resultam da transferência de competências do Estado para as regiões (Gioli, 2011, p. 333). Com ritmos desiguais, marcados por uma segunda vaga legislativa nos anos 1990, a publicação de leis regionais de museus prolonga-se até à atualidade<sup>274</sup>. Introduzindo requisitos para a atividade dos museus e distinguindo-os das coleções (*raccolte*) de bens culturais, estas leis contêm indicações para os museus e para as suas entidades locais de tutela. Propõem recomendações e prescrições sobre os regulamentos, a profissionalização dos funcionários, o financiamento e a documentação das coleções. Para Maresca Compagna (Maresca Compagna, 2001b, p. 141) as leis regionais estabelecem indicações e recomendações de carácter geral, expressas em verbos como

<sup>273</sup> A título de exemplo, refira-se que a falta de definição jurídica do museu era um dos aspectos reclamados pelos participantes na *1ª Conferência Nacional de Museus* em 1990 (Alcaud, 2001, p. 54).

<sup>274</sup> Em 2001, segundo um levantamento de Maresca Compagna (Maresca Compagna, 2001b), as seguintes regiões dispunham de leis próprias com incidência nos museus: Lombardia (1974); Piemonte (1978); Apúlia (1979); Molise (1980); Ligúria (1980); Toscânia (1980); Campânia (1983); Vêneto (1984); Úmbria (1990); Abruzzo (1992); Calábria (1995); Lácio (1997); Marche (1998); Emília-Romanha (2000).

“garantir, assegurar, promover”, mas não estão ancoradas em critérios operativos nem em padrões objetivamente verificáveis.

A legislação regional italiana encorajou igualmente a formação de sistemas e de redes de museus. A partir de 1972, motivadas pela transferência de competências da administração central, as regiões viram nos sistemas de museus possibilidades de colaboração entre sujeitos públicos e privados que poderiam contribuir para um melhor uso e fruição pública do património cultural (Boldrini, 2007, p. 7). Para Maggi e Dondona (Maggi & Dondona, 2006, p. 48) as primeiras ações que procuraram “colocar os museus em sistema” emanaram das leis regionais da Apúlia (1979), da Toscânia (1980) e da Ligúria (1980), determinadas pela urgência técnica de resolver problemas dos museus, mediante a sua união sistémica. Maresca Compagna (Maresca Compagna, 2001b, p. 141) acrescenta a estas vertentes a necessidade de as regiões otimizarem recursos e implementarem uma programação plurianual assente em critérios claros e transparentes. Já a segunda onda de leis, a partir dos anos 1990 - como as da Úmbria (1990), do Lácio (1997) e da Emília-Romanha (2000) - visaram atingir novas funcionalidades, introduzir distinções entre sistemas territoriais e temáticos e valorizar o património cultural e ambiental do território, objetivos a que não foram indiferentes as influências advindas do campo da economia da cultura (Maggi & Dondona, 2006, pp. 48–50).

Os estudos referenciais de Silvia Bagdadli sobre sistemas e redes de museus em Itália (Bagdadli, 2001, 2003, 2004) fizeram sobressair estas formas de organização a nível provincial e regional. Quanto ao nível provincial, a sua profusão parece levar à conclusão que o âmbito territorial da província corresponderá, em Itália, à dimensão natural dos sistemas e das redes de museus, o que é corroborado por alguns autores (Alberti et al., 2005, p. 4; Maggi & Dondona, 2006, p. 72). Em *Le Reti di Musei*, Bagdadli (2001) estudou dois sistemas provinciais da Emília-Romanha, concretizados após a publicação da lei regional de 1990<sup>275</sup>, que estimulou a cooperação entre museus de diferentes tutelas e atribuiu às províncias a competência de favorecer a coordenação e a potenciação das atividades dos museus localizados nos seus territórios. Neste contexto nasceram os primeiros sistemas provinciais desta região: Rimini em 1993, Ravena em 1995-96 e Modena em 1998. Ballé e Poulot (Ballé & Poulot, 2004, p. 170)

---

<sup>275</sup> L.R. n° 20 de 1990 “Norme in materia di musei di enti locali o di interesse locale”.

elegem precisamente a região da Emília-Romanha como um exemplo de política concertada, levada a cabo ao longo dos anos 1990 num ambiente fortemente policêntrico, que conduziu à reorganização dos museus num “verdadeiro sistema museográfico regional”. Ainda no plano regional, e também com base numa lei de 1990, a região da Úmbria criou um Sistema de Museus, precedido de um levantamento destas instituições, bem como das coleções existentes no território (Bagdadli, 2001, p. 65).

No esteio das pesquisas anteriores, alguns autores (Alberti et al., 2005) entendem que os estudos conduzidos por Bagdadli mostram que as redes são ainda embrionárias em Itália e sintetizam os seus aspetos comuns: compostas por vários museus; burocráticas; assentes em acordos formais; altamente centralizadas; com os papéis centrais ocupados por instituições da administração local.

Como fica patente, a organização dos museus em rede e em sistema é um dos principais tópicos das políticas para museus impulsionadas pelas administrações regionais e locais italianas nos anos 1990, sem que, na prática, haja uma distinção clara entre o uso de um ou outro termo (G. Pinna, 2004, p. 26). Massimo Montella (Montella, 2003) justifica a popularidade da organização reticular dos museus italianos, associando-a ao historial e à tipologia destas instituições bem como à relação privilegiada com o património e o terreno. A Itália, “museu difuso”, constitui o território ideal para a conexão em rede dos museus, relacionando-os com o fragmentado património e acrescentando valor ao território para onde se expandem, saindo das tradicionais salas de exposição (Montella, 2003, pp. 325–326). Para Montella, as formas de organização em rede permitem às administrações territoriais de pequena e de média dimensão dotarem-se de instrumentos adequados de gestão, sem perder a sua especificidade, e construir soluções que acautelem a sobrevivência, a redução de custos e a criação de valor económico para os museus.

As vantagens anteriormente enunciadas são evocadas por Giovanni Pinna (G. Pinna, 2004), para quem a reunião de instituições museológicas em “redes de colaboração” ou em “sistemas organizados” constitui uma tendência das políticas culturais que assumem estas medidas como funcionais e economicamente vantajosas. Porém, para este autor, os sistemas e as redes de museus também podem apresentar aspetos negativos. Dando como exemplo o Sistema de Museus da Região da Úmbria, caracteriza-o como centralizado e orientado para a eficiência formal e a potenciação da fruição turística da

região, mas sem influência no crescimento cultural da comunidade ou dos próprios museus (G. Pinna, 2004, p. 28).

Num contexto polarizado e carente de regulação nacional, emergiram as primeiras iniciativas governamentais dirigidas à totalidade dos museus do país e apontando para novas formas de gestão que concorressem para a autonomia destas instituições.<sup>276</sup> Em 1990-91, dois projetos emanados da órbita do poder central visaram uma organização sistémica nacional dos museus e uma reforma do *Ministero per i Beni Culturali e Ambientali*, baseada na autonomia das *soprintendenze*.<sup>277</sup> Contudo, nenhuma das iniciativas legislativas foi aprovada. Em 1993 vingou a primeira medida ministerial da década com efeitos nos museus estatais, que consistiu na externalização dos serviços de apoio ao público, conhecida por Lei Ronchey.<sup>278</sup>

## **2. A REFERÊNCIA NACIONAL: O *ATTO DI INDIRIZZO SUI CRITERI TÉCNICO-SCIENTIFICI E SUGLI STANDARD***

Foi necessário aguardar o final dos anos 1990 para assistir a um pacote legislativo com grande impacto no sector museológico italiano, num contexto geral de reformas amplas da administração pública, rumo ao federalismo administrativo e à descentralização (Alcaud, 2001; Garlandini, 2010b; Tobelem, 2011). Seguindo estas tendências, a Lei 127/97, de 15 de Maio, antecipou a possibilidade de o governo transferir museus dependentes do Estado para as regiões, províncias e municípios (Montella, 2003, 232). Nessa linha, o Decreto-Lei 112/98, de 31 de março, previu a passagem de museus e de outros bens culturais do Estado para aquelas entidades territoriais e estabeleceu a necessidade de definir critérios técnico-científicos e padrões mínimos para as instituições a transferir, de modo “a assegurar a fruição colectiva dos bens, a sua segurança e a prevenção dos riscos”.

<sup>276</sup> Alargando o campo de observação, importa ter presente que, a partir dos anos 1990 e até ao presente, a política museológica italiana tem sofrido fortes influências da economia da cultura, em que se enquadram sucessivas tentativas e ações de privatização da gestão do património cultural.

<sup>277</sup> Comissão ministerial instituída em 1990 pelo subsecretário Luigi Covatta e intitulada *Norme di principio sul sistema museale e sull'autonomia dei musei* (Montella, 2003, p. 222); Projeto-Lei *Nuove norme per l'autonomia delle soprintendenze e dei musei per la promozione del sistema museale*, apresentado à Câmara dos Deputados em 24-9-1991 (Alcaud, 2001, p. 61).

<sup>278</sup> O DL nº 433/93, de 14 de janeiro, promulgado pelo Ministro Alberto Ronchey, abriu às sociedades privadas a gestão dos serviços culturais e de acolhimento do público numa perspetiva comercial e de rentabilidade das instituições museológicas (Tobelem, 2011, p. 189).

O teor deste diploma constitui o ponto de partida oficial para a cronologia da credenciação italiana. Lido de forma estrita, o decreto atribuía ao Ministro dos Bens Culturais e Ambientais o direito de emanar critérios e padrões para os museus que fossem transferidos para as administrações regionais e locais. Contudo, o Ministro e a Comissão Paritária, entretanto constituída<sup>279</sup>, interpretaram esta competência num sentido extenso e profícuo, não limitando os critérios e os padrões só aos museus que seriam objeto de transferência, mas a todos os museus. Segundo Acidini (Acidini, 2001, p. 9), aproveitou-se esta oportunidade para preencher uma lacuna de regulação dos museus italianos.

Em consequência da ampla interpretação da prerrogativa ministerial, um intenso trabalho coletivo decorreu ao longo dos anos de 1999 e 2000, envolvendo representantes das administrações públicas (nacionais, regionais, provinciais e locais), das associações profissionais do sector museológico, das universidades e dos museus. Segundo Jallà (Jallà, 2001a), a metodologia participativa adotada era inovadora em Itália, ao abranger o conjunto de sujeitos institucionalmente adequados à formulação dos padrões.

Em 1999, em paralelo às diligências do Ministério, as tutelas regionais e locais, em aliança com as associações de museus, deram um primeiro sinal do alargado e voluntarioso envolvimento neste processo. Assim, em março de 1999 foi ativado um Grupo de Trabalho, composto por representantes da *Conferenza della Regione*,<sup>280</sup> da *Associazione Nazionale dei Comuni Italiani* (ANCI), da *Unione delle Province d'Italia* (UPI), da Comissão Nacional do ICOM e da *Associazioni Nazionale dei Musei Locali e Istituzionali* (ANMLI), coadjuvados por um observador do *Ministero per i Beni e le Attività Culturali* (MiBAC).<sup>281</sup> Dos trabalhos deste grupo resultou o documento *Standard per i Musei Italiani*, apresentado à Comissão Paritária em setembro de 1999. O memorando partia da aceção de que os padrões a definir deveriam ser articulados com os campos funcionais da atividade dos museus e aplicáveis a todas as instituições

---

<sup>279</sup> Nomeada por Decreto Ministerial de 11 de maio de 1999, era formada por cinco representantes do Ministério e cinco representantes das entidades territoriais.

<sup>280</sup> A *Conferenza delle Regioni e delle Province autonome*, criada em 1981, é um órgão de coordenação política e de interlocução institucional inter-regional. As suas competências alargaram-se a partir de 1983, com a instituição da *Conferenza Stato-Regioni*, sede da negociação política entre a administração central e o “sistema de autonomias regionais”. [www.regioni.it; www.statoregioni.it/](http://www.regioni.it; www.statoregioni.it/). Acedidos em 28-9-2012.

<sup>281</sup> Pelo DL nº 368, de 20 de outubro de 1998, foi criado o *Ministero per i Beni e le Attività Culturali* (MiBAC), designação mantida até à atualidade, em substituição do *Ministero per i Beni Culturali e Ambientali* (datado de 1975).

museológicas, independentemente das tutelas. Visava um equilíbrio entre padrões de dotação (recursos mínimos assegurados pelas tutelas) e padrões de prestação (resultados mínimos atingidos pelos museus) (Gruppo di lavoro promosso dalla Conferenza delle Regioni, 2001, pp. 131–132).

Manifestando concordância de princípio com os *Standard*, e dando cumprimento ao disposto no DL 112/98, o Ministro dos Bens Culturais constituiu um Grupo Técnico de Trabalho para a Definição dos Padrões, nomeado por Decreto de 25 de julho de 2000. Este grupo compreendia representantes do Ministério, das entidades territoriais (*Conferenza della Regione*, UPI e ANCI), de universidades e especialistas externos. O documento produzido foi articulado com o de 1999 (*Standard per i Musei Italiani*) e redundou no *Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei*. Apresentado à *Conferenza Unificata fra Stato, Regioni ed Enti Locali*,<sup>282</sup> o Atto foi aprovado por este organismo em 19 de abril de 2001. Em 10 de maio de 2001 foi oficializado como Decreto Ministerial.

Ainda no plano legislativo e em simultaneidade com as iniciativas precedentes, outros diplomas cuidavam de conferir existência jurídica aos museus. Em 1999, foi publicado o *Testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali*,<sup>283</sup> em que os museus foram reconhecidos enquanto “estruturas”<sup>284</sup> e finalmente distinguidos dos monumentos e dos sítios arqueológicos (Alcaud, 2001; Montella, 2003). Só cinco anos mais tarde os museus passaram a ter uma definição legal, no *Codice dei beni culturali e del paesaggio* (Alcaud, 2001; Garlandini, 2009).

A par da construção participada do dispositivo legislativo nacional, no plano profissional e no plano administrativo regional um conjunto de iniciativas concorreu para estimular a reflexão e o debate sobre a regulação, os padrões de referência e a credenciação. Dos encontros de museus realizados neste período, destaque-se os que tiveram uma relação direta com este tema, alguns dos quais alcançaram também projeção editorial.

---

<sup>282</sup> Instituída pelo DL nº 281/97, de 28 de agosto, a *Conferenza Unificata* favorece a cooperação entre a atividade do Estado e as administrações regionais e locais. É composta por membros do governo, da *Conferenza delle Regioni*, da *Conferenza Stato-Città*, da ANCI e da UPI.

<sup>283</sup> DL nº 490/99, de 29 de outubro. *Testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali, a norma dell'articolo 1 della legge 8 ottobre 1997, n. 352*.

<sup>284</sup> “museo: struttura comunque denominata organizzata per la conservazione, la valorizzazione e la fruizione pubblica di raccolte di beni culturali” (alínea a do nº 2 do art. 99º do DL 490/99, de 29 de outubro).

Antes de mais, e na ausência de uma associação nacional de museus<sup>285</sup>, cumpre assinalar o papel da Comissão Nacional do ICOM. Em julho de 1998, na sua assembleia anual em Rimini, apresentou a tradução do *Código Deontológico* do ICOM, bem como uma proposta de *Standard minimi delle risorse per i musei di amministrazione pubbliche*, resultante de uma recolha de dados preliminares com o objetivo de elaborar um projeto de padrões mínimos para os museus italianos (Sutera, 2009, p. 77).

Da iniciativa regional surgiram vários debates. Em 1999, em Florença, *Gli standard per l'organizzazione e la gestione dei musei* (organizado pelas Regiões da Toscânia e da Emília-Romanha) e em 2000, em Gaeta (Região do Lácio), *I musei: standard di funzionamento e modelli di gestione* constituíram ocasiões para fazer o ponto de situação das regiões face a estas matérias. Entre as questões consensuais incluíam-se o apelo a que o processo de criação dos padrões fosse fortemente participado e o reconhecimento de que a sua introdução não fosse reduzida às questões do financiamento, sem descurar, porém, a correlação entre ambas (Sani, 2001a, p. 69).

Com escopo internacional, dois encontros foram realizados, em março de 2001 nas regiões da Lombardia e da Emília-Romanha, agregando ao tema dos padrões o da qualidade e o dos sistemas de museus. Em Milão, *I sistemi museale in Europa: una sfida para el futuro* juntou às experiências italianas a apresentação de práticas da Alemanha, Áustria, Espanha (Catalunha), Reino Unido (País de Gales) e Suíça (Negri, 2002). Em Bolonha, *Museo e cultura della qualità* englobou apresentações da Itália e do Reino Unido.<sup>286</sup>

Nas iniciativas apontadas é evidente a vontade de comparação com experiências e modelos internacionais que explicitamente marcaram a redação dos padrões italianos, conforme é referido na introdução ao *Atto di indirizzo*. Se o Código Deontológico do ICOM e os sistemas de credenciação norte-americano e britânico constituíram as principais inspirações externas, as particularidades italianas ditaram os conteúdos finais.

---

<sup>285</sup> Ao contrário da maioria dos países, a Itália apenas possui associações de museus de carácter temático e especializado, ou organizadas em função das tutelas, como a ANMLI. Em 2004, por proposta do ICOM Itália, foi constituída a *Conferenza permanente delle associazioni museali italiani*.

<sup>286</sup> Em 2000, o *Istituto per i Beni Culturali*, da Emília-Romanha, também organizara, em colaboração com o *European Museum Forum* (EMF) e a Região da Toscânia, uma ação de formação sobre museus e qualidade, cujos conteúdos, publicados em 2001 (Negri & Sani, 2001), constituem um utilíssimo estado da arte da situação italiana em vésperas de publicação do *Atto di indirizzo*.

O *Atto di indirizzo* é um extenso documento, com mais de 200 páginas, anexo ao Decreto Ministerial de 10 de maio de 2001. Vale a pena atentar nos termos que lhe dão o título e que são contextualizados na Introdução ao documento. Se os critérios técnico-científicos eram recorrentes em documentos normativos da administração central, o termo *standard* surgia pela primeira vez num ato legislativo do Estado italiano, embora já constasse da legislação regional (Jallà, 1999, p. 19). Os “padrões mínimos” eram interpretados como indicadores de qualidade, “configurando um conjunto de critérios e de regras para definir os requisitos mínimos necessários à existência do museu e do seu funcionamento” (*D.M. 10 maggio 2001 Introduzione*).

O documento está estruturado em duas partes: normas técnicas e linhas orientadoras. Cada uma estabelece regras e orientações para oito “âmbitos de referência”: 1- Estatuto jurídico; 2- Aspetos financeiros; 3- Estrutura; 4- Pessoal; 5- Segurança; 6- Gestão das coleções; 7- Relações com o público e serviços respetivos; 8- Relações com o território. Se os primeiros sete campos seguem genericamente o Código do ICOM, o oitavo valoriza a peculiaridade italiana, “que tem na integração entre museu e território uma característica e um ponto forte” (*D.M. 10 maggio 2001 Introduzione*). Vários autores (Acidini, 2004; Gazzeri, 2010; Jallà, 2001b; Montella, 2003) enfatizam a novidade da relação com o território como a “via italiana”, que não se limitou à transposição passiva dos modelos internacionais, mas espelhou criativamente o panorama nacional de museus e do património. Com um ponto de vista diferente, Maurizio Maggi é cético sobre a valia operacional deste campo, considerando-o uma sequência de declarações retóricas sem reflexo prático na relação dos museus com a identidade local.<sup>287</sup>

As normas e as orientações constantes do *Atto* foram redigidas por uma comissão técnica<sup>288</sup>, com base na laboriosa ação de meia centena de profissionais que integraram os 13 grupos constituídos para definir os cerca de 70 pontos em que se subdividem os âmbitos estruturais. Talvez pela extensão, diversidade autoral e diferenças entre as matérias, o documento revela algum desequilíbrio, quer no teor normativo quer na extensão e detalhe das abordagens. Porém, a sua principal omissão reside na ausência de diretrizes sobre os procedimentos a seguir para tornar efetivo o processo de credenciação. Apenas era expressa a expectativa de criação de um observatório junto do

---

<sup>287</sup> Entrevista a Maurizio Maggi, 1-7-2011.

<sup>288</sup> Na ótica de um jurista (Morbidelli, 2010, p. 15), o *Atto* é escrito com estilo, pela pena dos *sovrintendenti* e “funcionários das letras”, constituindo um verdadeiro decálogo do que um museu deve fazer.

MiBAC com a finalidade de monitorizar a aplicação dos *standards* e melhorar o teor do documento.

A aplicabilidade deste diploma necessita de uma nota explicativa da categoria legislativa ‘*Atto di indirizzo*’, de acordo com o sistema jurídico italiano. E outra acerca do valor legal deste ato em particular. Um *Atto di indirizzo* (em tradução literal, *ato de orientação*) é um diploma legal orientador e não vinculativo, que carece de desenvolvimento por outros atos legislativos para poder ser aplicado. No campo museológico, em virtude da reforma constitucional de 2001,<sup>289</sup> o Estado italiano pode produzir legislação geral e de enquadramento, competindo às regiões o desenvolvimento de leis relativas aos museus situados nos seus territórios, com exceção dos museus estatais. As questões de salvaguarda e de proteção do património mantêm-se na esfera da legislação do Estado.<sup>290</sup> Assim, o *Atto di indirizzo* acolhe normas obrigatórias, a par de indicações e de sugestões, como é exemplificado por uma das suas redatoras, Cristina Acidini:

“I documenti raccolti nell’Atto hanno valore di legge là dove coincidono con la normativa vigente pertanto ineludibile: si pensa alla sicurezza nei luoghi di lavoro, per esempio, regolata dalla ben nota ‘legge 626’ (D.Lgs. n. 626 del 1994), che ha recepito il provvedimento europeo in materia. / Sono, invece, indicazioni con un carattere di suggerimento e di ispirazione là dove la materia che trattano non è norma di legge: per esempio l'accoglienza al pubblico, che occupa un vasto settore” (Acidini, 2004, p. 31).

Se este é o enquadramento geral, no caso em presença o seu valor legal tornou-se nulo desde 2004. A explicação reside na publicação do *Codice dei beni culturali e del paesaggio* que passou a constituir o quadro jurídico de referência para os museus italianos e lhes conferiu um papel institucional, mediante a introdução de uma definição própria de museu, distinta das coleções<sup>291</sup>. O *Codice* revogou o DL 112/98, diploma que constituía a base legal do *Atto di indirizzo* de 10 de maio de 2001, ficando este sem valor de lei.

Convém ainda recordar que todo este processo nascera do intuito de transferir para as regiões e municípios um significativo conjunto de museus estatais para os quais era necessário definir requisitos e regras. Este desígnio não chegou a concretizar-se, quer

<sup>289</sup> Legge costituzionale 3/2001, Titolo V.

<sup>290</sup> Entrevista a Adelaide Maresca Compagna, 9-5-2012; [www.senato.it](http://www.senato.it). Acedido em 11-12-2011.

<sup>291</sup> Quanto às coleções, o artigo 10 do *Codice* considera-as como bens culturais: “Sono inoltre beni culturali: le raccolte di musei, pinacoteche, gallerie e altri luoghi espositivi dello Stato, delle regioni, degli altri enti pubblici territoriali, nonché di ogni altro ente ed istituto pubblico”. Sobre este passo do *Codice* e sobre o conceito de “raccolta” (coleção) é de assinalar a incorreta tradução de “raccolta di musei” como “réseaux de musées” em (Gazzeri, 2010, p. 132).

por falta de vontade política do Ministério (Garlandini, 2009, p. 29), quer pela falha de acordo com as entidades locais sobre os museus a transferir. Deste modo, o *Atto di indirizzo* permaneceu, até hoje, como um ponto de referência e um documento orientador, fazendo jus ao seu nome, embora vulnerabilizado e sem poder de lei. Ainda assim, o seu papel referencial é reconhecido, quer no plano técnico, quer no jurídico e administrativo:

“Non si tratta, è vero, di un atto normativo e come tal cogente (...) Però ha rilievo sul piano della buona amministrazione e per delimitare la descrizionalità delle amministrazioni. Si potrebbe dire che è una sorta di circolare ‘rinforzata’, sicchè il non adeguamento alle prescrizioni dell’atto di indirizzo impone quantomeno una spiegazione di tale divergenza, mentre le iniziative di adeguamento sono per definizione giustificate” (Morbidelli, 2010, pp. 15–16).

Entendidas as condicionantes legais, falta conhecer os seguimentos nacionais e regionais, posteriores à publicação do diploma de 2001, com impacto na credenciação dos museus italianos.

A primeira constatação é a de que não foi criado um sistema de credenciação nacional, com aplicação a todo o território e a museus de todas as tutelas. Quanto aos museus estatais, o MiBAC desenvolveu algumas iniciativas, em particular dois estudos de verificação da aplicação dos padrões (Maresca Compagna, Di Marco, & Bucci, 2008; Maresca Compagna, 2005). O primeiro (2004) restringiu-se a 12 museus e abrangeu quase todos os âmbitos do *Atto di indirizzo*. O segundo inquérito (2006) seguiu a metodologia inversa: foi aplicado a 158 museus, mas só incidiu sobre o âmbito das *relações com o público e serviços respetivos* e o das *Relações com o território*. Em 2006-2007, o Ministério prestou especial atenção à implementação dos Regulamentos dos Museus e das *Carte dei servizi* (A. Pinna, 2010, p. 144), em linha com a modernização da administração pública italiana.<sup>292</sup> Apesar destas diligências, não foi criado nenhum sistema de credenciação dos museus sob tutela do Estado.

Quanto aos restantes museus públicos e privados, algumas regiões avançaram na formulação de padrões mínimos e na aplicação de sistemas de credenciação, distinguindo-se a Lombardia, pelo pioneirismo e resultados atingidos.

A partir de maio de 2002, um grupo de trabalho “para o reconhecimento dos museus e das coleções” da Lombardia preparou os requisitos mínimos, que foram debatidos em

<sup>292</sup> Seguindo uma diretiva do *Ministro dei Beni Culturali*, Francesco Rutelli, de 18 de outubro de 2007, todos os museus, áreas arqueológicas, bibliotecas e arquivos do Estado foram obrigados a adotar a *Carta della qualità dei servizi* (Maresca Compagna, 2010, p. 296).

novembro desse ano na 1<sup>a</sup> Conferência dos Museus Lombardos. Em dezembro de 2002, após aprovação pela Junta Regional, abriram as candidaturas, através de um questionário de avaliação. Em novembro de 2004 estavam “reconhecidas” 117 instituições, compreendendo as categorias de ‘museu’ e de ‘coleção’ (Garlandini, 2009; Gasperini, 2002; Petraroia, 2009).<sup>293</sup>

Desde o início da preparação dos padrões de referência para os museus lombardos, os responsáveis regionais equacionaram a sua ligação às redes de museus:

“Para as pequenas instituições, é difícil corresponder a estes padrões, e temos de enfrentar uma escassez generalizada de dinheiros públicos. Mas descobrimos a solução mais satisfatória para lidar com este problema: as redes de museus. / Para nós, as redes de museus devem proporcionar serviços de qualidade: quando as instituições não os podem assegurar, apoiamos a sua associação” (Gasperini & Medici, 2002, pp. 65–66).

Em conformidade com estes objetivos, em 2002 a Região da Lombardia atribuiu às autoridades provinciais a responsabilidade de organizar redes de museus, confiando que cada província desenvolvesse serviços comuns a fim de apoiar os museus do seu território. Quatro anos depois tinham sido constituídos 18 sistemas locais, envolvendo cerca de 150 museus (Porreca, 2007, p. 92).

Em resultado das alterações provocadas pela reforma constitucional e pela publicação do *Atto di Indirizzo*, algumas regiões publicaram ou reviram as suas leis de museus<sup>294</sup>. O caso da Úmbria reveste-se de interesse pelas inovações introduzidas no Sistema de Museus, que tinha sido criado em 1990. O novo sistema consiste numa organização em rede, coordenada pela região, que integra museus, coleções e “outras estruturas”, atenta ao respeito pelos padrões quantitativos e qualitativos dos serviços oferecidos ao público pelos museus aderentes (Boldrini, 2007), numa clara filiação no *Atto di Indirizzo*.

A criação de sistemas e de redes de base territorial não coibiu a emergência de redes temáticas, também surgidas dentro das fronteiras regionais. Exemplos recentes são as

---

<sup>293</sup> Buscando apoio formativo internacional, em junho de 2003, a *Scuola Superiore di Alta Amministrazione* da Lombardia organizou um curso sobre a credenciação, com representantes da *American Association of Museums* (EUA) e da *Museums, Libraries and Archives* (Reino Unido) (Garlandini, 2009, p. 30).

<sup>294</sup> De acordo com levantamento de Sani e Maresca Compagna (Maresca Compagna & Sani, 2008, p. 179), depois de 2001 foram publicadas leis de museus nas seguintes regiões: Úmbria (2003 e 2004), Campânia (2005) e Sardenha (2006). Outras (Lácio, Vêneto, Toscânia, Piemonte e Marcas) optaram por deliberações e documentos programáticos relativos ao reconhecimento dos museus, recenseamentos, inquéritos, autoavaliações e ações de formação. As duas regiões mais avançadas nesta matéria, a Lombardia e a Emília-Romanha, tinham publicado leis regionais no ano 2000 e produziram normas regulamentares nos anos seguintes.

redes de ecomuseus, em particular na Itália setentrional, como a Rede de Ecomuseus da Lombardia e a Rede de Ecomuseus do Piemonte<sup>295</sup>.

Voltando à credenciação de base regional, em 2009 também a Emília-Romanha outorgou a 109 museus o estatuto de “museu reconhecido”, ao abrigo do seu sistema de credenciação, construído com base nos oito âmbitos previstos no *Atto di indirizzo* (Istituto per i Beni artistici, culturali e naturali della regione Emilia-Romagna, 2010). No total, em 2010 eram nove as regiões italianas com trabalho preparatório na definição de padrões e de requisitos mínimos (Maresca Compagna, 2010, p. 295), embora só as duas anteriormente mencionadas tenham ativado sistemas de credenciação. As restantes - Lácio, Véneto, Marcas, Toscânia, Úmbria, Piemonte e Apúlia – encontravam-se em diferentes estádios de formulação e de aplicação. Como se observou, os sistemas de credenciação regionais abrangem os museus dependentes das entidades públicas territoriais e das entidades privadas localizadas nos territórios correspondentes, mas não alcançam os museus da administração central.

No campo dos museus privados, merece alusão o trabalho desenvolvido pela Comissão Pontifícia para os Bens Culturais da Igreja que, escassos meses após a publicação do *Atto di indirizzo*, aprovou uma circular com os aspectos organizativos e funcionais dos museus eclesiásticos. Conjugando orientações sobre os princípios e as finalidades destes museus com diretrizes práticas sobre as instalações, a estrutura, a segurança, a gestão e o pessoal, este documento não esquece questões que estavam na ordem do dia, como a relação com outras instituições ou a fruição no contexto dos territórios de referência dos museus.<sup>296</sup>

Da parte do *Ministero per i Beni Culturali*, a atenção ao panorama internacional prosseguiu na última década. Conforme referido acima, o seminário europeu *Que padrões e modelos de gestão para os museus europeus?* no âmbito da presidência italiana da UE, em 2003, foi o único sobre esta temática no quadro das iniciativas oficiais comunitárias (Ministero per i Beni e le Attività Culturali, 2004). A publicação *Musei di qualità - Sistemi di Accreditamento dei Musei d'Europa* (Maresca Compagna

---

<sup>295</sup> Estas redes têm sido ativas no plano europeu, promovendo encontros e avançando com a criação de uma rede europeia de ecomuseus, *Mondi Locali*, com expressão sobretudo em Itália (Maggi, 2009, p. 75).

<sup>296</sup> *Pontificia Commissione per i Beni Culturali della Chiesa Lettera circolare sulla funzione pastorale dei musei ecclesiastici, Città del Vaticano 15 agosto 2001* in (Maresca Compagna, 2005, pp. 335–356).

& Sani, 2008), que assume um papel referencial para a presente tese, condensou o espectro de observação europeia dos sistemas de credenciação.

Em vista dos constrangimentos legais e para dar corpo a diretivas do *Codice dei beni culturali*, em 2006 foi instituída, por Decreto Ministerial, uma comissão encarregada de elaborar uma proposta para a definição de “níveis uniformes de qualidade das atividades de valorização”<sup>297</sup>, em que se incluíam os museus (Montella, 2008). Presidida por Massimo Montella<sup>298</sup> e composta por técnicos do Ministério, *sovrintendenti*, docentes universitários, diretores de museus e representantes da UPI e da ANCI, a comissão formulou uma proposta de avaliação dos museus, ancorada em elementos comuns a todo o território nacional. Propôs ainda a revisão do *Atto di indirizzo* e a constituição de uma comissão técnica permanente entre o Ministério, as entidades territoriais e as universidades, com a finalidade de incrementar e atualizar os níveis mínimos de qualidade dos museus (Montella, 2008, p. 115). A ideia de criar uma comissão deste tipo não era nova e tinha sido reconhecida no preâmbulo do *Atto di indirizzo*, estando igualmente implícita no *Codice*. Entre as funções da comissão proposta por Montella contavam-se o apoio à autoavaliação dos museus, a monitorização das comissões regionais de credenciação que seriam constituídas e a gestão de um banco de dados nacional sobre a aplicação dos *standards*. Grande parte das proposições da comissão integrava um futuro decreto ministerial, cujo teor foi transmitido ao Ministro e à *Conferenza unificata*. A interrupção da legislatura não permitiu formalizar o diploma proposto<sup>299</sup> (Maresca Compagna & Sani, 2008, p. 178) e não houve posteriores desenvolvimentos, aparentemente por falta de vontade política, quer do Estado, quer das regiões (A. Pinna, 2010, p. 164).

---

<sup>297</sup> Estes termos remetem para o *Codice*: “*Livelli di qualità della valorizzazione* 1. Il Ministero, le regioni e gli altri enti pubblici territoriali, anche con il concorso delle università, fissano i livelli uniformi di qualità della valorizzazione e ne curano l’aggiornamento periodico.” (alínea 1 do art. 114 do *Codice dei beni culturali e dei paesaggio*).

<sup>298</sup> Massimo Montella foi Diretor de Museus e Bens Culturais da Região da Úmbria (1975-2006), onde impulsionou redes de museus e legislação regional. Foi um dos redatores do *Atto di indirizzo*. É docente na Faculdade de Bens Culturais da *Università degli Studi di Macerata*.

<sup>299</sup> O decreto ministerial proposto pela Comissão Montella está publicado na íntegra (Montella & Dragoni, 2010, pp. 309–362). O diploma aprovaria os “níveis mínimos uniformes de qualidade das atividades de valorização dos museus”, incorporando nos anexos a credenciação, a metodologia de atuação e um esquema detalhado dos requisitos essenciais para a autoavaliação dos museus, de acordo com os oito âmbitos previstos no *Atto di indirizzo*.

### **3. ORIENTAÇÕES ITALIANAS VERSUS UM MOSAICO REGIONAL**

Assinalada a “via italiana” de conceção e de introdução de padrões de referência para os museus, bem como da disseminação de sistemas e redes de base territorial, passa-se à discussão das particularidades encontradas.

Começando por uma abordagem de natureza sistémica e reticular, a primeira nota é a de que em Itália não existe um sistema de museus, formalizado e de âmbito nacional. Em 1990, os trabalhos de uma comissão ministerial visaram criar um *sistema museale*, idealizado como uma “organização sistémica nacional concebida como um pólo de serviços e não como uma estrutura hierarquicamente subordinada às entidades singulares” (Montella, 2003, p. 222). Esta intenção foi abandonada e não voltou a constar das prioridades da política nacional. Inversamente, proliferaram os sistemas e as redes territoriais de museus, em especial os de delimitação provincial, encorajados pelas regiões. Se bem que estes sistemas de base infranacional se situem fora do nosso objeto de estudo, não se pode deixar de sinalizar a sua profusão e a aparente adaptação aos principais traços que caracterizam o panorama museológico italiano, invocados no início deste capítulo: numeroso, disperso, embebido no território e em diálogo profícuo com os testemunhos patrimoniais.

A segunda nota denuncia a complementaridade, mas não a sobreposição, entre os sistemas regionais de credenciação e os sistemas e redes constituídos pelos museus existentes nos territórios das regiões, credenciados ou não, e agrupados geograficamente em combinações múltiplas, por exemplo em torno das regiões, das províncias, das cidades e das localidades. Embora sustentem a promoção da qualidade dos museus e a implementação dos padrões de referência que permitirão a credenciação, trata-se de organizações diferenciadas e não coincidentes.

No que toca à credenciação, da análise das condições políticas, normativas e processuais, bem como das influências externas registadas, emerge um cenário paradoxal da sua aplicação em Itália.

No quadriénio 1998-2001 foi talhado um quadro normativo de referência para os museus italianos, em que a credenciação desempenhava um papel nuclear. As circunstâncias político-administrativas apontavam para uma ampla reforma da administração pública no sentido do federalismo administrativo, decidida a aliviar o

Estado do peso da gestão de grande parte das centenas de museus e de bens culturais adstritos aos órgãos periféricos do MiBAC. Para alguns autores (Garlandini, 2009; Gazzeri, 2010) a credenciação tem uma origem exógena aos operadores culturais, advinda da legislação coeva e da dinâmica global de gestão da ‘coisa pública’ que nos museus visava maior eficácia de gestão e mais benefícios para o cidadão-utilizador. Perfilha-se em parte destas perspetivas, anotando que o marco de partida oficial para a credenciação (o artigo 150 do DL 112/98) foi aproveitado para legislar a favor de todos os museus de Itália, constituindo o motor do trabalho coletivo empreendido nos três anos seguintes e concretizado no *atto di indirizzo*. O que seguramente não teria sido possível, sem uma prévia e madura reflexão por parte dos atores museológicos, como se tentará evidenciar de seguida.

Se em Itália o dispositivo legislativo está no centro dos debates sobre as políticas patrimoniais (Ballé & Poulot, 2004, p. 150), no caso dos museus foram os vazios e as ausências de tratamento jurídico que motivaram a série de diplomas do virar do século. Sem individualização institucional e sem definição legal, os museus beneficiaram da oportunidade conferida pelo diploma de 1998. Para que a resposta fosse eficaz e executada num arco temporal restrito foi essencial a prontidão e o trabalho colaborativo das entidades profissionais e das administrações territoriais e nacionais. Deste modo, quanto aos atores envolvidos, a Itália diferencia-se de outros países estudados, pela reiterada participação dos organismos públicos territoriais (administração regional, provincial e local) no processo preparatório da credenciação, em pé de igualdade com a administração central e os representantes dos profissionais. Quanto a estes, dada a inexistência de uma associação nacional de museus, coube à Comissão do ICOM e à *Associazioni Nazionale dei Musei Locali e Istituzionali* animar a participação do sector, a que se juntaram diversas personalidades do mundo académico, das direções dos museus e das *soprintendenze*. A equilibrada participação das tutelas regionais e dos profissionais constitui uma das especificidades italianas numa construção legislativa largamente concorrida e, em grande medida, fora dos gabinetes da administração central. Em consequência, confluíram num só documento as reflexões museológicas do meio profissional e as estratégias territoriais dos decisores políticos.

Os alicerces conceptuais dos padrões plasmados no *Atto di indirizzo* foram influenciados pelas diretivas do ICOM e pelos sistemas de credenciação dos EUA e do Reino Unido, como foi reconhecido pelos redatores do diploma. Os modelos externos

parecem assumir em Itália um papel central, manifesto em encontros internacionais de museus e na extensa produção bibliográfica a que se fez referência. A “excessiva” comparação com a situação de outros países desperta a Montella (Montella, 2003) algumas críticas no sentido de os motivos exógenos poderem estar na base da preparação dos padrões de referência. Alcaud (Alcaud, 2001) assinala igualmente a tendência italiana para as comparações internacionais no campo patrimonial, designadamente com a “grandeza da França”. Contudo, no que respeita à credenciação as influências foram predominantemente da esfera anglo-saxónica, em especial britânica.

Tomando inspiração na “anomalia italiana” inicialmente citada (Alcaud, 2001; Jallà, 2001b), adota-se aqui a expressão ‘paradoxo italiano’ para sintetizar o panorama da credenciação em Itália. Rico nos debates, na produção bibliográfica e na definição universal de padrões, mas omissos na aplicação nacional e heterogéneo na modulação regional.

A primeira contradição do ‘paradoxo italiano’ reside na existência de normas e de orientações nacionais face à inexistência de um sistema nacional de credenciação. Se em 2001 aparentava ser um desígnio consensualizado e plasmado na construção coletiva do *Atto di indirizzo*, passados dez anos esse propósito parece cada vez mais longínquo. Consoante o posicionamento regional ou nacional dos diferentes atores decorrem as suas visões face a este vazio. Para Margherita Sani, técnica da Região da Emília-Romanha, está praticamente fora de questão alcançar um sistema nacional:

“I think that it would be very sensible to have a national standards scheme. However, I think that putting together the different regional authorities/cultural departments, the Ministry, the professional associations, etc. to agree on a common scheme would be so difficult and costly (in terms of time and effort), that it is well enough to have individual regions taking care of it.”<sup>300</sup>

Adelaide Maresca Compagna, técnica do Ministério, defende a posição oposta:

“I think it would be better to have a national museum accreditation scheme, even if it would be right envisage a flexible and gradual application. In fact the Ministry of cultural heritage and activities, who participated actively to the redaction of the *Atto di indirizzo* approved with Ministerial Decree 10 may 2001, then did not push to create a national system (...)”<sup>301</sup>

As razões dadas por Maresca Compagna para a falta de concretização nacional da credenciação reposam na configuração regional do país, na especificidade da tutela central sobre os museus (geridos através das *soprintendenze*) e na distribuição das

<sup>300</sup> Entrevista a Margherita Sani, 29-7-2011.

<sup>301</sup> Entrevista a Adelaide Maresca Compagna, 9-5-2012.

competências legislativas entre o Estado e as regiões. No entanto, viu-se como num país federal como os EUA, ou no Reino Unido, descentralizado e com delegação de poderes nas quatro nações que o compõem, foi possível criar sistemas nacionais de credenciação. Se, por outro lado, as características do processo italiano evocam o caso espanhol, recorde-se que em Espanha não houve o envolvimento das Autonomias na preparação de um sistema nacional comum. Em Itália, após uma primeira fase de convergência de interesses, prevaleceu a incapacidade dos decisores políticos centrais e regionais em montar o esquema de abrangência nacional que conjuntamente tinham concebido.<sup>302</sup>

Acresce que os padrões mínimos de referência nacional estão formalmente por aplicar aos próprios museus estatais. As razões são pouco explicitadas pela tutela, parecendo inegável existir uma falta de empenho político do Ministério para avançar com esse processo. Maggi vai mais além, ao correlacionar a falta de um sistema nacional de credenciação com a ausência de uma política nacional de museus: “A national scheme would be functional to a national policy, which does not exist. Italian museums have not a clear role, neither in the education framework nor as for the “identity building” is concerned.”<sup>303</sup> Por outro lado, os sistemas de credenciação regionais deixam de fora os museus da administração central, o que leva a que em regiões com um significativo número de museus credenciado (Lombardia e Emília-Romanha) os museus estatais se mantenham à margem desses sistemas.<sup>304</sup>

A segunda incoerência reporta à oportunidade histórica perdida. Um arco temporal delimitado (1998-2001), um objetivo comum (a construção de padrões mínimos para os museus) e uma excepcional confluência de interesses (profissionais e políticos; nacionais, regionais e locais; públicos e privados) foram os principais traços no desenho coletivo dos critérios e dos padrões. Afinal todo este “clima extraordinário de concertação” (Maresca Compagna & Sani, 2008, p. 177) redundou em extensas normas e orientações que não lograram alcançar valor legal nem aplicação nacional.

---

<sup>302</sup> Em 2010, ao analisar os possíveis desenvolvimentos de um “sistema de regras partilhadas”, de âmbito nacional, Maresca Compagna propunha a criação de um núcleo técnico permanente, do tipo do *Conseil des Musées* de França, constituído por docentes, profissionais de museus, representantes do Ministério e das entidades territoriais, que acompanhasse um “processo unitário de reconhecimento dos museus dignos de tal nome e de melhoria da sua qualidade” (Maresca Compagna, 2010, pp. 300–301).

<sup>303</sup> Entrevista a Maurizio Maggi, 1-7-2011.

<sup>304</sup> Uma exceção recente é a Toscânia, onde, no âmbito da preparação do sistema de credenciação regional, os museus estatais se sujeitaram ao questionário dirigido aos restantes museus (Maresca Compagna, 2010, p. 296).

Como ficou patente, a construção do dispositivo italiano da credenciação foi marcada por alguns imbróglios legislativos. À inicial sequência de leis e de diplomas interrelacionados (1997-2001) sucedeu o *Codice* (2004), cujo poder revogatório dos atos legislativos precedentes não teve como reverso da medalha a reformulação do *Atto di indirizzo*. Como se não bastasse a enredada teia legislativa, mais recentemente (2006) a *Comissão Montella*, de nomeação ministerial, não chegou a ver cumpridas as propostas apresentadas. Para estes falhanços em muito contribuiu uma omissão de raiz. Ao ‘esquecer’ a definição dos procedimentos conducentes à credenciação, o *Atto di indirizzo* tornou ainda mais ténue a sua valia normativa, já de si condicionada pela sua categoria legislativa, não vinculativa. Como se tem vindo a notar noutros países, a eficácia de aplicação da credenciação depende do estabelecimento de um tripé formal que caracteriza qualquer sistema de credenciação: autoavaliação, avaliação pelos pares e decisão baseada em parecer de um órgão consultivo. No caso italiano estes procedimentos só têm sido definidos pelas regiões.

A última anomalia detetada replica as desigualdades geográficas já apontadas na caracterização do panorama museológico. Às regiões proactivas e impulsionadoras do *acreditamento dei musei* do Norte e do Centro da Península (Lombardia, Piemonte, Emília-Romanha, Toscânia, Úmbria e Lácio) equivalem embrionárias experiências no Sul (como a que atualmente decorre na Apúlia, através de um protocolo com a Emília-Romanha).

Com velocidades desiguais, a credenciação avança regionalmente no território italiano, conforme as prioridades dos decisores e as capacidades mobilizadoras dos profissionais, não sendo descortináveis medidas nacionais que suscitem alterações ao atual estado da situação.

## XI. RECONHECIMENTO E UNIFICAÇÃO: *MUSÉES DE FRANCE*

De acordo com as estatísticas oficiais, em 2010 existiam em França 1 212 instituições denominadas *Musées de France*<sup>305</sup>. Instituída em 2002 pela Lei dos Museus,<sup>306</sup> a designação *Musée de France* veio unificar as segmentadas classificações datadas do pós-guerra e acolher o Louvre<sup>307</sup>, os restantes museus nacionais, outros museus do Estado, os museus das administrações regionais e locais<sup>308</sup> e alguns museus privados debaixo de um só ‘chapéu’. Para penetrar na singularidade do sistema museológico francês não basta apresentar os antecedentes da Lei dos Museus nem descrever os procedimentos e os atores que lhe deram corpo. Num país com uma forte tradição de intervenção governamental na cultura, será preciso ancorar alguns aspectos da credenciação e das redes de museus no quadro mais amplo da política cultural, organicamente assente num ministério próprio desde 1959.<sup>309</sup>

### 1. DO ESQUEMA TRIPARTIDO À PROSPEÇÃO DAS REDES DE MUSEUS

Até ao início dos anos 1990, a organização administrativa dos museus franceses e a sua gestão por parte do Estado repousavam numa arquitetura desenhada no final da Segunda Guerra e desde então mantida quase incólume. Com maior exatidão, é necessário invocar o final de Oitocentos para encontrar a génesis do esquema dual em que se baseava a orgânica do Estado para os museus, composta pela *Réunion des Musées Nationaux* e pela *Direction des Musées de France*. Pela Lei das Finanças de 16 de abril de 1895 tinha sido criada a *Réunion des Musées Nationaux* (RMN), organismo dotado de personalidade jurídica e de autonomia financeira com competências na aquisição de coleções para os museus nacionais<sup>310</sup> (Durey, 2001; Sallois, 2008). Às atribuições

<sup>305</sup> Dados do *Département des études, de la prospective et des statistiques* (Ministère de la Culture et de la Communication, 2012).

<sup>306</sup> *Loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France.*

<sup>307</sup> Numa categorização dos museus de França, de acordo com a sua tutela, o antigo Diretor-Geral de Museus, Jacques Sallois, apresenta o Museu do Louvre como uma categoria à parte, em virtude da história, da escala e do papel modelar para outros museus nacionais (Sallois, 2008, p. 15).

<sup>308</sup> A França possui três níveis de administração local – *communes*, departamentos e regiões – cujos órgãos de gestão são designados de *collectivités territoriales*. [www.vie-publique.fr](http://www.vie-publique.fr). Acedido em 26-11-2012.

<sup>309</sup> Nesta data André Malraux (1901-1976) foi nomeado pelo Presidente da República, Charles de Gaulle, *Ministre d'État chargé des Affaires Culturelles*, cargo que exerceu até 1969.

<sup>310</sup> O nascimento da RMN decorreu da utilização de fundos resultantes da venda dos diamantes da coroa francesa em 1887. Depois de um longo debate entre os partidários de uma afetação social daquelas

originais da RMN outras foram acrescentadas ao longo do século seguinte, fortalecendo a vocação económica deste organismo.

Em 1945 um pacote jurídico definiu a estrutura administrativa do Estado e o sistema dos museus da França. O Decreto 45-1889, de 18 agosto, criou uma Direção-Geral específica, a *Direction des Musées de France* (DMF), que substituiu um organismo vocacionado somente para os museus nacionais, a *Direction des Musées Nationaux*, até então sob tutela da *Direction Générale des Beaux-Arts*. Um mês antes, tinha sido publicada a *Ordonnance* de 13 de julho,<sup>311</sup> relativa à organização provisória dos Museus de Belas Artes. Este diploma definiu o conceito de museu<sup>312</sup> e distinguiu três categorias de instituições. Aos “museus nacionais”, tutelados pelo Ministério da Educação Nacional e listados em anexo àquele decreto,<sup>313</sup> juntavam-se “outros museus”, que compreendiam as instituições dependentes de entidades públicas que não fossem o Estado, divididos em *musées classés* e *musées contrôlés*. Esta distinção não era original. Tinha sido estabelecida durante a Guerra, pela lei de 10 de agosto de 1941, emanada do regime de Vichy.<sup>314</sup> Os seus termos principais foram retomados pela *Ordonnance* de 1945, o que era justificado no texto introdutório pelo vazio legal em que os museus se encontravam, na sequência da revogação, pelo governo provisório de De Gaulle, de toda a legislação produzida pela Secretaria de Estado da Educação Nacional e da Juventude do regime colaboracionista. A “necessidade de não entravar o funcionamento dos serviços dos museus nacionais e dos museus da província” conduzia à fixação de “regras provisórias” enquanto não fosse promulgado um novo estatuto geral dos museus<sup>315</sup>.

---

receitas e os apoiantes dos museus, estes receberam metade da soma obtida mediante a criação da RMN. A lei de 1895 previu um organismo com capacidade de receber doações, legados e apoios do Estado. As receitas deviam permitir o financiamento das aquisições de obras de arte para os quatro museus nacionais da época: Louvre, Versailles, Luxemburgo e Saint-Germain-en-Laye (Antiguidades Nacionais). As decisões eram baseadas na apreciação de um conselho, composto por senadores, deputados, altos funcionários e personalidades do mundo da arte e do colecionismo (Durey, 2001; Sallois, 2008).

<sup>311</sup> *Ordonnance n° 45-1546 du 13 juillet 1945 portant organisation provisoire des musées des Beaux-Arts.*

<sup>312</sup> "Est considéré comme musée, au sens de la présente ordonnance, toute collection permanente et ouverte au public d'oeuvres présentant un intérêt artistique, historique ou archéologique." (Art. 2º da *Ordonnance n° 45-1546 du 13 juillet 1945*)

<sup>313</sup> Depois da criação do Ministério da Cultura, os museus nacionais foram transferidos para a sua tutela.

<sup>314</sup> *Loi du 10 août 1941 relative aux Musées des Beaux-Arts*. De acordo com a tese de Caroline Poulain (Poulain, 2001), na base da reorganização administrativa e do reforço legislativo na área patrimonial durante o regime de Vichy esteve o historiador de arte e conservador de museu Louis Hautecœur (1884-1973). Diretor-Geral de Belas Artes de 1940 a 1944. Hautecœur foi responsável pela adoção de cerca de uma quinzena de decretos. Segundo esta autora, alguns destes diplomas, como o dos museus, eram de ordem administrativa e cultural e não foram influenciados pelo contexto político.

<sup>315</sup> *Ordonnance n° 45-1546 du 13 juillet 1945*.

Historicamente, os *musées classés* eram herdeiros da vontade pós-revolucionária de equilibrar a permanente tensão entre a lógica centralista de Paris e as reivindicações regionais, mediante um decreto de 1801, que criou os “museus de província”<sup>316</sup> e lhes concedeu o benefício de serem depositários de coleções do Estado (Poulard, 2010, p. 31). Para alguns autores (Poirrier, 2004; Regourd, 2001; Sallois, 2008) tratou-se da primeira “rede de museus sob controlo do Estado”, evidenciando a importância destes equipamentos na malha territorial da França. Decorrido quase um século e meio e apesar da dependência das tutelas autárquicas, este grupo de museus ficava sujeito ao controlo da DMF, responsável pela nomeação e remuneração de um responsável técnico para cada um, o *conservateur d'État*.

Já os cerca de 1 000 *musées contrôlés* estavam submetidos à inspeção anual e ao controlo técnico da DMF, sendo os respetivos conservadores selecionados de uma “lista de aptidão”, diversa da anterior e suportados pelas tutelas regionais e locais.<sup>317</sup> Dois aspetos determinantes do nascimento e da vida dos museus dependiam ainda da administração central. Por um lado, os projetos de criação de quaisquer novos museus eram obrigatoriamente declarados à DMF e, por outro, as aquisições de quaisquer obras de arte eram apreciadas por um órgão consultivo, o conselho artístico dos *musées classés* e *contrôlés*. Resta recordar que todo o edifício engendrado nos anos 1940 só dizia respeito aos museus de Belas Artes. Ficavam de fora as instituições de outra natureza disciplinar, designadamente os museus de História Natural, cuja inspeção dependia do *Muséum de Paris*,<sup>318</sup> e os museus de ciência e técnica, subordinados ao *Conservatoire national des Arts et Métiers*.<sup>319</sup>

Em 1947, o Inspetor dos Museus de França, Guy Gaudron, não ocultava o espírito centralizador da reorganização operada dois anos antes: “Cette réforme opère une

<sup>316</sup> *Arrêté du 14 Fructidor de l'An IX* (1 de setembro de 1801). O diploma criou 15 “museus de província” em Bordéus, Caen, Dijon, Lille, Lyon, Marselha, Nancy, Nantes, Rennes, Rouen, Estrasburgo e Toulouse. Três situam-se em territórios hoje adstritos à Bélgica, Suíça e Alemanha: Bruxelas, Genebra e Mayence (Mainz) (Poulard, 2010, p. 31). Mais tarde, no decreto de 24 de janeiro de 1882, estes museus foram designados de “museus das cidades e departamentos”, distinguindo-os dos “museus do Estado”. ([www.vie-publique.fr](http://www.vie-publique.fr). Acedido em 13-1-2012).

<sup>317</sup> Para Pierre Moulinier (Moulinier, 2005) o estatuto do pessoal científico era a única característica que distingua na prática os *musées classés* dos *contrôlés*. A distinção hierárquica entre os dois corpos de conservadores constitui um dos traços da organização museológica francesa com repercussões até ao presente.

<sup>318</sup> *Décret n° 48-734 du 27 avril 1948 relatif à l'organisation du service national de muséologie des sciences naturelles*.

<sup>319</sup> Esta divisão retomava a génesis tripartida das instituições museológicas francesas do período revolucionário, com base no *Muséum d'histoire naturelle* (1793), no Louvre (1793) e no *Conservatoire national des arts et métiers* (1794).

certaine centralisation administrative, mais son but est plutôt de stimuler les initiatives particulières et d'amener, en fin de compte, une décentralisation technique” (Gaudron, 1947, p. 369). À *Inspeção dos Museus da província* caberia a difusão de métodos da “museografia moderna” e o enriquecimento das coleções nos mais remotos lugares da França. Pelo menos nas intenções, era patente o esforço de matizar a força centralizadora da administração com o apoio e a articulação técnica a nível local.

Passado quase meio século da Libertação da França o enquadramento jurídico dos museus assentava num quadro anacrónico, com base nas “regras provisórias” direcionadas aos Museus de Belas Artes. Se bem que os diplomas de 1945 tivessem sido revistos e sujeitos a pontuais atualizações,<sup>320</sup> na essência mantinham-se os fundamentos originais. A hierarquização estabelecida entre as três categorias de museus (‘nacionais’, *classés* e *contrôlés*) carecia de atualização. À obsoleta legislação correspondia uma estrutura organizativa do Estado que combinava, em jeito de dupla tutela, a atuação da DMF (órgão administrativo clássico do Ministério da Cultura) e da RMN (instituição de vocação económica), sob a alçada do mesmo Diretor-Geral (Recours, 2000).

Em contraste com a carência de reformas jurídicas, no terreno os museus davam mostras de vitalidade e de inovação, acentuando o seu desfasamento perante o quadro político-administrativo. Os anos 1980 e o início do decénio seguinte ficaram conhecidos pelo forte investimento público nos museus franceses, o que levou diferentes autores a apelidarem este período como de “idade de ouro” (Krebs & Maresca, 2005), “febre museológica” (Mairesse, 2005; Poulard, 2010; Recours, 2000), “renovação dos museus” (Boylan, 1992; Krebs & Maresca, 2005) ou “Estado generoso” (AGCCPF, 2010). Sendo reconhecidos quer o papel motor dos Presidentes da República<sup>321</sup> quer a capacidade intervintora do Ministério da Cultura de Jack Lang<sup>322</sup> (Ballé & Poulot, 2004; Boylan, 1992; Poirrier, 2009), convém ter em conta que, em paralelo aos *grands travaux*

<sup>320</sup> A *Ordonnance* de 1945 foi modificada e completada pelos decretos 59-212 de 3 fevereiro de 1959, 63-973 de 17 de setembro de 1963, 81-513 de 11 maio de 1981 e pela lei 83-663 de 22 de julho de 1983.

<sup>321</sup> Iniciada pelo Presidente Pompidou e concretizada em 1977 com o centro cultural com o seu nome, a renovação dos museus de Paris foi prosseguida e amplificada por Giscard d'Estaing e em particular por François Miterrand. São exemplos das iniciativas presidenciais o Museu d'Orsay (1986), a *Cité des Sciences de la Villette* (1986), a ‘pirâmide do Louvre’ (1989), a Grande Galeria da Evolução do *Muséum National d'Histoire Naturelle* (1994), o Museu da *Cité de la Musique* (1997) e o *Musée des Arts et Métiers* (2001) (Krebs & Maresca, 2005, p. 5).

<sup>322</sup> Jack Lang foi Ministro da Cultura do Presidente François Miterrand por duas vezes: de 22 de maio de 1981 a 20 de março de 1986 e de 13 de maio de 1988 a 2 de abril de 1992. A parceria Miterrand-Lang abriu uma nova era na ação cultural do Estado, marcada pelo reforço dos meios, a desconcentração, o acento na criação contemporânea e uma particular atenção ao público (Ballé & Poulot, 2004).

centrados em Paris, nas regiões avançava um movimento orientado para o desenvolvimento local e frequentemente ligado aos ecomuseus, conjugando intervenção comunitária e impulso municipal. O panorama museológico alargava-se a novas tipologias disciplinares e à intervenção social, acionando movimentos renovadores da Museologia nacional e internacional.<sup>323</sup>

Para a *Association Générale des Conservateurs des Collections Publiques de France* (AGCCPF)<sup>324</sup> os protagonistas do movimento museológico dos anos 1980-90 combinavam atores políticos (chefes de Estado e eleitos nacionais e municipais) e profissionais (associações e personalidades<sup>325</sup>) (AGCCPF, 2010). Em síntese, na década de 1980 duas orientações dominavam as políticas para os museus, uma multiplicadora de projetos de prestígio e de grande escala e outra com ênfase nas atividades culturais e de desenvolvimento a nível local (Andrault & Dressayre, 1987, p. 28). Nesta linha, François Mairesse (Mairesse, 2011) vê no projeto ecomuseológico de Rivière e de Varine e na construção do Centro Georges Pompidou dois símbolos da perspetiva antinómica que caracterizava a Museologia francesa neste período.

Num país conhecido pela tradição administrativa centralizadora, algumas iniciativas ilustram a promoção de medidas de desconcentração e de descentralização por parte do Estado, prosseguindo uma orientação das políticas culturais pós-1945 que visaram reduzir o desequilíbrio entre os recursos da capital e a “pobreza cultural” das regiões (Andrault & Dressayre, 1987). Apelidada de “lei de descentralização”, a Lei nº 83-663 (de 22 de julho 1983) afirmou a competência das *collectivités locales* na criação e manutenção dos seus próprios museus, embora estes permanecessem submetidos ao controlo técnico da administração central (Recours, 2000). Em contrapartida, no quadro da política de desconcentração do Ministério da Cultura, foram modificadas as

---

<sup>323</sup> O movimento dos ecomuseus, o *Mouvement Muséologies Nouvelles et Expérimentation Sociale* (1982) e o impulso à formação do Movimento Internacional para uma Nova Museologia (1985) são exemplos da contribuição francesa à renovação da Museologia.

<sup>324</sup> Fundada em 1922, a AGCCPF teve como antecessora a *Association Syndicale des Conservateurs des Collections Publiques de France*, criada em 1918. É a principal associação profissional francesa do sector museológico, agrupando os responsáveis científicos dos bens do património nacional. Está organizada em secções federadas regionais, comissões e grupos de trabalho.

<sup>325</sup> Entre as associações com impacto na criação de museus, a AGCCPF destaca *Écomusées en France* e a sua sucessora (desde 1991), a *Fédération des écomusées et des musées de société*, bem como a *Association des musées et centres pour le développement de la culture scientifique technique* (AMCSTI). É extensa a lista dos profissionais franceses deste período que deixaram nome na história dos museus, como Georges-Henri Rivière, Hubert Landais, Michel Laclotte e Pierre Rosenberg (AGCCPF, 2010). A esta lista há que acrescentar os nomes de Hugues de Varine, André Desvallées e Marie Odile de Bary, com protagonismo nos corpos diretivos do ICOM e/ou no nascimento do MINOM.

condições de controlo dos museus e de atribuição de apoio financeiro, deixando de ser exercidas pela DMF e passando para as *Directions Régionales des Affaires Culturelles* (DRAC). Outras medidas de idêntico cariz foram a criação dos *Fonds Régionaux d'Acquisitions pour les Musées* (FRAM), em 1982, e a dotação dos lugares de *conseillers musées* nas DRAC, em 1986 (AGCCPF, 2010). Estas ações foram acompanhadas de um programa de financiamento do Ministério da Cultura que estimulou a criação e a requalificação de museus nas regiões. O programa governamental concedeu prioridade às instituições com coleções mais relevantes, à implantação local da arte contemporânea e à valorização do património técnico e industrial (Ministère de la Culture, 1991).

Não é de estranhar que, num contexto em que as práticas museológicas não só eram pujantes como frequentemente inovadoras, o início dos anos 1990 tenha sido marcado por reformas administrativas que assinalavam a vontade política de estruturar o panorama existente. Assistiu-se à reorganização da RMN<sup>326</sup> e à criação da *École nationale du Patrimoine*.<sup>327</sup> Proliferaram as discussões em torno da descentralização e das redes de museus, deram-se passos no sentido da autonomia de gestão dos museus nacionais<sup>328</sup> e emergiu a contratualização das relações entre o Estado e as regiões (Poulard, 2010; Sallois, 2008). Aos debates e às medidas organizativas juntou-se a pulsão legislativa que suscitou a preparação de uma lei de museus ao longo dos anos 1990.

Um dos motivos subjacentes à determinação da DMF em erigir um novo quadro jurídico prendia-se com a busca de uma solução para o reconhecimento oficial dos museus que realmente o eram, num contexto de rápido crescimento do sector. O

---

<sup>326</sup> Em 1990, a RMN obteve o estatuto de *établissement public industriel et commercial*. O direito administrativo francês define um *établissement public* como uma pessoa jurídica de direito público que, sob o controlo do Estado, dispõe de uma certa autonomia administrativa e financeira que lhe permite prosseguir uma atividade específica com a finalidade de serviço público (Feroni, 2010, p. 129). A RMN afirmou-se como o órgão gestor das receitas dos museus nacionais, designadamente a gestão dos serviços para os visitantes, as grandes exposições, as publicações, as lojas e o merchandising (AEA Consulting, 2006; AGCCPF, 2010; Durey, 2001).

<sup>327</sup> Substituindo a *École du Louvre*, criada em 1882, o novo estabelecimento veio formar os *conservateurs du patrimoine* em diferentes especialidades, incluindo os museus, mantendo a separação entre *conservateurs d'état* e *conservateurs territoriaux* (Recours, 2000, p. 23). Para a AGCCPF esta distinção perpetua uma injusta diferença de estatuto para os conservadores da administração pública territorial (AGCCPF, 2010, pp. 12–13).

<sup>328</sup> Em 1993, o Louvre tornou-se *établissement public* do Ministério da Cultura. Em 1995 este estatuto foi adotado por Versailles e em 2004 foi estendido aos museus d'Orsay e Guimet. Os restantes museus nacionais obtiveram, em 1999, o estatuto de *services à compétence national* (Sallois, 2008), ou seja, são entidades sem personalidade jurídica nem recursos próprios (Feroni, 2010).

esquema simplista e tripartido da *Ordonnance* de 1945 deixara de responder aos novos tempos.

Este desiderato não surgiu apenas no fim do século XX. Os antecedentes do *label Musée de France* podem ser encontrados nos anos 1970 em documentos governamentais, quer da DMF, quer da Inspecção Geral dos Museus. Face ao aumento dos projetos museológicos de iniciativa local, em especial no campo da etnografia, foi florescendo a ideia de criar uma marca de distinção que permitisse diferenciar os museus reconhecidos pelo Estado e, por conseguinte, suscetíveis de beneficiar de apoio financeiro, da multitude de equipamentos que não cumpriam os critérios da DMF (Poulard, 2010, p. 97). Em 1973, o Inspector-Geral dos Museus Dominique Ponnau, advogava:

“Tout d’abord – chez nous (...) le mot «musée» n’est pas protégé. N’importe qui peut faire, dans ce domaine, à peu près n’importe quoi. La seule définition réglementaire actuelle est celle de l’article 2 de l’ordonnance n° 45-1546 du 13 juillet 1945. Elle est nettement insuffisante. Il faudrait absolument rendre obligatoire un label du type «musée contrôlé par l’État»” (Poulard, 2010, p. 98).

Não deixa de ser paradoxal que o Inspetor-Geral considerasse insuficiente a definição de museu da lei de 1945 e propusesse o uso de uma das categorias daquele diploma, a de *musée contrôlé*, para reforçar e dar mais visibilidade ao controlo do Estado. Anote-se que a preocupação em circunscrever com mais exatidão o universo dos *musées contrôlés* tinha sido expressa três anos antes pelo diretor da DMF, Jean Chatelain, ao reconhecer que alguns daqueles museus eram “secundários e poderiam, sem grande mal, ser encerrados” (Poulard, 2010, p. 98).

No início dos anos 1980, num estudo encomendado pelo ministro Jack Lang em prol de “uma nova política para o património”, Max Querrien (Querrien, 1982) questionava a necessidade de um *label musée*. Discordando de qualquer medida protetora do termo ‘museu’ que tivesse consequências na proibição dos inúmeros equipamentos de origem associativa, Querrien propunha a denominação *musée agréé*, com base na definição de determinados critérios:

“L’octroi de ce label serait subordonné non seulement à la qualité de la collection et à celle des dispositions prises pour la conserver et la présenter, mais aussi à l’engagement pris dans les formes légales ou statutaires d’appliquer le statut des collections” (Querrien, 1982, p. 72).

É necessário contextualizar esta proposta num momento especialmente viçoso da Museologia francesa, no ano em que foi criado o *Mouvement Muséologies Nouvelles et*

*Expérimentation Sociale* (MNES) e em que se multiplicavam os ecomuseus, inspirados pela experiência de Le Creusot. Na sua proposta, Querrien tentava conciliar a reformulação do conceito de coleção por parte da ecomuseologia com a regra da inalienabilidade das coleções.

Não só da máquina administrativa e do entorno ministerial soavam vozes a questionar a “má utilização” do termo ‘museu’, a propor alternativas e a defender a sua proteção e delimitação. Em 1986, o deputado da Assembleia Nacional Jean Charbonnel interpelou o Ministro da Cultura, apontando a proliferação de equipamentos que de “museu só tinham o nome” e alvitmando a consequente necessidade de criar um *label* de qualidade: “Seule une véritable protection du titre de musée permettra d'éviter les confusions et d'attribuer un label de qualité à ceux qui le méritent (...)"<sup>329</sup> A resposta ministerial deu conta de estudos em curso, com vista à revisão do diploma de 1945, assegurando que os apoios técnicos e financeiros do Estado só eram outorgados aos museus que cumprissem determinados critérios, nomeadamente disporem de um conservador certificado e garantirem a inalienabilidade das coleções.<sup>330</sup> Cinco anos mais tarde, esta perspetiva era reiterada numa obra de divulgação do Ministério da Cultura que defendia a necessidade de controlo dos museus e da sua coordenação pelo Estado, uma vez que a lei de 1945 não protegia a denominação ‘museu’. Este argumento era fortalecido pelo *label de qualité* que a DMF apunha aos museus e aos projetos apoiados centralmente (Ministère de la Culture, 1991, p. 72).

O Relatório Querrien (1982) tinha, por outro lado, estabelecido uma ligação entre a descentralização política no campo da cultura e a constituição de redes de museus. Partindo da constatação de que o sector dos museus era o mais descentralizado e o menos estruturado da área cultural, Querrien recusava a solução de uma “carta museológica de França”, que, para o autor, correria o risco de constituir um “monstro museológico unitário” e não acautelaria a autonomia das entidades locais e associativas. Ao invés, preconizava a potenciação das “redes entre equipamentos” de base regional, nas áreas do restauro, da informatização dos inventários e da difusão. Para a sua operacionalização, propunha “agências técnicas regionais” com vocação de fornecer

<sup>329</sup> "Question écrite n° 5 590 du 14 juillet 1986 relative à la protection du titre de musée", *Journal Officiel, Documents parlementaires, Assemblée Nationale du 6 octobre 1986*, in (J. Chatelain, 1987, p. 12). Também Jean-Michel Tobelem (Tobelem, 2011, p. 157) cita este documento para ilustrar as tentativas de proteção da palavra ‘museu’ antes da lei de 2002.

<sup>330</sup> *Journal Officiel, Documents parlementaires, Assemblée Nationale du 6 octobre 1986* in (J. Chatelain, 1987, p. 12).

serviços de apoio técnico às instituições museológicas (Querrien, 1982, pp. 73–74). A recusa de Querrien em enveredar por uma “carta museológica” não pode ser desligada da medida ministerial de criação da “carta dos ecomuseus”, tomada no mandato anterior ao de Jack Lang, iniciativa polémica que suscitou reações críticas dos profissionais.<sup>331</sup>

Em 1990, a via das “redes de difusão cultural” foi proposta noutro estudo prospetivo dirigido ao Ministro da Cultura Jack Lang, *La Décentralisation culturelle, les conditions du développement culturel dans les régions*. O autor, René Rizzato, inseria este assunto no quadro da repartição de responsabilidades culturais entre o Estado, as regiões, os departamentos, as cidades e os municípios (Rizzato 1990 in Poirrier 2006).

A abordagem das redes de museus, no prisma da racionalização de recursos e da modernização da administração dos museus, foi intensificada por ocasião do *Projet de développement des musées de France*, promovido em 1990-91 pela DMF e coordenado pela conservadora e historiadora de arte Hélène Lassalle<sup>332</sup>. No quadro desta iniciativa, o Ministério da Educação e Cultura encarregou Gérard Duprat, do Instituto de Estudos Políticos de Estrasburgo, de elaborar um estudo sobre redes de museus, o *Rapport sur les Réseaux de Musées*. Este relatório inédito<sup>333</sup> debruçou-se sobre aspectos conceptuais da introdução das redes no sector museológico francês e explorou as suas potencialidades económicas. Numa abordagem empírica, este autor propôs uma tipologia de organização, distinguindo as redes municipais, as das regiões urbanas, as de museus locais e as redes regionais, nacionais e internacionais.

Numa síntese do relatório académico de Duprat, efetuada pelo Departamento de Estudos e de Prospetiva do Ministério da Cultura (Ministère de la Culture et de la Francophonie, 1994), algumas vantagens das redes de museus eram sublinhadas, com especial enfoque no seu contributo para a definição de uma política conjunta que contemplasse os museus e para a reorganização das coleções. Especial atenção era dada aos numerosos museus

<sup>331</sup> *Charte des écomusées. Instruction du 4 mars 1981 du ministre de la Culture et de la Communication Jean-Philippe Lecat*. Entre as vozes críticas sobressaía a de Hugues de Varine (Varine, 1991) que via na “institucionalização” dos ecomuseus os efeitos perversos da intervenção do poder central na imposição de constrangimentos de organização e de metodologias de ação, que punham em causa os objetivos iniciais dos ecomuseus e desmobilizavam os parceiros comunitários.

<sup>332</sup> François-René Martin, *Éléments pour une analyse empirique des réseaux de musées*. Em G. Duprat (coord.), *Rapport sur les Réseaux de Musées. Rapport rédigé pour le Ministère de l'Éducation et de la Culture* (pp. 131–270). 1993. Estrasburgo: Institut des Études Politiques de Strasbourg. SMF : ORGA.

<sup>333</sup> Gérard Duprat (coord.), *Rapport sur les Réseaux de Musées. Rapport rédigé pour le Ministère de l'Éducation et de la Culture*, Institut des Études Politiques de Strasbourg, 1993. CDSMF: ORGA.

de pequena dimensão que teriam muito a ganhar com a integração em redes que lhes permitissem sair do seu isolamento. Por outro lado, o relatório-síntese do Ministério da Cultura adiantava que o projeto de Lei de Museus, na altura em preparação, incluiria a criação do *label Musée de France*, o que traria novas exigências a estas instituições.

Este tema foi igualmente objeto de reflexão em encontros profissionais promovidos pela *Direction des Musées de France*. Em 1991, no balanço dos *Troisièmes Rencontres Nationales de Musées*, a relação do Estado com as entidades locais era discutida, apelando-se a um novo modelo de gestão, baseado nas parcerias e nas redes: “La mise en réseau du musée est au cœur de la nouvelle problématique du fonctionnement des musées” (Direction des Musées de France, 1992, p. 252).

A perspetiva regional de abordagem das redes de museus esteve presente noutras reflexões posteriores. François-René Martin<sup>334</sup> apontava o desenvolvimento das redes de museus em França em ligação ao crescimento das atividades culturais municipais, no prolongamento da descentralização, defendendo as relações entre museus, cidades e redes. Também a experiência do *Musée Dauphinois* de Grenoble estimulou o seu diretor, Jean Guibal (Guibal, 1997), a pugnar pela “era das redes”. Assumindo que a “primeira rede francesa era a dos museus nacionais fortemente coordenada pela DMF”, Guibal defendia o mérito das redes regionais, associando património, museus e território<sup>335</sup>.

## 2. A LEI DOS MUSEUS DE FRANÇA

Desde o início dos anos 1990, os estudos e os debates mencionados eram acompanhados por uma notória motivação governamental para a preparação de uma lei de museus. Em 1993, um primeiro projeto foi aprovado em conselho de ministros e apresentado à Assembleia Nacional e ao Senado<sup>336</sup>. Contudo, a proposta não chegou a

---

<sup>334</sup> François-René Martin, *Éléments pour une analyse empirique des réseaux de musées*. Em G. Duprat (coord.), *Rapport sur les Réseaux de Musées. Rapport rédigé pour le Ministère de l'Éducation et de la Culture* (pp. 131–270). 1993. Estrasburgo: Institut des Études Politiques de Strasbourg. SMF : ORGA.

<sup>335</sup> Em 1997, Guibal apresentou em Portugal, no *Encontro Museologia e Autarquias* de Portimão, a comunicação « Patrimoine, musées et territoires: l’ère des réseaux – autour de l’expérience du Musée Dauphinois de Grenoble » que contribuiu para o debate português em torno das redes de museus.

<sup>336</sup> Ministère de l'Éducation Nationale et de la Culture, *Projet de loi relatif aux musées, aux établissements publics territoriaux à vocation culturelle et aux restaurateurs de patrimoine*. O projeto de

ser votada, na sequência da alteração da maioria parlamentar após as eleições legislativas desse ano (S. Chatelain, 1998, p. 49). Em 1997, um novo projeto nem sequer atingiu a etapa de apreciação parlamentar, por razões políticas e falta de consenso entre os ministérios (Recours, 2000), fazendo desta uma década de frustradas tentativas legislativas no campo dos museus.

Foi já perto do virar do século que o propósito da Lei dos Museus de França tomou um caminho sem retorno, em que foi determinante o papel do deputado Alfred Recours (Poulot, 2009; Van Praët, 2003). O relatório *Musées de France Bilan et Perspectives* (Recours, 2000) resultou dos trabalhos de uma *mission d'information*, impulsionada pela Comissão de Assuntos Culturais da Assembleia Nacional a partir de dezembro de 1998 e constituída por dez deputados, sob a presidência de Recours. Ao longo de mais de um ano, o grupo de missão auscultou uma trintena de profissionais - conservadores e diretores de museus, presidentes de associações profissionais, técnicos e dirigentes da DMF. Realizou visitas a museus franceses de diferentes tipologias, tutelas e localizações. Deslocou-se a quatro países europeus – os Países Baixos, a Alemanha, a Espanha e o Reino Unido – onde reuniu com dirigentes das administrações governamentais, embora concedendo prioridade às visitas a museus nacionais e a encontros com os respectivos diretores.

O Relatório *Recours* era articulado em torno de três eixos propositivos. O primeiro pretendia fazer dos museus atores plenos da democratização cultural, através de uma atenção redobrada aos públicos. O segundo perspetivava “os museus da descentralização” como novos instrumentos de territorialização cultural, avançando com o desenvolvimento de redes de museus, a intensificação da circulação de obras e o *label Musées de France*. O terceiro eixo focava-se nos museus nacionais, sob o signo da transparência, da responsabilidade e da solidariedade.

O interesse pelas redes de museus levou o grupo de missão a consagrar a esta temática um dos três debates que organizou. Na mesa-redonda com responsáveis de “museus de território”, em 9 de dezembro de 1999, os participantes lamentaram a fraqueza da implementação das redes de museus em França e acordaram na sua importância em

---

lei previa o *label Musée de France*, a atribuir aos museus que cumprissem algumas regras essenciais, e extinguia a noção de *musée classé* (S. Chatelain, 1998, p. 48).

diferentes patamares territoriais, ao nível das cidades, dos departamentos e das regiões. Das discussões havidas, o deputado Recours concluía :

“De notre point de vue, la mise en réseau est à développer sous les formes les plus diversifiées et en tous les lieux. On doit pouvoir concilier réseaux verticaux, par thème ou par connexion informatique et réseaux horizontaux à l'échelon territorial” (Recours, 2000, p. 69).

Em 25 de maio de 2000, o *Relatório Recours* foi entregue à Assembleia Nacional. Em 21 de março de 2001, a Ministra da Cultura, Catherine Tasca, apresentou o projeto de Lei de Museus àquela Assembleia. Em 3 de maio desse ano, o deputado Recours, em nome da Comissão de Assuntos Culturais, entregou à Assembleia um parecer sobre o projeto de lei do governo, com propostas de aperfeiçoamento de alguns artigos. No Senado, em 10 de outubro, o senador Philippe Richert fez chegar à respectiva Comissão de Assuntos Culturais um relatório sobre o projeto de lei (Richert, 2001), que continha algumas críticas severas ao projeto do governo, contestando, entre outros aspectos, a utilidade do *label musées de France*.

“La volonté de fédérer l'ensemble des musées de France se traduit en pratique par un statut uniforme et contraignant, mal adapté à la diversité des institutions muséographiques. On voit mal quel profit pourront tirer les musées de ce label. Le texte se borne à définir les obligations des musées sans préciser celles de l'Etat. Tout au plus, peut-on imaginer que le ministère de la culture n'apportera son soutien qu'aux musées ayant obtenu l'appellation?” (Richert, 2001, p. 16)

Em 31 de outubro de 2001, na fase final de discussão da lei, os presidentes das associações profissionais de museus<sup>337</sup> endereçaram uma carta aos membros da Comissão de Assuntos Culturais da Assembleia Nacional, em que expressavam preocupação com o questionamento do princípio da inalienabilidade das coleções<sup>338</sup> e reiteravam a necessidade de controlo técnico do Estado sobre os museus. Outra matéria de objeção por parte dos profissionais tinha a ver com o conceito de museu, considerado demasiado restrito. “Où sont les musées de site, où sont les savoir-faire dont nous avons aussi à rendre compte? ” (Grange, 2001, p. 78).

Acolhido o princípio da inalienabilidade das coleções, o projeto de lei foi apreciado em novembro de 2001 por uma comissão mista paritária da Assembleia e do Senado

<sup>337</sup> AGCCPF, Comissão Nacional do ICOM, *Association des bibliothécaires et attachés de conservation des collectivités territoriales, Association des Conservateurs et Personnels Scientifiques de la Ville de Paris, Association Nationale des Archéologues des Collectivités Territoriales, Fédération des écomusées et des musées de société e Fédération française des conservateurs-restaurateurs* (Grange, 2001).

<sup>338</sup> O princípio da inalienabilidade era colocado em causa em coleções de arte contemporânea pela proposta de desafetar obras com menos de 30 anos, de artistas vivos (Grange, 2001). Também em versões iniciais da lei as “coleções de estudo e investigação” eram alienáveis, o que teve a oposição dos corpos profissionais e acabou por não ser incluído na versão final (Van Praët, 2003, p. 8).

(Recours & Richert, 2001) que afinou os últimos aspetos ainda em discussão. Depois de ter sido votada favoravelmente por ambas as câmaras, a Lei dos Museus de França foi promulgada em 4 de janeiro de 2002.

Ao apresentar o projeto da Lei dos Museus à Assembleia Nacional,<sup>339</sup> a Ministra da Cultura destacou uma tríade de objetivos no novo diploma: 1) colocar a relação com o público no centro da vocação dos museus; 2) estabelecer as bases da cooperação entre o Estado e as entidades públicas e privadas de tutela dos museus; 3) consolidar o regime de proteção das coleções (Tasca, 2001). No quadro do primeiro objectivo foi criada a denominação *musée de France*. De acordo com a Ministra, a unificação do tratamento dos museus, através do *label musées de France*, harmonizaria o estatuto das instituições reconhecidas pelo Estado, contribuiria para federar as diferentes “famílias de museus” em torno deste rótulo comum e permitiria ao público identificar as instituições cujas coleções apresentassem interesse público. A lei visava ainda delimitar o campo de controlo técnico do Estado e contribuir para o aprofundamento da descentralização, ao transferir para as autarquias que tutelassem museus a propriedade de milhares de bens neles depositados pelo Estado antes de 1910. Esta medida abrangia sobretudo os antigos *musées classés* e regularizava uma situação há muito desejada pelas entidades locais de tutela dos museus.

A Lei de Museus definiu o conceito de museu e estabeleceu as missões permanentes dos *musées de France*, sistematizadas em quatro alíneas: a) conservar, restaurar, estudar e enriquecer as coleções; b) tornar as coleções acessíveis ao público; c) conceber e realizar ações educativas e de difusão; d) contribuir para o progresso do conhecimento e da investigação, bem como da sua difusão.<sup>340</sup> Além da observância destas missões, as disposições relativas aos *musées de France* implicavam o cumprimento de normas de inventário e obrigavam os museus a disporem de “serviços de acolhimento ao público, de difusão, de animação e de mediação culturais”. A lei forçava os museus a fixarem objetivos científicos e culturais e a definirem as respetivas condições e meios, em matéria de coleções, de pessoal, de museografia, de educação, de difusão e de investigação. Além de normalizar e de regulamentar a ação dos museus, o diploma

---

<sup>339</sup> *Projet de loi relatif aux musées de France présenté au nom de M. Lionel Jospin, Premier Ministre, par Mme Catherine Tasca, ministre de la culture et de la communication. Enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 21 mars 2001.* Acedido em 14 de dezembro de 2001, em [www.culture.fr](http://www.culture.fr).

<sup>340</sup> *Ordonnance n° 2004-178 du 20 février 2004, L. 441-2.*

contribuía para a abertura do sector, mediante a criação de um órgão consultivo, o *Haut Conseil des musées de France*.

Da Lei de Museus advieram dois decretos de desenvolvimento. O primeiro, de 25 de abril de 2002, determinou a composição e o funcionamento do *Haut Conseil*, fixou os procedimentos de atribuição da denominação *musée de France*, estabeleceu as qualificações requeridas para algumas categorias profissionais (atividades científicas e pessoal do acolhimento, difusão, animação e mediação cultural) e regulou as normas respeitantes às aquisições, conservação, restauro, empréstimos e depósitos das coleções dos *musées de France* (públicas e privadas).<sup>341</sup> O segundo diploma, de 2 de maio de 2002, incidiu sobre o inventário e os serviços dirigidos ao público, clarificando ainda o controlo científico e técnico do Estado.<sup>342</sup> Em 2004, a Lei de Museus foi integrada no Código do Património<sup>343</sup> que passou a ter força de lei. É sobre esta versão, atualmente em vigor, que assenta a presente análise.

A obtenção do título *musée de France* foi automática para os museus nacionais e para os *musées classés* e simplificada para os *musées contrôlés*. Quanto aos restantes museus franceses, que à data da publicação da lei não integrassem nenhuma das três listas até então existentes, a adesão era voluntária. A entidade de tutela teria de endereçar ao Ministro da Cultura um pedido, acompanhado de um dossier documental que comprovasse os requisitos previstos na lei, designadamente o inventário e um documento orientador com os objetivos científicos e culturais do museu e os recursos disponíveis para a sua concretização. Por comparação com os museus públicos, os museus de tutela privada ficavam sujeitos à entrega de documentação suplementar sobre a propriedade das coleções e eventuais ónus que incidissem sobre os bens. Em 2002 e 2003 foram publicadas as primeiras listas dos museus com a atribuição do *label musée de France*.<sup>344</sup>

Como se referiu, uma novidade da lei foi a criação de um órgão consultivo e nacionalmente representativo da variedade de museus, o *Haut Conseil des Musées*.

---

<sup>341</sup> Décret 2002-628 du 25 Avril 2002 modifié pris pour l'application de la loi 2002-5 du 4 Janvier 2002 relative aux musées de France.

<sup>342</sup> Décret n° 2002-852 du 2 mai 2002 pris en application de la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France.

<sup>343</sup> Ordonnance n° 2004-178 du 20 février 2004 relative à la partie législative du code du patrimoine. O código é constituído por sete livros temáticos e dois transversais, sendo o quarto tomo temático dedicado aos museus.

<sup>344</sup> Diplomas de 2 de agosto de 2002, de 13 de novembro de 2002 e de 17 de setembro de 2003.

Presidido pelo Ministro da Cultura, o conselho foi operacionalizado a partir de maio de 2003. A sua composição combinava representantes da classe política, das tutelas e dos museus: parlamentares de ambas as câmaras, dirigentes do Ministério da Cultura, presidentes de câmaras municipais e das regiões, profissionais e personalidades. A amplitude institucional e profissional dos mandatários tinha uma dupla valia, a de zelar pela coerência global da política museológica e a de dar parecer em algumas matérias, entre as quais a atribuição do *label musée de France*. A atribuição do título *musée de France* pelo Ministro da Cultura culminava com a publicação da decisão no jornal oficial. Nos casos em que a conservação e a apresentação das coleções cessassem de revestir interesse público, o Estado poderia retirar aquela denominação, para o que era necessário o parecer do conselho.

Quanto ao controlo científico e técnico dos *musées de France*, estipulado na lei, era assegurado quer através dos serviços centrais (DMF), quer dos serviços desconcentrados (DRAC) com o apoio dos *conseillers-musée*.

A Lei de Museus encorajou a formação de redes geográficas, científicas e culturais de museus, alargando-as aos centros de investigação e às universidades. No Código de Património as possibilidades de formar redes ficaram restritas ao Estado e aos *musées de France* que não possuíssem coleções públicas, com vista a assegurar o cumprimento das suas missões permanentes. Ou seja, estas missões poderiam ser executadas não só individualmente mas por grupos de museus. Também as disposições relativas ao acolhimento do público (difusão, animação e mediação culturais) abriam a porta a “serviços comuns” a vários museus.<sup>345</sup>

Depois da publicação do Código de Património, as normas técnicas de inventário deram azo a mais um diploma<sup>346</sup> que atendeu também à verificação dos inventários, obrigatória de dez em dez anos. Em 2006, uma circular da DMF aos diretores dos *musées de France* estabeleceu as bases dos planos que os museus deverão executar até 2014, quando perfizer uma década da publicação do Código.<sup>347</sup>

---

<sup>345</sup> *Ordonnance 2004-178 du 20 février 2004*, L. 442-6.

<sup>346</sup> *Arrêté du 25 mai 2004 fixant les normes techniques relatives à la tenue de l'inventaire du registre des biens déposés dans un musée de France et au récolelement*.

<sup>347</sup> *Circulaire n° 2006/006 du 27 juillet 2006 relative aux opérations de récolelement des collections des musées de France (décret n° 2002-852 du 2 mai 2002 et arrêté du 25 mai 2004 publié au JORF du 12 juin 2004)*.

Foram globalmente positivas as reações dos corpos profissionais à publicação da Lei de Museus, em cuja conceção tinham sido envolvidos pelo Ministério da Cultura e para cujas versões finais tinham sido auscultados pelo Parlamento. Pouco após a aprovação da lei, Michel van Praët, então Presidente da Comissão Nacional do ICOM, salientava a dimensão certificadora do *label musée de France*: “The aim of the 'Museums of France' certification scheme is to ensure the survival of collections and to encourage museums to develop socio-inclusive cultural policies” (Van Praët, 2003, p. 5). A presidente da *Association Générale des Conservateurs des Collections Publiques de France* (Grange, 2001) saudava, em especial, a introdução do *label musée de France*, a criação do *Haut Conseil*, o estímulo ao alargamento do acesso dos públicos aos museus e as obrigações do inventário e da qualificação do pessoal. O presidente da *Fédération des écomusées et des musées de société* (Goujard, 2002a) considerava a lei como um avanço, por reconhecer a paridade de museus públicos e de museus privados e por valorizar as redes de museus. Numa apresentação em Portugal, na fase final de discussão da lei francesa (novembro de 2001), Marc Goujard recordava as “incompatibilidades fundamentais” suscitadas nos anos 1970-80 pelas imposições do Estado à complexidade dos ecomuseus e dos ‘museus de sociedade’, aludindo ao controlo da DMF que lhes aplicava as mesmas regras que aos outros museus.<sup>348</sup> Com a descentralização cultural e com a nova Lei de Museus, Goujard temia, em contrapartida, a apropriação dos ecomuseus pelos políticos locais (Goujard, 2002b).

### 3. A EXCEÇÃO FRANCESA

Traçado o percurso de criação e de aplicação de um sistema único de reconhecimento dos museus de França, importa agora discuti-lo na ótica dos processos, dos atores e dos modelos que ajudem à sua interpretação. Se a importância da intervenção pública faz da política cultural francesa uma exceção entre as políticas conduzidas por outros países europeus (Ballé & Poulot, 2004; Zimmer & Toepler, 1999), também no campo da credenciação de museus a França se singulariza. Neste caso, a ‘exceção francesa’ não se encontra tanto no caminho percorrido mas nas opções terminológicas, no sentido conferido à credenciação e na associação desta às redes de museus.

<sup>348</sup> Em 1986 existiam 26 ecomuseus com o estatuto de *écomusées contrôlés* (Agence Régionale d’Ethnologie Rhône-Alpes. 1987). A indicação pela DMF de conservadores sem o perfil adequado para estes equipamentos era lamentada por Marc Goujard (Goujard, 2002b).

Quanto à escolha do mecanismo legislativo, correspondeu à solução conveniente no âmbito de uma tradição administrativa fortemente regulada pela administração central do Estado. À duração longa do processo pré-legislativo (mais de dez anos) - feito de propostas e de recuos, de “discussões entre ministros e profissionais” (Van Praët, 2003, p. 5) e de desacertos entre governo e assembleias parlamentares - sucedeu a curta concretização da versão final (dois anos). Neste volte-face não foi indiferente o papel agregador do deputado Recours, reconhecido pela associação dos conservadores de museu como um aliado dos pontos de vista dos profissionais.<sup>349</sup> À liderança do processo adicionaram-se circunstâncias políticas em favor da descentralização e da cooperação intermunicipal que se entrecruzaram com os objetivos da Lei de Museus para impulsionar a sua consensualização. Quanto ao posicionamento e à interação dos diferentes atores, os intervenientes políticos (governo e assembleias) foram prevalecentes na génese e na determinação do processo, cabendo aos profissionais (associações e especialistas) a colaboração técnica, por solicitação dos primeiros.

A ‘exceção francesa’ é visível no plano das influências e dos modelos. Apesar da reconhecida antinomia entre o Reino Unido e a França, nos planos das organizações administrativas, das tradições históricas e culturais e, consequentemente, dos sistemas de museus, é forçosa a invocação do modelo britânico nas matérias em análise. Sabe-se que a definição de museu da *Museums Association* mereceu a atenção parlamentar nos trabalhos preparatórios da lei, sendo considerada por Recours como inspiradora, por colocar o público no centro da instituição museológica e por nivelar as atividades científicas e as culturais (Recours, 2000, p. 14). Se bem que fosse incontornável o conhecimento do *Registration Scheme* em vigor do outro lado da Mancha e que na visita efetuada à Grã-Bretanha pelo grupo de missão da Assembleia Nacional tenha havido um encontro com uma representante da *Museums and Galleries Commission* não são detetáveis influências diretas do modelo britânico de credenciação. Muito menos do emergente sistema holandês, cujas associações promotoras não foram sequer contactadas na visita daquela missão aos Países Baixos.

Na essência, uma reflexão nacional de ordem técnica e política tratou de resolver os vazios e as incongruências de um quadro jurídico desatualizado. Como se viu, dois

---

<sup>349</sup> Segundo Sylvie Grange, Presidente da AGCCPF: “Monsieur Alfred Recours, député de l'Eure, auteur d'un rapport apprécié par notre profession (...).” Foi, aliás a este deputado que a associação recorreu na fase final de discussão da lei para defender e acautelar a inalienabilidade das coleções (Grange, 2001, p. 79).

problemas precisavam de ser ultrapassados: a restrição de aplicação a uma tipologia disciplinar de museus (os de Belas-Artes) e a divisão em três categorias hierárquicas (nacionais, *classés* e *contrôlés*). A solução passou pela criação de uma etiqueta única e distintiva dos museus que cumprissem os requisitos determinados na lei, o *label musée de France*. Com esta medida, a Lei de Museus unificava, por um lado, e distinguia, por outro. As exigências da distinção correspondiam a padrões ‘clássicos’ do Código de Deontologia do ICOM, relacionados com as “missões permanentes” dos museus. Os toques de inovação revelavam-se na obrigatoriedade de os museus elaborarem projetos científicos e culturais, de disporem de serviços de difusão, animação e mediação e de poderem associar-se em redes e colaborações para cumprir algumas das exigências precedentes.

A Lei de Museus estabeleceu regras e procedimentos necessários à obtenção do título *musée de France*. Neste ponto, há que distinguir a atribuição automática e de certo modo compulsiva a dois dos grupos anteriores de museus (nacionais e *classés*) e a simplificada ao terceiro e mais numeroso (*musées contrôlés*). Além da mudança de estatuto do universo de museus sob alçada direta ou indireta do Estado, que passaram a estar unidos por uma atribuição comum, a segunda originalidade estava na abertura à entrada voluntária de qualquer museu público ou privado nos *musées de France*. Os procedimentos compreendiam três etapas: apresentação voluntária do pedido e da documentação requerida; parecer do órgão consultivo, assistido pelos serviços do Estado; decisão ministerial.

Daqui se infere que, tanto nos conteúdos como na forma, a credenciação está inscrita no cerne da Lei de Museus e, por arrasto, da política museológica francesa, sem que aquele termo ou o seu equivalente ‘acreditação’ sejam alguma vez utilizados. Em França o léxico singulariza-se pelo reconhecimento da qualidade dos museus, através da atribuição de um título distintivo, o *label Musée de France*. A legislação e a documentação oficial utilizam com idêntico significado as expressões *labellisation Musée de France* ou *appellation Musée de France*.<sup>350</sup>

Apesar das particularidades referidas, a perspetiva de análise comparativa desta terminologia e do que ela representa face aos equivalentes europeus está ausente da

---

<sup>350</sup> *Loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France*; [www.culture.gouv.fr](http://www.culture.gouv.fr). Acedido em 10-5-2011; entrevista a Philippe Bélaval, Paris, 21-11-2011.

bibliografia francesa. Importa ressalvar a recente definição de *accréditation* no *Dictionnaire Encyclopédique de muséologie* (Desvallées & Mairesse, 2011), em que este termo é dado como equivalente, em França, a *habilitation*, *labellisation* ou inscrição numa lista oficial.

“En Europe et dans les pays comme la France où la qualité des musées est contrôlée par l’État, on parle plutôt d’*habilitation*, de labellisation ou d’inscription sur une liste officielle qui reconnaît le titre de musée - par exemple le titre de «musée contrôlé» depuis l’ordonnance de 1945, ou l’appellation «musée de France» depuis la loi de 2002, en interdisant à ceux qui ne rencontrent pas les critères de porter le même titre” (Desvallées & Mairesse, 2011, p. 563).

O que importa aferir é se a terminologia francesa equivale a uma noção diferente da credenciação ou se comporta algumas variantes de sentido. Saindo do nosso foco temático, verifica-se que em França é generalizado o uso do termo *labellisation* com o significado de certificação. Aplicável às mais diversas realidades, de produtos industriais a centros de formação, o termo comporta uma dimensão de qualidade. A transposição do vocábulo para o sector dos museus não é mais do que a confirmação da tradição nacional (administrativa, jurídica e profissional) na construção da ‘via francesa’. <sup>351</sup>

Ao aprofundar os sentidos e as categorias contidos no *label musée de France*, a perspetiva do prestígio é acentuada por Anne Krebs.<sup>352</sup> Esta investigadora destaca igualmente as vertentes de marca, por um lado, e de símbolo, por outro, considerando a *labellisation* num patamar superior relativamente à credenciação:

“Label renvoie quand même à un ensemble de conditions, de valeurs, de missions et d’expressions concrètes de ce qu’on fait à travers un label, qui est un label de l’état qui voudrait dire qu’il y a un niveau d’exigence. (...) Pour moi c’est un mot plus haut que d’accréditer, la notion de label est plus englobante, est plus politique. Mais après, c’est une question de subtilité des mots.”<sup>353</sup>

<sup>351</sup> Definição de *label*, segundo o Dicionário Larousse : “Étiquette ou marque spéciale créée par un syndicat professionnel ou un organisme parapublic et apposée sur un produit destiné à la vente, pour en certifier l’origine, la qualité et les conditions de fabrication en conformité avec des normes préétablies. (On dit aussi label de qualité.) ” ([www.larousse.fr](http://www.larousse.fr). Acedido em 20-11-2012). Anne Krebs explica a ampla utilização do termo no âmbito da cultura francesa : “Ce que je trouve est que ça correspond à la culture française, mais à la culture française dans sons acceptation la plus large, c'est à dire, qu'on voit bien qu'il ya des labels, en général de qualité, mais on peut dire qu'on donne en France le label à beaucoup de choses, on va donner du label à des associations, on va donner du label au fromage, on va donner du label à des territoires. Pourquoi? Parce qu'il y a cette culture.” Entrevista a Anne Krebs, Paris, 23-11-2011.

<sup>352</sup> Anne Krebs é Diretora do Departamento de Estudos e Investigação do Museu do Louvre. Autora de vários estudos sobre os museus franceses, designadamente (em co-autoria com Bruno Maresca) do número especial da revista *Problèmes politiques et sociaux. Dossier Le renouveau des musées* (2005), foi coordenadora, com Xavier Greffe do projeto “Relações entre Museus e Municípios na Europa” (Greffé & Krebs, 2010).

<sup>353</sup> Entrevista a Anne Krebs, Paris, 23-11-2011.

Para além da subtileza nacional do uso das palavras, o Diretor-Geral do Património, Philippe Bélaval, sublinha a força legislativa e pública do *label musée de France* por oposição às atribuições profissionais:

“C'est un label créé par la loi, c'est différent d'un label professionnel, par exemple. Il ya des critères très précis, fixés dans le code du patrimoine parce que la loi est intégrée dans le code du patrimoine, comme vous savez, et tout se fait dans le contrôle du Conseil des Musées de France dans lequel il ya des personnalités extrêmement variées, et donc, c'est très transparent, c'est très publique, c'est un label au sens plus fort du terme.”<sup>354</sup>

Em suma, sendo certo que a noção da credenciação está presente na forma e no conteúdo, a ‘exceção francesa’ introduz uma coloração particular, ao pôr a tônica na categoria ‘prestígio’, associada a este título. Por outro lado, o poder decisório final do Estado inscreve o *label musée de France* no quadro da ‘coisa pública’ e confere-lhe um reconhecimento ao mais alto nível.

Vista de Itália e com um olhar comparativo sobre vários sistemas de credenciação, a Lei dos Museus de França é encarada por Ginevra Feroni como um “sistema de padrões mínimos” (Feroni, 2010) e por Adelaide Maresca-Compagna como um “sistema único de regras basilares para os museus” (Maresca Compagna, 2009). Ambas as autoras consideram o sistema francês como inspirador para Itália e até “exportável”, no dizer de Feroni. Como se observou, ao contrário do *atto di indirizzo* italiano, a lei francesa não se ficou pelo enunciar de normas e de requisitos, mas estipulou procedimentos obrigatórios para a obtenção do *label musée de France*.

Finalmente, importa sublinhar a relação estabelecida entre a credenciação e as redes. A este respeito há que distinguir dois possíveis focos de análise, um que deriva da inscrição legislativa e outro que corresponde ao uso administrativo corrente.

Quanto ao primeiro, não sendo as redes o tópico central da Lei de Museus, não deixaram de estar presentes tanto nos debates preparatórios como na versão final. Teve-se oportunidade de salientar o encorajamento do Código de Património ao estabelecimento de redes entre os *musées de France* para o cumprimento de algumas das suas obrigações.

---

<sup>354</sup> Entrevista a Philippe Bélaval, Paris, 21-11-2011. Conselheiro de Estado, Bélaval foi Diretor da Ópera de Paris (1990-92), Diretor dos Arquivos de França (1998-2000) e Diretor-Geral de Património, de dezembro de 2009 a junho de 2012, ocupando este cargo quando foi entrevistado.

Constantes da versão da lei aprovada em 2002, as redes geográficas continuaram a ser debatidas ao longo da primeira década do século XXI. Escassos meses após a publicação da Lei dos Museus e dos primeiros diplomas de desenvolvimento, o atraso na implementação das redes de museus suscitava críticas num debate organizado pela AGCCPF. A Diretora da DMF (Mariani-Ducray, 2003) contrapunha a necessidade de os profissionais trabalharem em conjunto para impulsionar redes que não eram passíveis de instituir por decreto. No mesmo debate uma conservadora defendia ainda o mérito da antiga “rede de *musées classés*”, totalmente desaparecida pela aplicação da lei. O tema manteve-se na ordem do dia e dois anos depois Mariani-Ducray reiterava a necessidade de amplificar e de melhorar a organização das redes de museus, associando-as às políticas da descentralização (Ministère de la Culture et de la Communication, 2004, p. 13). Em 2005, num número especial da revista *Musées et collections publiques de France* sobre as transferências de competências da administração central para a local e as redes de museus, Dominique Poulot (Poulot, 2005, p. 50) situava o debate sobre as redes territoriais na sua dimensão histórica, que, como se viu, recua até ao princípio do século XIX.

“En tant que maillage géographique, la problématique des réseaux évoque deux obsessions bien françaises: d'une part l'opposition de Paris à la province supposée le «désert français» et d'autre part l'insatisfaction fréquemment exprimée à l'égard des délimitations territoriales. Nous sommes sans cesse transfrontalier, non seulement dans le cadre européen mais aussi au sein du département, de la région, voire dans les recompositions régionales” (Poulot, 2005, p. 50).

Quanto ao segundo ângulo de abordagem, ancorado na utilização administrativa dos termos em análise, não obstante nem a Lei de Museus nem o Código de Património determinarem uma nomeação específica para o conjunto dos museus certificados, este passou a ser oficialmente apelidado de “rede dos museus de França”. A denominação surge em documentação da administração pública e em diplomas orgânicos,<sup>355</sup> seja na sua forma simplificada, seja com especificação dos museus que a compõem - *Réseau des musées de France (musées territoriaux et nationaux)*. O Diretor-Geral de Património, Philippe Bélaval, confirma a coincidência entre a ‘rede dos museus de França’ e o ‘sistema de museus certificados’, considerando que constituem a cara e a coroa do *label*.<sup>356</sup> Esta abrangente rede não impede a administração do Estado de assumir outra sub-rede, a “rede dos museus nacionais”.<sup>357</sup> Por outro lado, em

<sup>355</sup> Competências do *Service des Musées de France*, [www.culture.gouv.fr](http://www.culture.gouv.fr) Acedido em 10-5-2011.

<sup>356</sup> Entrevista a Philippe Bélaval, Paris, 21-11-2011.

<sup>357</sup> *Arrêté du 17 novembre 2009 relatif aux missions et à l'organisation de la direction générale des patrimoines.*

abordagens autorais a “rede dos museus de França” é comumente mencionada como a “rede coordenada pela DMF” (Chastenier, 2012) ou a “rede com fiscalização científica e técnica do Estado” (Bodenstein & Poulot, 2012). A aposição oficial destas designações não esgota obviamente a existência de outras redes de museus de âmbito nacional com origem na militância associativa<sup>358</sup> e em práticas colaborativas no plano geográfico de base regional.

Assente num esquema jurídico clássico - uma Lei de Museus, regulamentada através de decretos e portarias e mais tarde inscrita, com adaptações e modificações, num Código de Património - o modelo francês consigna em simultaneidade um sistema público de certificação, uma rede nacional de museus e o encorajamento a redes territoriais e temáticas. Sem inspiração visível em nenhum outro, resta ver em que medida terá influenciado sistemas desenvolvidos noutros países.

---

<sup>358</sup> Dominique Ferriot confirma esta visão: “Oui, c'est un réseau [musées de France] mais ce n'est pas un réseau qui fonctionne de manière conviviale comme les réseaux associatifs, de différentes façons. C'est complètement autre chose. Ce sont des musées qui sont volontairement fédérés dans des associations comme l'ICOM, comme l'AMSTCI, comme le CIDOC.” Entrevista a Dominique Ferriot, Paris, 22-11-2011. Dominique Ferriot foi Diretora Adjunta do Ecomuseu de Le Creusot (1976-79), Diretora do *Musée des Arts et Métiers* (1988-2000) e Presidente da Comissão Nacional Francesa do ICOM, sendo atualmente professora de Museologia no *Conservatoire d'Arts et Métiers*.

## **XII. CREDENCIAÇÃO E ORGANIZAÇÃO EM REDE: A REDE PORTUGUESA DE MUSEUS**

Não é possível iniciar a abordagem do caso português sem uma ressalva preliminar. Interveniente na construção da Rede Portuguesa de Museus (RPM), a autora defronta-se com um exercício de reflexão que será forçosamente e em larga medida contaminado pela predominância do conhecimento empírico, a desproporção do volume da informação acedida comparativamente aos outros países estudados e algumas ideias feitas acerca de um processo em que esteve diretamente envolvida. Tentar-se-á contrariar os efeitos da proximidade ao objeto de estudo à luz dos tópicos que têm pautado o historial da credenciação e das redes dos outros países estudados. Visa-se, deste modo, desbravar antecedentes, circunstâncias, processos e atores e explorar modelos e influências.

O propósito de implementar uma rede de museus em Portugal foi anunciado em duas sucessivas leis orgânicas do Instituto Português de Museus (IPM),<sup>359</sup> que abriram caminho à criação, no ano 2000, de uma Estrutura de Projeto, cuja primeira missão consistia na conceção do modelo daquela rede.<sup>360</sup> No segundo diploma de reorganização do IPM (1999), à noção de ‘rede’ juntava-se a de ‘credenciação’, afirmando o Instituto como “organismo de referência e credenciação dos museus portugueses”. Antes de apresentar as iniciativas e medidas decorrentes destes diplomas é conveniente convocar os seus principais antecedentes e enquadrá-los no desatualizado contexto jurídico de então, sem esquecer a menção a alguns falhados projetos nacionais de coordenação e de organização dos museus.

### **1. CONTEXTOS HISTÓRICOS E ANTECEDENTES RETICULARES**

Nos anos 1990 o quadro legal dos museus portugueses carecia de clareza e de universalidade de aplicação, sendo mais as sombras e os vazios do que as peças jurídicas de referência. Com uma Lei de Bases do Património Cultural por regulamentar desde 1985, diplomas das carreiras somente aplicáveis ao pessoal dos museus sob tutela

---

<sup>359</sup> DL nº 161/97, de 26 de junho e DL nº 398/99, de 13 de outubro. O IPM tinha sido criado pelo DL nº 278/91, de 9 de agosto.

<sup>360</sup> Despacho Conjunto dos Ministros da Cultura e das Finanças nº 616/2000, de 17 de maio.

governamental da Cultura<sup>361</sup> e incompletas responsabilidades atribuídas às autarquias no domínio dos museus,<sup>362</sup> era notória a discrepância entre a realidade museológica em franca expansão no plano territorial e o lacunar suporte jurídico.

O último diploma com medidas globais para o sector museológico tinha sido gizado 30 anos antes. Marcado pelos conceitos mais atualizados da época e inspirado nas ideias de Mário Tavares Chicó<sup>363</sup>, o Decreto-Lei nº 46 758, de 18 de dezembro de 1965<sup>364</sup> foi inovador e sistematizador de orientações e de normativos aplicáveis ao sector museológico (Oleiro, 2012). Desde logo, denotava uma “novidade conceptual” (Lira, 2010), a de considerar os museus como instituições que deixavam de estar principalmente voltadas para a conservação dos acervos, mas antes para a exposição e a valorização. O ‘museu’ do Regulamento de 1965 era um “organismo cultural ao serviço da comunidade”, que visava “atrair os visitantes” e “servir as massas através de uma obra de autêntica difusão cultural”. O “estado deplorável” em que se encontravam muitos museus municipais e o isolamento em que vivia a generalidade das instituições museológicas eram justificações para a “política coerente e realizadora”, ambicionada no decreto.

---

<sup>361</sup> DL nº 45/80, de 20 de março, alterado pelo DL nº 77/87, de 14 de fevereiro.

<sup>362</sup> As Leis de Bases das Autarquias (Lei nº 79/77, de 25 de outubro e DL nº 100/84, de 29 de março) eram parcias nas competências em matéria museológica. A competência maior - a criação de museus municipais – não foi acompanhada de normativos legais que definissem regras para o seu exercício.

<sup>363</sup> J. C. P. Brigola, M. B. Teixeira, A. Nabais e F. A. B. Pereira. *Perspectiva histórica. Documento apresentado pelo grupo de trabalho da APOM ao Conselho Consultivo do IPM, no âmbito da elaboração da Lei-Quadro dos Museus*, Setembro 2002. AHICOMPT, sem cota.

<sup>364</sup> O decreto contemplava o Regulamento dos Museus de Arte, História e Arqueologia do Ministério da Educação Nacional e as regras dos “museus tecnicamente dependentes”, bem como a criação do curso de conservador de museu e a estruturação do Instituto José de Figueiredo. Este diploma substituiu o Decreto nº 20 985, de 7 de março de 1932, em que os museus tinham sido classificados em três grupos: “a) museus nacionais; b) museus regionais; c) museus, museus municipais, tesouros de arte sacra e outras mais coleções oferecendo valor artístico, histórico ou arqueológico” (art. 49º). Por sua vez, o decreto de 1932 tinha extinguido os Conselhos de Arte e Arqueologia das três circunscrições criadas na Primeira República. Na perspetiva da organização museológica do país é indispensável sublinhar o papel pioneiro do Decreto nº 1, de 29 de maio de 1911. Assente numa estrutura de enquadramento descentralizadora (Gouveia, 2010), estabeleceu uma “primeira hierarquização dos museus do Estado” (Oleiro, 2012, p. 111) e “uma coerente e promissora rede de museus nacionais e regionais” (J. C. P. Brigola, M. B. Teixeira, A. Nabais e F. A. B. Pereira. *Perspectiva histórica. Documento apresentado pelo grupo de trabalho da APOM ao Conselho Consultivo do IPM, no âmbito da elaboração da Lei-Quadro dos Museus*, Setembro 2002. P. 39. Arquivo pessoal). O diploma evidenciava preocupações sociais e de incentivo à defesa do património artístico, histórico e arqueológico (Alarcão, 1993), denotando uma maior capacidade de atuação e eficácia face às últimas décadas da Monarquia (C. M. Soares, 2012, p. 94). Recuando ao século XIX, Henrique Coutinho Gouveia encontra na legislação liberal (Portaria e Circular de 25 de agosto de 1836 e Circular de 7 de outubro de 1836) “um primeiro programa de regionalização museológica (...) determinando que fossem estabelecidos, em cada uma das capitais de distrito, uma Biblioteca Pública e um Gabinete de Raridades”, que não chegou a ser posto em prática (Gouveia, 1985, p. 149).

Segundo o Decreto de 1965, a intervenção do Estado não se esgotava na tutela direta mas abrangia a fiscalização técnica dos outros museus públicos - “museus pertencentes ao Estado, corpos administrativos, organismos paraestatais e entidades subsidiadas pelo Estado” - com exceção dos militares. Se a função de inspeção dos museus por parte de serviços do Estado era contemplada na legislação portuguesa pelo menos desde os anos 1920,<sup>365</sup> não pode deixar de se vislumbrar o figurino francês dos *musées contrôlés* nas aspirações da regulamentação nacional dos anos 1960. Aliás, o preâmbulo invocava o papel modelar da Inspeção-Geral dos Museus de Província da França, se bem que contrapondo “um espírito largo e maleável, preferindo à imposição a persuasão e sem propósitos excessivamente centralizadores” na ação a desenvolver pela Inspeção das Belas-Artes. Mau grado os 20 anos que separam a *Ordonnance* francesa de 1945 do diploma português e a maior sofisticação deste último, a filosofia de base era idêntica. Do ponto de vista disciplinar das coleções, o universo abrangido era parcial. Tal como em França o diploma do pós-guerra abarcara os “museus de Belas-Artes”, ao incidir apenas sobre os “museus de arte, história e arqueologia” o diploma português nem chegava a cobrir todos os museus na órbita tutelar do Ministério da Educação Nacional, uma vez que deixava de fora os museus universitários. Outras tipologias e dependências tutelares, como a dos museus privados, ficavam igualmente à margem do âmbito do decreto.

Contudo, o espírito do diploma de 1965 divergiu da sua aplicação. A lista de “museus tecnicamente dependentes” a abranger pela ação estatal e a divulgar no período de 180 dias, não chegou a ser publicada no *Diário do Governo*.

No período pós-1974 foi notório o afã governamental em medidas preparatórias de legislação dirigida aos museus que viesse substituir o enquadramento jurídico do regime anterior, em especial por iniciativa do Secretário da Cultura (SEC), David Mourão Ferreira. Na origem, a iniciativa mais ambiciosa foi a nomeação de uma “comissão *ad hoc* para estudar a reforma da legislação dos Museus Portugueses”<sup>366</sup>, por despacho de

---

<sup>365</sup> A Lei nº 1 700, de 18 de dezembro de 1924, contemplava a inspeção dos museus do Estado e “dos que por ele forem subvencionados ou tutelados”, então cometida aos presidentes dos Conselhos de Arte e Arqueologia (Lira, 1997, p. 3). Com o Decreto nº 20 985, de 7 de março de 1932, “as funções de inspeção geral dos museus e coleções de arte pertencentes ao Estado e às autarquias locais” foram atribuídas ao Conselho Superior de Belas Artes (Art. 6º).

<sup>366</sup> Também designada de *Grupo de trabalho para a definição da política geral dos Museus em Portugal* ou *Grupo encarregado de estudar a lei orgânica dos Museus Portugueses*, AHICOMPT, sem cota.

do SEC 9 de setembro de 1976.<sup>367</sup> Inicialmente constituído no âmbito da Direção-Geral do Património Cultural (DGPC), o grupo foi alargado em 1977, integrando representantes da Direção-Geral da Administração Pública, da Comissão Nacional do ICOM,<sup>368</sup> da Associação Portuguesa de Museologia (APOM)<sup>369</sup> e do Sindicato dos Trabalhadores da Função Pública. A Comissão entendeu começar os trabalhos por uma revisão dos quadros de pessoal dos museus dependentes da DGPC, propósito que acabou por consumir em exclusivo a sua ação. Contudo, a Comissão Nacional do ICOM julgou “não dever desligar o problema do pessoal dos Museus Portugueses da realidade total e concreta desses mesmos Museus”<sup>370</sup>. Para esse efeito propôs à DGPC um abrangente inquérito aos edifícios, coleções, pessoal e serviços de extensão cultural dos “museus e situações afins em Portugal”, a aplicar territorialmente, por distritos. O exaustivo guião visava mapear a realidade museológica nacional e obter, pela primeira vez, um diagnóstico da situação existente. Apesar dos trabalhos de conceção da “sondagem”, esta não chegou a sair do papel, provavelmente por falta de meios para a sua operacionalização.<sup>371</sup>

Em concomitância, foram acionados pela SEC mais quatro grupos de trabalho: o *Grupo de Trabalho para o Estudo da Instalação de Novos Museus*<sup>372</sup>, o *Grupo para o Estudo do Curso de Museologia*, a *Comissão Organizadora do Instituto de Salvaguarda do*

---

<sup>367</sup> “Nota Introdutória” ao *Ofício do Diretor-Geral do Património Cultural à Presidente da Comissão Nacional do ICOM*, de 16-2-1977, AHICOMPT, sem cota.

<sup>368</sup> Os Estatutos da Comissão Nacional do ICOM datam de 20 de maio de 1975 e foram publicados no Diário de Governo III Série nº 137, de 17 de junho de 1975. No entanto, já na década anterior o governo tinha nomeado uma Comissão para o ICOM em Portugal. A Portaria do Ministro da Educação Nacional, Inocêncio Galvão Teles, de 17 de julho de 1967, publicada em Diário do Governo II Série, 25 de julho de 1967, indicou a nova constituição da Comissão Nacional, o que subentende que anteriormente esta já existia.

<sup>369</sup> A APOM foi fundada em 1965. Nos anos pós-1974 foi particularmente ativa e trouxe para os colóquios anuais a discussão de temas sociais, colocando em evidência a “crise dos museus” e a necessidade da sua renovação. Apresentou ainda propostas de organização e de coordenação nacional do sector, designadamente a criação de um “Instituto ou Gabinete Nacional de Museologia” (Mota, 1982). Um Instituto de Museologia, vocacionado para a formação universitária, tinha sido proposto em 1971 por Fernando Bragança Gil (Gil, 1996).

<sup>370</sup> “Para um Estudo da Situação dos Museus e Instituições afins de Portugal”, anexo ao *Ofício da Presidente da Comissão Nacional do ICOM ao Diretor-Geral de Património Cultural*, 11-4-1977, AHICOMPT, sem cota.

<sup>371</sup> O inquérito foi preparado pelo “grupo de trabalho da Comissão Nacional do ICOM”, de que faziam parte José Luís Porfírio, Ernesto Veiga de Oliveira, Joaquim Nascimento, Simonetta Ayres de Carvalho, Maria João Vasconcelos, Maria Luísa Azevedo Alves, Maria Fernanda Viana e Maria Margarida Matias (*Ofício da Presidente da Comissão Nacional do ICOM ao Diretor-Geral de Património Cultural*, 11-4-1977. AHICOMPT, sem cota).

<sup>372</sup> Este grupo cessou funções por despacho do SEC, de 21 de novembro de 1978. O despacho criou também, junto da Comissão Organizadora do ISPCN, um “Núcleo encarregado do estudo de uma política geral de museus, incluindo tudo o que diga respeito à Carta Museológica”. Informação prestada por Manuel Bairrão Oleiro.

*Património Cultural e Natural* (ISPCN)<sup>373</sup> e o *Grupo de Trabalho Museus UNESCO*.<sup>374</sup>

Estas iniciativas cobriam o espírito da nova política museológica que a administração central começava a desenhar, abrangendo a formação dos conservadores, a estruturação dos serviços do Estado, a coordenação, a descentralização e a renovação dos museus. A metodologia dos grupos de trabalho garantia elevados níveis de participação profissional, através das duas associações do sector e de técnicos afetos aos museus da Secretaria de Estado da Cultura.

Os projetos do período 1976-79 conheceram três destinos. Uns soçobraram, outros vingaram e os restantes influenciaram algumas políticas da década seguinte. No campo dos projetos por realizar insere-se a tentativa de criação de um organismo de gestão conjunta do património cultural e natural, o ISPCN, substituído pelo Instituto Português do Património Cultural (IPPC), fundado em 1980.<sup>375</sup>

Já o desfecho da *Comissão ad hoc encarregada de estudar a reforma da legislação dos Museus Portugueses* integra-se, em parte, no campo das concretizações. Embora sublinhando que a vasta ambição inicial rapidamente se reduzia às questões do pessoal dos museus, da discussão sobre carreiras e perfis funcionais resultou o Decreto-Lei nº 45/1980, de 20 de março, aplicável aos museus dependentes da DGPC e posteriormente do IPPC.<sup>376</sup> Aquele que era “o primeiro esforço legislativo do regime democrático”<sup>377</sup> centrou-se na situação do pessoal e na estruturação das carreiras. O próprio conceito de museu, que plasmava o do ICOM, era aplicado apenas aos museus dependentes da DGPC. Afinal, o novo regime não fora capaz de encontrar ainda um substituto para o abrangente *Regulamento Geral dos Museus de Arte, História e Arqueologia*, de 1965,

---

<sup>373</sup> Criada por despacho do SEC, de 20 de junho de 1977, publicado em DR II Série, em 20 de julho de 1977, a Comissão era originalmente constituída por Alfredo Viana de Lima, João Manuel Bairrão Oleiro e Fernando de Azevedo.

<sup>374</sup> Em 1976, o SEC pediu aconselhamento à UNESCO para a coordenação e a descentralização dos museus portugueses, tendo sido indicado, através do ICOM, o museólogo sueco Per-Uno Agren. Em apoio a esta consultoria foi criado, por despacho do SEC de 26 de novembro de 1976, o *Grupo de Trabalho Museus-UNESCO*, formado por João Manuel Bairrão Oleiro (presidente), Alfredo Almeida, Irisalva Moita, Maria Alice Beaumont e Sérgio Andrade, aos quais se juntaram posteriormente Maria João Vasconcelos e José Lima de Freitas. A partir de 1979 passou a designar-se *Grupo de Apoio aos Museus Locais e Regionais*. Embrião de um órgão de articulação e de aconselhamento aos museus locais, o grupo desapareceu em 1981, diluindo-se as suas atribuições no novo Instituto Português do Património Cultural (Camacho, Monteiro, & Freire-Pignatelli, 2001).

<sup>375</sup> DL nº 59/80, de 3 de abril e DR n.º 34/80, de 2 de agosto.

<sup>376</sup> Outra concretização deste período foi a retoma do curso de conservador de museu nos anos letivos de 1981/82 e 1984/85, na sequência da ação do respetivo grupo de trabalho.

<sup>377</sup> J. C. P. Brigola, M. B. Teixeira, A. Nabais e F. A. B. Pereira. *Perspectiva histórica. Documento apresentado pelo grupo de trabalho da APOM ao Conselho Consultivo do IPM, no âmbito da elaboração da Lei-Quadro dos Museus*, Setembro 2002. AHICOMPT, sem cota.

que, apesar de alterações introduzidas ao longo dos anos por vários diplomas, não chegou a ser expressamente revogado.<sup>378</sup>

Ao nível das influências perpassadas para o início da década seguinte, sobressai a solução estrutural preconizada por Per-Uno Agren no âmbito da Missão UNESCO: a criação de “uma rede coerente de museus”<sup>379</sup>. Não era a primeira vez que se ventilava a oportunidade de criação de uma “rede de museus” em Portugal. João Couto tinha feito a sua defesa logo no início dos anos 1940, retomando a proposta duas décadas mais tarde (Couto, 1941, 1962, 1966), no quadro do surgimento de novos museus municipais e da desequilibrada distribuição geográfica do mapa dos museus tutelados pelo Estado<sup>380</sup>. A novidade da proposta da *Missão UNESCO* assentava no seu carácter oficial, tendo por destinatário o governo português. Por outro lado, a conceção da rede tinha uma base territorial, através de museus regionais que atuassem como intermediários entre as instâncias centrais e locais e prestassem assistência aos museus locais. Em Portugal, os “museus regionais” eram um assunto em discussão na segunda metade dos anos 1970, suscitando visões pessimistas quanto à sua situação.<sup>381</sup> Para Agren, o modelo proposto bebia da experimentada rede sueca de museus que desde os anos 1940 recobria este país nórdico, onde os museus regionais desempenhavam funções de apoio aos museus locais e à preservação do património localizado no território envolvente.<sup>382</sup>

---

<sup>378</sup> Principais diplomas com alterações ao DL nº 46 758/65, de 18 de dezembro: DL 752/74, de 28 de dezembro, relativamente aos critérios de nomeação para os diretores dos museus nacionais; DL 1/78, de 7 de janeiro, que transferiu para a SEC as atribuições sobre património que anteriormente cabiam ao Ministério da Educação; o referido DL 45/80 relativo às carreiras do pessoal dos museus. Em 1983, no diploma que alterou o regime de acesso aos museus, o DL 158/83, de 19 de abril, era revogada parte do artigo 22º do diploma de 1965, o que significa que nesta data era considerado em vigor.

<sup>379</sup> Per-Uno Agren, *Portugal - Les musées régionaux et locaux – quelques observations et propositions* (No. 1). Umea. 1977. AMNAA.

<sup>380</sup> Na pioneira “Tese Apresentada ao II Congresso Transmontano”, em 1941, Couto apontava a “(...) criação ativa e por ora desordenada de tantos Museus em terras portuguesas (...)” (Couto, 1941, p. 10) para fundamentar a sua proposta de alargamento da rede dos Museus dependentes da Direção-Geral do Ensino Superior e das Belas Artes. Nos anos 1960 colocava o acento na “má distribuição dos museus” pelo País, “(...) advogando a existência em cada cabeça de distrito de um Museu Regional” (Couto, 1966, p. 3).

<sup>381</sup> No Colóquio APOM de 1977, dedicado aos Museus de Região, Fernando Bragança Gil e Carlos Almaça caracterizavam estes museus: “(...) não passam de velhos casarões onde estaticamente se conservam coleções de ‘tudo um pouco’, que o acaso fez reunir (...) Na verdade, os nossos museus regionais são, na melhor das hipóteses, cópias reduzidas (e por vezes caricaturais) dos museus nacionais, não sendo neles aparentes as características que definem e caracterizam a região onde se localizam” (Gil & Almaça, 1982, pp. 35–36).

<sup>382</sup> Na Suécia, uma rede de museus regionais começou a ser implementada nos anos 1920, sendo formalizada em 1945. Em cada região, um museu local foi qualificado e incluído numa estrutura nacional subordinada ao Departamento de Antiguidades Nacionais. Esta rede subsiste até à atualidade com alguns ajustes na gestão que envolve a administração central, a regional e a local (Agren, 1979, 2002).

Alguma ascendência deste paradigma é detetável no *Plano Museológico Nacional*<sup>383</sup> conjecturado pelo IPPC, sob a direção de Natália Correia Guedes, com o objetivo de estabelecer “uma rede museológica nacional”, na qual era atribuída a algumas instituições a função de “museus coordenadores regionais” e a outras a de “museus especializados” (Guedes, 1981). Entendidos como “museus normais”, à semelhança do Museu Nacional de Arte Antiga, os museus do IPPC localizados nas capitais de distrito prestariam assistência aos “pequenos museus” do respetivo território.<sup>384</sup> Num momento em que o número de entidades autodenominadas museus conhecia um vigoroso crescimento, a “rede museológica” consistiria numa organização territorial dos museus de fora da órbita tutelar do Estado que passariam a estar enquadrados pelos dependentes do IPPC. Em dezembro de 1983, na abertura da *Semana de Reflexão Museus e Património Cultural Regional*, organizada pelo IPPC e pelo Instituto Franco-Português (então presidido por Hugues de Varine), a Diretora do IPPC apontava a necessidade de revisão de critérios do *Plano*, em consequência do clima económico que originara um retrocesso na disponibilidade financeira e técnica (Guedes, 1983).<sup>385</sup> Assim, após um período experimental de quatro anos, pautado por algumas reuniões descentralizadas, o *Plano Museológico Nacional* esvaiu-se. Dele terá ficado a tradição de apoio técnico a museus da sua área geográfica de influência por parte de alguns museus dependentes do IPPC, localizados fora da capital.

No arranque dos anos 1980 a administração central organizara-se em torno de um instituto vocacionado para o património cultural, em que os museus ficavam sob a alçada do Departamento de Museus, Palácios e Fundações. Voltado prioritariamente para os museus dependentes, este departamento previa “superintendência técnica” a museus de outros serviços do Estado, de autarquias e de empresas. Ao Serviço de Inspeção competiam “funções de inspeção técnica e de apoio, em colaboração com os departamentos do IPPC e serviços regionais (...) nos museus, palácios e fundações dependentes das autarquias locais, empresas públicas e nacionalizadas, bem como de

---

<sup>383</sup> A passagem de mais de uma centena de monumentos da tutela do Ministério das Finanças para o IPPC foi a razão próxima do *Plano Museológico Nacional* que atribuía aos museus das capitais de distrito funções de coordenação dos monumentos localizados nos respetivos distritos (Guedes, 2013). O “Planeamento Museológico” foi aprovado pelo SEC em 3 de dezembro de 1981 (Guedes, 1981, pp. 77–82).

<sup>384</sup> Entrevista a Natália Correia Guedes, 21-9-2012. [www.patrimonio.pt](http://www.patrimonio.pt). Acedido em 5-12-2012.

<sup>385</sup> O país vivia então sob o denominado “programa de ajustamento”. Em meados de 1983, o governo de coligação PS-PSD (Bloco Central) iniciou negociações com o Fundo Monetário Internacional para apoio financeiro, fornecido de outubro desse ano ao final de 1984 (Ter-Minassian, 2011).

entidades ou organismos subsidiados pelo Estado”.<sup>386</sup> Na prática, diluiu-se, ao longo do tempo, o papel do “Inspetor dos Museus”, precisamente em anos de elevado crescimento museológico (Guedes, 1997). Por outro lado, os relatórios de atividades do IPPC dos anos 1980 mostram que as medidas de apoio aos museus de outras tutelas, em particular as autárquicas, tiveram lugar predominantemente através dos Departamentos de Arqueologia e de Etnologia.

## 2. DOS DEBATES À GÉNESE DA *REDE PORTUGUESA DE MUSEUS*

Na segunda metade dos anos 1980 começou o desmembramento do IPPC e a proliferação de organismos sectoriais para atender disciplinarmente aos diversos domínios patrimoniais. Na sequência da criação do Instituto Português do Livro e da Leitura em 1987 e do Instituto Português de Arquivos em 1988, a Comissão Nacional do ICOM apresentou ao Primeiro-Ministro, Aníbal Cavaco Silva, uma “proposta de criação de um Instituto Português de Museus”, manifestando preocupação pela situação de desigualdade dos museus face às bibliotecas e aos arquivos (Comissão Nacional do ICOM, 1988). A pressão profissional do ICOM e da APOM surtiu os seus efeitos (Guedes, 2013) e durante o mandato de Natália Correia Guedes como Subsecretária de Estado da Cultura foi criado o Instituto Português de Museus (IPM).

À cabeça, o IPM tinha o “objetivo de superintender, planear e estabelecer um Sistema Nacional de Museus, visando a coordenação e execução de uma política museológica integrada”.<sup>387</sup> Porém, este enunciado não passou de uma intenção. A definição daquele sistema não foi contemplada no diploma, cujo desenvolvimento se limitou ao universo dos museus dependentes, por vezes apelidados de “Rede Nacional de Museus”<sup>388</sup>. Quanto aos outros museus, o diploma apenas atribuía pontualmente à Divisão de Museus funções de “apoio técnico” a museus e coleções de outras entidades públicas ou particulares. Como contraponto à restrita abertura aos museus de outras tutelas, é de notar a criação do Conselho Consultivo de Museus onde passaram a ter assento os Presidentes da APOM, da Comissão Nacional do ICOM e duas “personalidades” da área da Museologia.

---

<sup>386</sup> Art. 16º do DR 34/80, de 2 de agosto.

<sup>387</sup> Art. 1º do DL nº 278/91, de 9 de agosto.

<sup>388</sup> Um exemplo do uso desta terminologia foi a comunicação da Diretora do IPM, Simonetta Luz Afonso, no Colóquio APOM de 1993, intitulada “A Rede Nacional de Museus”.

A constituição do IPM deu azo a uma polémica, pelo facto de os Mosteiros e os Palácios não terem passado para a sua tutela. Alice Duarte vê nesta opção uma demonstração de que “(...) a própria definição de museu precisava ainda ser clarificada, ao mesmo tempo que evidencia a ênfase atribuída, não tanto à missão, funções ou serviços desenvolvidos pelas instituições museológicas, mas fundamentalmente às próprias coleções” (Duarte, 2012, pp. 19–20). A indefinição do conceito de museu prolongar-se-ia até à aprovação da Lei-Quadro dos Museus Portugueses em 2004 e a discussão em torno da acomodação orgânica dos Palácios Nacionais até 2007, com a criação do Instituto dos Museus e da Conservação.

Como se anotou, a ideia de criação de uma rede de museus em Portugal recuava a meados do século XX, com as propostas de João Couto, e tinha sido alvo de débeis tentativas organizativas do próprio Estado no início dos anos 1980. Já a noção de credenciação era estranha à reflexão museológica nacional, surgindo tardiamente e com origem no meio associativo. Foi avançada publicamente pela primeira vez, em 1995, pela Direção da APOM e pela Comissão Nacional do ICOM nos *Pontos-base para um Manifesto dos Profissionais de Museus* e explanada no *Documento preparatório para uma lei de bases do sistema museológico português*<sup>389</sup>.

Importa compreender o contexto em que surgiram estes documentos. Criado quatro anos antes e dirigido por Simonetta Luz Afonso (1991-1996), o IPM prosseguia uma política que dava prioridade à modernização dos museus dependentes, à informatização dos inventários e ao reforço da comunicação, através de exposições temporárias - algumas de carácter internacional - e de edições. Estas orientações suscitavam críticas às associações do sector, pelo privilégio conferido aos museus dependentes do instituto, contribuindo para uma clivagem entre estes museus e os ‘outros’.<sup>390</sup> Isto era tanto mais evidente quanto o número de ‘entidades autodenominadas museus’ não parava de crescer, na decorrência da iniciativa de diversas instituições, em particular os

<sup>389</sup> O *Manifesto* foi apresentado pelo Presidente da Direcção da APOM, Fernando António Baptista Pereira, no colóquio anual da APOM na Figueira da Foz, em 31-3-1995. O *Documento Preparatório para uma Lei de Bases* foi debatido no *Encontro de Reflexão Por uma Nova Política Museológica em Portugal*, também promovido pela APOM, em Lisboa, em 10-11-1995. Em 13-12-1995 foi remetido ao Ministro da Cultura, Manuel Maria Carrilho, pelos presidentes da APOM e da Comissão Nacional do ICOM. AHICOMPT, sem cota.

<sup>390</sup> Uma medida de sinal oposto foi a constituição de um grupo de trabalho interno do Ministério da Cultura para estudar uma “Rede de Museus de Arqueologia”. Formado por Francisco Vale (Diretor do Museu Nacional de Arqueologia), Adília Alarcão (Diretora do Museu Monográfico de Conímbriga), António Nabais (IPM) e Fernando Real (Diretor do Departamento de Arqueologia do IPPAR), o grupo realizou algumas reuniões de trabalho que não tiveram seguimento prático.

municípios. Favorecido nos anos 1980 pelos ecos das mudanças sociais e culturais subsequentes à instauração do regime democrático e pela influência de correntes de pensamento de renovação da Museologia<sup>391</sup>, o movimento de criação de museus combinava fenómenos coletivos identitários, afirmação local do poder autárquico e transformações de uso conducentes à patrimonialização de objetos e de edifícios. Nos anos 1990, a estes fatores juntaram-se oportunidades de obtenção de apoios financeiros comunitários, profissionalização impulsionada pelas universidades, requalificações urbanas e turismo cultural para engrossar o universo dos museus portugueses. Fundações e empresas contribuíram igualmente para a criação de museus que se estendiam a domínios patrimoniais até então menorizados, como o industrial, ou de fraca expressão, como a arte contemporânea. Também os museus polinucleados conheceram uma crescente popularidade, em particular por iniciativa dos municípios, experimentando modelos descentralizados de gestão patrimonial que revelavam adaptabilidade e adequação aos territórios concelhios.<sup>392</sup> O eixo referencial da Museologia portuguesa deixara de estar centrado nas instituições sob tutela da administração central da cultura, cujo universo estabilizara nos anos 1970-80 com a criação dos três últimos museus nacionais (Trajo, Azulejo e Teatro).

Neste cenário o motor para as movimentações profissionais de meados dos anos 1990 foi a discussão do Anteprojeto de Decreto-Lei sobre as carreiras dos profissionais dos museus, iniciativa legislativa desencadeada pelo IPM. No quadro do debate da proposta de diploma no Conselho Consultivo de Museus, a Diretora do IPM, Simonetta Luz Afonso, pediu ao Presidente da APOM, Fernando António Baptista Pereira, um documento de trabalho com vista à elaboração de um novo Regulamento Geral dos Museus (Afonso, 1996). Daí nasceram os dois textos supracitados que extravasaram largamente o espírito da solicitação inicial. Na iniciativa do IPM não pode deixar de se estabelecer um paralelismo com as diligências da DGPC no final dos anos 1970, as quais, tendo começado por ambicionar uma reforma legislativa do sector museológico, acabaram por desaguar num diploma dirigido apenas às carreiras do pessoal. Passadas

---

<sup>391</sup> Entre outros fatores, a criação do Movimento Internacional para uma Nova Museologia (MINOM) em Lisboa (1985), na sequência da realização do 2º Ateliê Internacional da Nova Museologia, contribuiu para um contacto precoce com as linhas de força deste movimento que motivou a constituição de um grupo português e a realização anual de Jornadas sobre a Função Social do Museu, as primeiras das quais em Vila Franca de Xira (1986). A este propósito, Hugues de Varine (Varine, 2003, p. 14) enfatiza a noção ideológica da função social do museu em Portugal, o único país europeu onde a expressão se impôs.

<sup>392</sup> Sobre o conceito de ‘museu polinucleado’ e a sua proliferação em Portugal ver (Camacho, 2009). Sobre o papel dos museus autárquicos como gestores do património cultural ver (Camacho, 2007).

quase duas décadas, a administração voltava-se de novo para os problemas do pessoal sem atender às restantes questões do sector. Por seu turno, a reação da APOM, ao pretender colocar na agenda uma discussão mais ampla, era motivada por duas ordens de razões. A primeira era ancorada na análise crítica ao desempenho do IPM e na vontade de apresentar uma alternativa que cobrisse a globalidade do sector museológico. A segunda derivava da mudança de ciclo governamental, operada em outubro de 1995, e da consequente urgência em dar a conhecer as propostas associativas ao titular do recém-criado Ministério da Cultura, Manuel Maria Carrilho.<sup>393</sup>

O *Documento preparatório para uma lei de bases do sistema museológico português*<sup>394</sup> assentava em três eixos propositivos: uma Lei de Bases, a acreditação e um Conselho Superior de Museus. Quanto à proposta de lei<sup>395</sup>, vale a pena atentar nas justificações dadas para a sua necessidade, que conjugavam a “explosão museológica” com o “vazio normativo” e a “diversidade de agentes implicados”. Importa também ponderar a opção de apontar como alvo da lei o “sistema museológico português”, sendo, contudo, o documento omisso na sua definição. De acordo com Fernando António Baptista Pereira,<sup>396</sup> esta proposta não saía fora da opção sistémica laconicamente anunciada em 1991 no decreto de criação do IPM. O diagnóstico da atuação deste instituto era severo e abria portas à recomendação de criação de um Conselho Superior de Museus, “instância coordenadora das políticas museológicas à escala nacional e regional” e “órgão de coordenação museológica a nível nacional e regional” com funções de inspeção, de avaliação e de consultoria. O conselho era claramente concorrencial com as competências do IPM e configurava uma desvalorização deste instituto.

A acreditação de museus era um ponto central da proposta associativa. Logo nos *Pontos-Base para um Manifesto dos Profissionais de Museus* a acreditação era apresentada como um meio para conferir “a denominação de museu apenas àquelas instituições que prenchessem, de acordo com a vocação que lhes é reconhecida, os

---

<sup>393</sup> Ministro da Cultura, de outubro de 1995 a julho de 2000.

<sup>394</sup> Redigido por uma comissão composta por Fernando António Baptista Pereira, Isabel Silveira Godinho, Madalena Braz Teixeira, Rosa Figueiredo, Natália Correia Guedes, Maria Olímpia Lameiras-Campagnolo e Henrique Coutinho Gouveia. Apesar de representar várias sensibilidades, é de notar a escassa representatividade dos museus municipais nesta comissão.

<sup>395</sup> A opção por uma Lei de Bases, em detrimento de um Regulamento Geral de Museus, a exemplo do diploma de 1965, residia na convicção de que era o regime legal que melhor se aplicaria aos museus, na senda da Lei de Bases do Património (1985). Mais tarde este argumento seria contrariado juridicamente, aquando da preparação da Lei-Quadro dos Museus (2004), cuja categorização jurídica se revelou a mais adequada, por se inscrever na Lei de Bases do Património (2001), entretanto publicada.

<sup>396</sup> Informação prestada por Fernando António Baptista Pereira, Lisboa, 15-1-2013, a quem se agradece.

requisitos técnicos fundamentais e as exigências de suporte financeiro necessárias ao seu funcionamento”<sup>397</sup>. No *Documento Preparatório para uma Lei de Bases* a acreditação era justificada pela evolução da envolvente social, considerando que “as exigências científicas e profissionais da sociedade contemporânea já não se comprazem com a designação aleatória de museu”, pelo que se pretendia “definir critérios, claros, rigorosos e explícitos para a acreditação” (APOM e Comissão Nacional do ICOM, 1996, p. 8). Para este efeito o *Documento* apontava 12 requisitos para os novos museus e seis para os museus já existentes<sup>398</sup>, que seriam avaliados pelo Conselho Superior de Museus. O acesso à celebração de contratos-programa com a administração central, à semelhança da rede de bibliotecas públicas, constituiria a vantagem principal da acreditação.

Não sendo expressas na documentação escrita as influências externas das propostas da APOM, é possível divisar uma conjugação de modelos, desde os colhidos na experiência francesa da inspeção de museus ao *Museum Accreditation Program* da *American Association of Museums*, sem esquecer a Lei de Museus, o Registo e os sistemas de museus da Catalunha.<sup>399</sup>

Vale a pena observar as reações ao *Documento Preparatório para uma Lei de Bases*. De acordo com a própria Direcção da APOM, entre os aspetos mais negativos apontados pelos profissionais estava “o tom demasiado centralizador”, enquanto a acreditação e a institucionalização de um Conselho Superior de Museus suscitavam “algumas reservas de pormenor” (Direcção da APOM, 1996). Ainda quanto à acreditação, o Conselho Consultivo da APOM, presidido por Irisalva Moita, pronunciou-se a favor da introdução de “critérios claros e explícitos (...) mas sem esquecer a nossa realidade” (Moita, 1995, p. 2). Já Maria Alice Beaumont levantava dúvidas à aplicação da acreditação aos museus portugueses:

---

<sup>397</sup> APOM. *Pontos-Base para um Manifesto dos Profissionais de Museus*. Figueira da Foz. 31-3-1995. P. 3. AHICOMPT, sem cota.

<sup>398</sup> Requisitos para os novos museus: diploma jurídico de fundação; tipologia, objetivos e vocação; acervo; investigação; gestão das coleções; conservação das coleções; segurança; exposição; educação; edifício; áreas sociais; gestão geral. Para os museus já existentes: documento jurídico de fundação e estatutos; acervo; espaço; número mínimo de horas de abertura; pessoal; recursos financeiros (APOM e Comissão Nacional do ICOM, 1996, pp. 8–9).

<sup>399</sup> Informação prestada por Fernando António Baptista Pereira, Lisboa, 15-3-2013.

“São demasiado minuciosas, mesmo exaustivas as exigências para acreditação de um museu. Dada a escassez de recursos e de condições da maioria dos museus existentes, poucos seriam acreditados. Parece-me irrealista e pouco flexível.”<sup>400</sup>

Esta posição pode ser complementada com a reflexão proveniente dos museus municipais, na altura elaborada a convite da APOM (Camacho & Filipe, 1996). Sem mencionar a acreditação, era abraçada a ideia da Lei de Bases do Sistema Museológico Português e lamentada a ausência de “uma rede museológica nacional” que “pudesse identificar e articular o lugar de cada museu num quadro nacional de relações e de complementaridades” (Camacho & Filipe, 1996, p. 19). Este texto avançava com a proposta de “Centros Regionais para o Património Museológico”, visando a institucionalização do quadro de relações entre museus nacionais e museus locais.

Entre os diretores dos museus do IPM<sup>401</sup> reunia consenso a rejeição generalizada da Lei de Bases dos Museus e do Conselho Superior de Museus propostos pela APOM, a primeira por ser considerada juridicamente desadequada e desnecessária, dada a existência de uma Lei de Bases do Património, e o segundo pela sobreposição com as competências do IPM. Quanto à “acreditação de museus”, as opiniões dos diretores dividiam-se entre os que a repudiavam “por cercear iniciativas, inibir a criação de novos museus, paralisar os existentes” e os que a aceitavam, embora sujeita a regras “no sentido da estrita colaboração e do acompanhamento técnico”<sup>402</sup>. Face ao “sistema museológico”, Adília Alarcão, então Diretora do Museu Monográfico de Conímbriga, avançava a ideia de o conjunto dos museus portugueses constituir uma “Rede Museológica”, em que instituições muito diversas e independentes seriam cooperantes<sup>403</sup>, subentendendo que essa não era uma característica inerente aos ‘sistemas’. Estes comentários retomavam os termos de uma proposta anterior, no sentido de ser recuperada a reflexão sobre a “rede museológica nacional encetada nos primeiros anos da década de 80” (Alarcão, 1993, p. 35).

---

<sup>400</sup> Maria Alice Beaumont, *Algumas Notas relativas ao Documento Preparatório da Lei de Bases para os Museus*. 1996. AHICOMPT, sem cota.

<sup>401</sup> Por iniciativa da Diretora do IPM, o *Documento Preparatório* foi submetido à apreciação dos diretores dos museus dependentes, cuja síntese foi remetida ao Ministro da Cultura em 8 de março de 1996: *Síntese da apreciação feita pelos museus afetos ao IPM do documento preparatório para uma Lei de Bases do Sistema Museológico Português elaborado pela APOM e pela Comissão Nacional Portuguesa do ICOM*, 8-3-1996. AHICOMPT, sem cota.

<sup>402</sup> Simonetta Luz Afonso, *Síntese da apreciação feita pelos museus afetos ao IPM do documento preparatório para uma Lei de Bases do Sistema Museológico Português elaborado pela APOM e pela Comissão Nacional Portuguesa do ICOM*, 8-3-1996. AHICOMPT, sem cota.

<sup>403</sup> Adília Alarcão, *Documento preparatório para uma Lei de Bases do Sistema Museológico Português*, 26-1-1996, pp. 2-3, AHICOMPT, sem cota.

A opção entre ‘sistema’ e ‘rede’ não suscitou um debate conceptual aprofundado neste período e ficou institucionalmente resolvida em 1997, em benefício desta última, uma decisão a que não terá sido alheia a influência do modelo proposto por Adília Alarcão. O diploma orgânico do IPM invocava no preâmbulo a “definição da futura Rede Portuguesa de Museus”, como um dos fatores a motivar a reorganização do instituto. A sumária enunciação desta rede<sup>404</sup> desvelava como elemento inovador a nivelação de tratamento dos museus dependentes e dos ‘outros’, quer públicos quer privados. Todos estariam em condições de pertencer à rede, desde que os respetivos acervos fossem “de reconhecido valor e interesse”. Por conseguinte, a valorização das coleções e não das funções museológicas cunhava a primeira apresentação oficial da RPM. Em tudo o resto, a rede que se visava criar para os museus era uma incógnita, quer pela falta de definição do termo, quer pela ausência de uma reflexão precedente sobre a sua adequação à realidade museológica portuguesa.

O contexto em que surgiu o diploma do IPM e a opção por uma rede de museus devem ser inseridos no quadro mais geral das políticas culturais em Portugal. O modelo das redes de equipamentos culturais promovidas pelo Estado era conhecido, tendo provas dadas nas bibliotecas (*Programa da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas*, 1987) e emergindo nos arquivos (*Rede de Arquivos Municipais*, 1998). Tratava-se de um formato adequado para corrigir assimetrias territoriais na distribuição dos equipamentos, usando uma estratégia descentralizadora e promotora de parcerias, em particular entre a administração central e a local (Agren, 2002; Anico, 2009; Neves, 2004; A. S. Silva, 2004). Para apoiar o entendimento destas parcerias, José Neves (Neves, 2004) convoca o conceito de “democracia cultural”, nascido nos anos 1960, e o de “cultura como fator de desenvolvimento”, que ganhou especial visibilidade na década de 1990 em publicações do Conselho da Europa (The European Task Force on Culture and Development, 1997). Que à rede de bibliotecas se seguissem as de museus e de arquivos era uma natural evolução de um modelo que colhia consenso político e percorreria governos com diversas bases partidárias.<sup>405</sup> Era, assim, numa linha de continuidade e de

---

<sup>404</sup> “A Rede Portuguesa de Museus será constituída por museus dependentes do IPM ou pertencentes ao Estado, a autarquias ou a outras pessoas coletivas públicas ou privadas que integrem nos seus acervos espécies de reconhecido valor e interesse” (Art. 4º do DL nº 161/97 de 26 de junho).

<sup>405</sup> A rede dos museus viria a exceder o formato das suas congéneres, em virtude das alianças estabelecidas, que extravasaram o âmbito municipal e contemplaram pela primeira vez a administração regional autónoma, bem como o sector privado. Distanciou-se ainda pelo lugar concedido à circulação de informação e pela prioridade às componentes técnicas e de formação em detrimento da construção de equipamentos.

contaminação que surgia a rede dos museus. Ao fluxo contínuo das redes culturais deve ser contraposto o novo rumo que o recente Ministério da Cultura de Manuel Maria Carrilho imprimia aos diferentes domínios, num balanço entre transversalidade e sectorialização. Por outro lado, a mudança de liderança do IPM, com a entrada de Raquel Henriques da Silva para Diretora (1997), veio reposicionar as prioridades do instituto e direcioná-lo para o todo museológico nacional.

O segundo aspecto contextual a salientar é o que Augusto Santos Silva designa de “modas terminológicas” que levou à “nomeação celebrativa das redes” (A. S. Silva, 2004, p. 249). Com *A Sociedade em Rede* de Manuel Castells como pano de fundo (Neves, Santos, & Lima, 2013), a predisposição para aderir a esta forma de sistema encontrava diversos arautos entre os profissionais dos museus portugueses. Da produção museológica deste período sobressaem contributos para a conceptualização das “redes museais” de âmbito local e regional (Lameiras-Campagnolo & Campagnolo, 1996; Lameiras-Campagnolo, 1998) e os fundamentos das “redes museológicas locais”<sup>406</sup>. A proposta mais original para a escala nacional é a de Luís Raposo (Raposo, 1999) que distinguiu a organização dos museus em três planos. Na base, estaria o universo das entidades reconhecidas como museu; num segundo nível, os museus em rede, “museus aderentes a uma estrutura básica de articulação e fluxo informativo”; numa terceira plataforma, os museus integrantes do “plano museológico nacional”, a requerer uma intervenção mais consistente do Estado.

A par das vozes individuais, os encontros de Museologia constituíram também fóruns de debate em torno destes tópicos. Destacam-se os *Encontros Museologia e Autarquias*, nascidos em 1990, que assumiram especial preponderância na segunda metade dessa década. O debate entre os profissionais dos museus municipais incluiu a consideração de modelos exteriores, como a rede regional de museus de Grenoble<sup>407</sup> e a busca de soluções nacionais, como a prevista Associação de Museus Municipais, ambas apresentadas no *Encontro* de Portimão em 1997. No ano seguinte, no *Encontro Museologia e Autarquias* de Loures, a Diretora do IPM (R. H. da Silva, 1999) punha a tônica na necessidade de “instrumentos superiores de enquadramento e normalização” e

---

<sup>406</sup> H. C. Gouveia, *Proposta de realização de um Seminário sobre redes museológicas locais, em Viana do Castelo*. 1999. Arquivo pessoal.

<sup>407</sup> J. Guibal, Comunicação pessoal “Patrimoine, musées et territoires: l’ère des réseaux – autour de l’expérience du Musée Dauphinois de Grenoble”. Em 8º Encontro Museologia e Autarquias Portimão. Portimão. 1997. Arquivo pessoal.

anunciava a realização de um inquérito para conhecer a realidade museológica nacional. No encontro de Loures, os representantes dos museus das autarquias criticaram a visão estática e centralista da prevista rede por parte do IPM e a falta de definição dos seus parâmetros legais, administrativos e funcionais (Pereira, 1999).

O IPM tinha entretanto avançado para a realização de um inquérito à realidade museológica do país em parceria com o Observatório das Atividades Culturais (OAC), organismo recentemente criado e decorrente de uma parceria entre o Ministério da Cultura, o Instituto de Ciências Sociais e o Instituto Nacional de Estatística. Aplicado ao longo dos anos de 1998 e 1999, o inquérito (M. de L. L. dos Santos & Neves, 2000) revelou um retrato fiável da situação dos museus portugueses e as suas profundas insuficiências. Pela primeira vez conhecia-se com exatidão as assimetrias de localização geográfica, os vazios no mapa museológico, os concelhos onde superabundavam os museus, a distribuição tutelar pública e privada e os tipos de acervos. O inquérito revelou o estado das instituições quanto aos recursos, à aplicação das funções museológicas e às carências. Nunca um instrumento tão completo de planeamento museológico estivera ao dispor dos decisores.<sup>408</sup>

Uma das soluções vislumbradas pelo IPM para atender aos problemas encontrados passava pela figura dos “museus difusores”. Estes seriam museus de qualquer tipo de tutela com condições para apoiar no plano regional “a qualificação de outros museus, núcleos museológicos ou coleções relevantes, nomeadamente nas áreas de inventário e sua informatização, da conservação, da formação de recursos humanos e da elaboração de instrumentos de divulgação” (R. H. da Silva, 2000, p. 15). Previstos para serem estabelecidos ao longo do ano 2000, eram encarados como “um conjunto de elos estruturantes da RPM”.

### **3. UMA REDE, UMA LEI, UM INSTITUTO**

Quando foi publicado o Decreto-Lei nº 398/99, de 13 de outubro, que voltava a rever a orgânica do IPM, este instituto estava já munido de um significativo repositório sobre a

---

<sup>408</sup> Em 2000, aquando do lançamento da edição do *Inquérito aos Museus de Portugal*, o IPM, o OAC e o INE celebraram um protocolo de colaboração que permitiu ao longo da década seguinte a produção de dados anuais e de séries estatísticas que concorreram para um rigoroso conhecimento sobre os museus, cujo caráter pioneiro mereceu reconhecimento a nível internacional.

realidade museológica nacional. Colocando a RPM no eixo central de atuação, o diploma ia um pouco mais além na definição daquela rede, relativamente ao decreto de 1997.<sup>409</sup> Ainda assim, o valor e o interesse das coleções mantinham-se no centro dos critérios de pertença à rede, à qual eram associados os princípios de descentralização e de transversalidade dos recursos museológicos, sendo algumas responsabilidades face à RPM distribuídas pelas unidades orgânicas do instituto. No entanto, a estratégia que acabou por prevalecer não passou pelo reforço dos serviços do IPM mas antes procurou uma engenhosa solução que colocou as novas atribuições num corpo com considerável autonomia, dotado de uma equipa recrutada fora do funcionalismo do instituto e reportado hierarquicamente à Direção. A configuração de uma Estrutura de Projeto permitiu esta opção.

As vantagens deste modelo funcional - flexibilidade, abertura ao exterior e autonomia - defrontavam-se com potenciais inconvenientes, como a sobreposição com competências já estabelecidas noutros serviços do IPM, a dependência da decisão política quanto à continuidade do projeto e a consequente imagem pública de “trabalho a prazo” sem certezas de institucionalização. Uma articulação muito estreita com a direção do instituto, um acerto de estratégias de atuação e elevados indicadores de execução tentaram contrariar os potenciais perigos do modelo orgânico escolhido.

A *Estrutura de Projeto Rede Portuguesa de Museus* (EPRPM) começou a trabalhar em agosto de 2000. Desde o início, a programação da RPM foi efetuada de uma forma inédita no sector museológico e pouco comum na administração pública portuguesa. Precedido de pesquisa sobre os antecedentes nacionais e os referentes internacionais das redes e da credenciação, um *Documento Programático* foi enviado a todas as entidades museológicas do País (constantes do *Inquérito do OAC*) e submetido a discussão pública em reuniões descentralizadas, a que acorreu perto de meio milhar de participantes. Desta consulta resultaram as *Linhas Programáticas da Rede Portuguesa de Museus* (Camacho et al., 2001). O envolvimento de profissionais de museus de diferentes tutelas, a consensualização de objetivos e o compromisso com as linhas de trabalho constantes daquela publicação constituíam um paradigma novo no

---

<sup>409</sup> “A Rede Portuguesa de Museus assentará em critérios de descentralização e transversalidade dos recursos museológicos existentes e dos que vierem a ser criados e será constituída por museus dependentes do IPM ou pertencentes ao Estado, a autarquias ou a outras pessoas coletivas públicas ou privadas que integrem nos seus acervos espécies e coleções de reconhecido valor e interesse” (Art. 4º do DL nº 398/99, de 13 de outubro).

relacionamento do IPM com os museus não dependentes, fortemente favorecido pelo lugar semiautônomo concedido à Estrutura de Projeto. Estes aspectos consubstanciaram para a então Presidente do OAC (Santos 2007) um exemplo de mudança nas políticas culturais, ao estabelecer novos relacionamentos entre a administração central, a local e o sector privado.

A metodologia da programação participada utilizou mais três veículos. O primeiro foi um órgão consultivo informal, o *Grupo de Trabalho da RPM*, formado por um pequeno núcleo de profissionais,<sup>410</sup> que apoiou fortemente a EPRPM na afinação conceptual e no desenvolvimento das linhas orientadoras iniciais. No plano do confronto internacional, a realização do *Fórum Internacional Redes de Museus* no Seixal, em 2001, constituiu uma oportunidade de conhecimento de experiências europeias similares,<sup>411</sup> bem como uma leitura crítica dos primeiros passos da RPM (Agren, 2002; Lameiras-Campagnolo & Campagnolo, 2002). Na mesma linha, a visita da Coordenadora e da Coordenadora-Adjunta da EPRPM ao Serviço de Museus da Catalunha, em 2002, permitiu um aprofundamento do conhecimento do sistema catalão e a discussão das propostas portuguesas. O terceiro instrumento foi acionado já depois do preenchimento da RPM com os primeiros museus e consistiu na organização anual do Encontro de Museus desta rede, lugar de apresentação e de discussão das atividades anuais.

A conceção faseada da RPM<sup>412</sup> foi adotada logo de início, invertendo expetativas associativas, que, no Documento da APOM de 1995, tinham elegido a Lei de Bases dos Museus como a prioridade de ação. Ao invés, a RPM enveredou pelo trabalho de terreno e pôs de pé, em simultaneidade, um sistema de ‘proto credenciação’, designado de “adesão à RPM”. O sistema foi acompanhado de medidas de apoio aos museus, balizadas por três eixos programáticos - informação, formação e qualificação – a que foram acrescentados os da articulação e da credenciação a partir de 2004. Estas opções conduziram à concretização de instrumentos de ligação (boletim trimestral e sítio na Internet), cursos nas áreas funcionais mais carenciadas (programa anual de formação) e

---

<sup>410</sup> O Grupo de Trabalho funcionou de novembro de 2000 ao final de 2003, sendo constituído por Ana Duarte, Graça Filipe, Isabel Silva, José Gameiro e Margarida Faria.

<sup>411</sup> Países representados no Forum: Espanha (Catalunha); Itália (Lombardia); Reino Unido; França; Suécia; Noruega.

<sup>412</sup> A RPM era definida nas *Linhas Programáticas* como “(...) um sistema de mediação e de articulação entre entidades de índole museal, tendo por objetivo a promoção da cooperação e da partilha, com vista à qualificação do tecido museológico português” (Camacho et al., 2001, p. 32).

medidas de apoio financeiro (Programa de Apoio Técnico a Museus e Programa de Apoio à Qualificação de Museus).

No que respeita à credenciação, o faseamento progressivo distinguiu, de início, a “adesão à RPM”, “como um projeto de natureza didática”, que prepararia caminho para a introdução de um futuro “Sistema de Registo / Acreditação” (Camacho et al., 2001, p. 52). O teor das *Linhas Programáticas* era cauteloso, enfatizando os benefícios que os programas de qualificação poderiam trazer aos museus na preparação para um regime que se adivinhava mais exigente. Também a médio prazo eram propostos os “núcleos de apoio a museus”, que seriam museus reconhecidos como centros de referência em áreas disciplinares ou técnicas. Estariam incumbidos de apoiar tecnicamente outros museus, para o que deveriam ser municiados de condições humanas e financeiras apropriadas. Poderiam ainda acolher “equipas móveis”, que funcionariam como serviços de extensão da Estrutura de Projeto, com funções de visita periódica aos museus e de controlo de execução dos projetos apoiados. A partir de 2001 o modelo dos núcleos de apoio substituiu a figura dos museus difusores, pensada dois anos antes.

A “adesão” à RPM avançou em 2001. O *Regulamento* baseava-se no conceito de museu do ICOM e organizava-se em três ordens de critérios - desempenho da função social, conservação dos acervos e sustentabilidade – que enquadravam 16 quesitos.<sup>413</sup> Passado um ano, a RPM acolheu, por candidatura, os primeiros museus. Integrou também, por inerência, os museus dependentes do IPM e, por protocolo, os dos governos regionais das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira.<sup>414</sup> Não foi pacífica a entrada imediata dos museus do IPM, sem formalidades de submissão de candidatura, a pretexto de que este instituto, ou seja, a entidade de tutela, dispunha de elementos que comprovavam o cumprimento dos requisitos da adesão. Para a Direção do IPM era vital o envolvimento destes museus desde o primeiro momento para ultrapassar algumas críticas internas quanto ao projeto da RPM consumir recursos que estariam destinados aos museus dependentes. Este receio não era generalizado e a maioria dos museus do IPM localizados fora de Lisboa abraçou com entusiasmo o novo projeto. Por sua vez,

<sup>413</sup> 1. Desempenho da função social: missão e objetivos; breve historial; documento fundador; horário de funcionamento; serviços disponibilizados ao público; número de visitantes; última exposição realizada; plano de atividades. 2 – Preservação, valorização e conservação dos acervos: espaços; coleções; inventário; condições de conservação e segurança. 3 – Sustentabilidade: pessoal; documento orgânico; orçamento; diagnóstico de avaliação (Estrutura de Projeto Rede Portuguesa de Museus, 2001).

<sup>414</sup> Os museus sob tutela dos Governos Regionais dos Açores e da Madeira evidenciaram um elevado grau de cumprimento dos requisitos no *Inquérito aos Museus de Portugal*, o que levou à sua entrada conjunta. Ao contrário dos museus do IPM, tiveram de preencher os dossieres de candidatura à adesão à RPM.

algumas vozes opositoras de fora do instituto reclamavam do tratamento privilegiado que era concedido àqueles museus e punham em causa que cumprissem todos os requisitos, debate que se prolongou por mais de uma década (Matos, 2012). Em contrapartida, os Palácios Nacionais, então sob tutela do IGESPAR, não integraram na altura a RPM, por decisão da Direção daquele instituto. Contas feitas, no final de 2003 a RPM era composta por 114 museus.

Um elemento externo à RPM favoreceu também o seu sustentado arranque. Tratou-se da coincidência temporal com o Programa Operacional da Cultura (POC) no III Quadro Comunitário de Apoio (2000-2008), o primeiro (e único) programa de fundos comunitários totalmente direcionado ao sector cultural, o que constituía um traço inovador tanto a nível nacional como da União Europeia. A proximidade técnica decorrente da filiação da EPRPM e da unidade de gestão do POC no Ministério da Cultura levou à cooperação na definição de critérios, na apreciação de candidaturas e na validação da execução dos projetos. Esta metodologia de trabalho concedeu ao IPM, através da EPRPM, um papel determinante no acesso dos museus aos fundos europeus. A sua entrada em cena alterou as regras até aí vigentes na apreciação de candidaturas de museus aos apoios comunitários, que até então estavam no exclusivo domínio das Comissões de Coordenação e Desenvolvimento Regional (CCDR). O IPM conquistou o lugar de parceiro habilitado para a emissão de pareceres, não só do POC, mas também de alguns Programas Operacionais Regionais.

Os anos seguintes foram de consolidação e de aprofundamento da presença da RPM no terreno, o que colocou em evidência a necessidade de instrumentos legislativos que apoiassem o trabalho de qualificação dos museus e servissem de referentes inequívocos às suas missões e funções. Neste contexto, a conceção de uma lei enquadradora do sector dos museus começou a fazer caminho, objetivo que, como se viu, na década anterior parecera despropositado ao IPM. É preciso não esquecer que o enquadramento jurídico se alterara, uma vez que desde 2001 estava em vigor a Lei de Bases do Património Cultural. Logo em 2002, por iniciativa da Direção do instituto e no âmbito das reuniões do seu Conselho Consultivo<sup>415</sup>, começaram a ser debatidos os princípios orientadores daquela que era inicialmente denominada “uma futura Lei de Bases dos Museus Portugueses”. A Diretora do IPM justificava-a como uma necessidade

---

<sup>415</sup> O Conselho Consultivo do IPM era nesta data composto e regido pelas disposições constantes do art. 10º do DL nº 398/99, de 13 de outubro.

decorrente da regulamentação da Lei de Bases do Património, na medida em que a especificidade das questões dos museus merecia um tratamento legislativo particular, entrecruzada com a busca de um “modelo estável da Rede Portuguesa de Museus”.<sup>416</sup>

Com vista à preparação da lei, o IPM constituiu um Grupo de Trabalho do Conselho Consultivo, com representantes da APOM, da Comissão Nacional do ICOM, da Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP), das Universidades com cursos de Museologia, dos museus nacionais e dos museus municipais<sup>417</sup>. A proposta técnica da Lei-Quadro dos Museus Portugueses foi terminada em meados de 2003 e apresentada ao Ministro da Cultura, Pedro Roseta. Passadas as etapas de apreciação governamental, foi aprovada unanimemente pela Assembleia da República no dia 8 de julho de 2004<sup>418</sup>. O consenso baseava-se no reconhecimento da necessidade do novo enquadramento jurídico e na concordância com as soluções encontradas, embora os parlamentares não deixassem de manifestar dúvidas sobre a carência de investimento nos museus e o incremento de custos que a aplicação da lei suscitaria aos museus dependentes (Claro, 2009).

Para a Rede Portuguesa de Museus a publicação da Lei-Quadro dos Museus Portugueses teve quatro consequências principais: a definição do conceito de ‘museu’ e a sua distinção da ‘coleção visitável’<sup>419</sup>; o estabelecimento das funções museológicas; a institucionalização da RPM<sup>420</sup>; a criação do sistema de credenciação.

---

<sup>416</sup> Ata da Reunião do Conselho Consultivo do Instituto Português de Museus, 27-5-2002. Arquivo Pessoal.

<sup>417</sup> O grupo tinha a seguinte composição: António Nabais (APOM), João Castel-Branco (ICOM), Conceição Jardim (ANMP), Henrique Coutinho Gouveia (Universidades), Luís Raposo (Museu Nacional de Arqueologia) e Graça Filipe (Ecomuseu Municipal do Seixal). Da parte do IPM participavam os membros da própria Direção e da coordenação da EPRPM, assessorados pelo especialista em Direito do Património Cultural, João Martins Claro.

<sup>418</sup> Lei nº 47/2004, de 19 de agosto.

<sup>419</sup> “1. Considera-se coleção visitável o conjunto de bens culturais conservados por uma pessoa singular ou por uma pessoa coletiva, pública ou privada, exposto publicamente em instalações especialmente afetas a esse fim, mas que não reúna os meios que permitam o pleno desempenho das restantes funções museológicas que a presente lei estabelece para o museu.” (Art. 4º da Lei nº 47/2004, de 19 de agosto).

<sup>420</sup> “A Rede Portuguesa de Museus é um sistema organizado, baseado na adesão voluntária, configurado de forma progressiva e que visa a descentralização, a mediação, a qualificação e a cooperação entre museus.” (Art. 104º da Lei nº 47/2004, de 19 de agosto). Este conceito denota uma evolução face à noção inicial, constante das *Linhas Programáticas* de 2001, acentuando a vertente sistémica da RPM (nas suas características de organização, progressão e vontade), apontando inequivocamente os “museus” como destinatários, em contraste com a amplitude das “entidades de ínole museal”, mencionadas na definição anterior e posicionando a RPM na política museológica nacional, ao acrescentar o objetivo de descentralização.

A estruturação da rede era cometida aos ‘núcleos de apoio’, retomados das *Linhas Programáticas* de 2001. Apresentados pela Lei-Quadro “como formas de desconcentração e de coordenação da atividade dos museus da RPM”, os núcleos de apoio eram o terceiro vértice de um triângulo em que os outros dois eram ocupados pelos museus nacionais e pelos museus credenciados, constituindo, de acordo com a lei, “a base da atividade da RPM”. Ao contrário do que afirma Luz Gilabert González (Gilabert González, 2011, pp. 393–394), o sistema português não assentava numa estrutura hierarquizada de tipo piramidal em que os museus estavam organizados em função do tipo de tutela, ocupando os museus nacionais o cume da pirâmide. Se é certo que o argumento da entrada automática dos museus nacionais na RPM tinha introduzido uma hierarquia de base, diferenciando estes museus, bem como os dependentes dos governos regionais, de todos os outros, por outro lado a Lei-Quadro uniformizou, sem exceção, as regras e os deveres comuns que todos os museus da RPM deviam cumprir. Na ótica da articulação, o modelo previsto na Lei-Quadro dos Museus Portugueses colocava em pé de igualdade colaborativa os museus nacionais, os museus credenciados e os núcleos de apoio, tanto mais que estes últimos poderiam ser instalados em museus de qualquer tipo de tutela.

Com a aplicação da Lei-Quadro, os museus já integrados na RPM dispuseram de dois anos para se adaptarem às novas exigências. Este período foi acompanhado pela equipa da Estrutura de Projeto, fornecendo documentação orientadora, aconselhamento técnico e apoio financeiro, ao abrigo do Programa de Apoio à Qualificação de Museus. Passaram a ser obrigatórios documentos de gestão até então escassos nos museus portugueses, como o Regulamento Interno, o Plano de Conservação Preventiva, a Política de Incorporações e o Plano de Segurança. Os museus dependentes do IPM careciam da maioria destes documentos, o que motivou uma campanha interna de elaboração da documentação obrigatória, que se desenrolou de 2006 a 2010.

Em resumo, os requisitos da credenciação assentavam em quatro tipos de obrigações: o cumprimento das funções museológicas; a existência de recursos (humanos, financeiros e instalações); um Regulamento; garantia de acesso público. Em 2006, foi publicado o diploma da credenciação,<sup>421</sup> que passou a reger as candidaturas à RPM. Nesse ano foi

---

<sup>421</sup> Despacho Normativo n.º 3/2006, de 25 de janeiro. O formulário da credenciação contempla 28 campos, subdivididos em subcampos: designação, contactos, contactos da entidade, historial, vocação, objetivos, acervo, documento fundador, programa museológico, estudo e investigação, incorporação

ainda criado o novo programa de apoio financeiro, o ProMuseus,<sup>422</sup> cuja principal originalidade consistia na contemplação de projetos em parceria entre diferentes museus.

Após os primeiros anos, marcados pela inovação associada à RPM e pelo entusiasmo coletivo que esta tinha gerado, a segunda fase (2004-2006) foi assinalada pela institucionalização e pela regulação. Nesta etapa, a concomitância da vigência do III Quadro Comunitário de Apoio com a aprovação da Lei-Quadro e do sistema de credenciação elevou as exigências requeridas aos museus e restringiu aos museus da RPM ou “em processo de adesão” a possibilidade de acesso aos fundos comunitários. A introdução de critérios museológicos na avaliação do mérito destas candidaturas consistiu numa abrangente interpretação do artigo 129º da Lei-Quadro dos Museus Portugueses. Este determinava ser a credenciação do museu um “requisito indispensável para beneficiar de programas criados pelo Instituto Português de Museus e para a concessão de outros apoios financeiros pela administração central do Estado.” Aplicada aos apoios comunitários, esta interpretação encontrou algumas reservas da parte de algumas entidades de tutela e de gestores dos Programas Operacionais Regionais, as primeiras pelo redobrar das imposições que tinham de cumprir e os segundos sem vontade de abrir mão do poder exclusivo de avaliação que anteriormente detinham. De tal forma que apenas com a Região Norte decorreu uma ação cooperativa e continuada nesta matéria.

Em 2007, a reforma da administração pública portuguesa teve impacto na orgânica do sector museológico e consequentemente nos serviços da RPM. A Estrutura de Missão foi extinta e as suas atribuições inscritas na Divisão de Credenciação e Qualificação de Museus (do Departamento de Museus) do novo Instituto dos Museus e da Conservação (IMC)<sup>423</sup>. Um órgão consultivo, a Secção de Museus e da Conservação e Restauro (SMCR) do Conselho Nacional de Cultura (CNC), passou a deter competências na

---

(política de incorporações), inventário, conservação, segurança, interpretação e exposição, educação, recursos humanos, recursos financeiros, instalações, estrutura orgânica e gestão de recursos, regulamento, horário de abertura, sinalização, ingresso, registo de visitantes, nº de visitantes, estudos de públicos, acesso às reservas.

<sup>422</sup> Despacho Normativo n.º 3/2006, de 25 de julho.

<sup>423</sup> No âmbito do Programa de Reforma da Administração Central do Estado, (PRACE) a criação do IMC resultou da fusão do IPM e do Instituto Português de Conservação e Restauro pelo DL nº 97/2007, de 29 de março.

emissão de pareceres sobre as candidaturas à credenciação. Fora do IMC, às Direções Regionais de Cultura foram conferidas atribuições de apoio técnico a museus.<sup>424</sup>

No entanto, à reforma orgânica não sucedeu o crescimento da RPM. Ainda que de 2007 ao final de 2009 cerca de meia centena de museus tivesse solicitado o início do procedimento de credenciação e parte deles tivesse sido apreciada, tornava-se necessário obter o parecer da Secção de Museus do CNC para completar o procedimento. Não tendo sido constituído este órgão de nomeação ministerial senão em 2010, não foi possível concluir a apreciação das candidaturas nem alargar a RPM. Assim, com exceção da entrada dos palácios nacionais para a RPM aquando da criação do IMC<sup>425</sup>, a Rede mantinha no final de 2009 o mesmo número de membros de 2004<sup>426</sup>. Este condicionalismo suscitou críticas do meio museológico. Graça Filipe (Filipe, 2009, p. 9) atribuía à “inoperância e incumprimento legal do próprio Estado” a causa da Rede Portuguesa de Museus não se ter expandido neste período, embora salvaguardasse a manutenção da cooperação institucional e da articulação entre museus. A lentidão da evolução da RPM no triénio 2007-2009 contrastou com o intenso ritmo dos primeiros anos. Afinal, a rede ficou refém dos instrumentos legais que ajudara a preparar, entre os quais a intervenção do órgão consultivo, pensado para conferir à credenciação maior abertura à sociedade e transparência de procedimentos.

O segundo fator de ordem negativa que caracterizou estes anos foi a pequenez financeira. Só em 2007 foram aceites candidaturas ao ProMuseus, enquanto nos dois anos seguintes as dificuldades orçamentais impediram a reabertura do programa<sup>427</sup>. Entre outras consequências para os museus ficou por provar o impacto da nova área de parcerias no lançamento de projetos conjuntos entre os museus e na evolução da vertente cooperativa da própria RPM.

---

<sup>424</sup> Art. 2º da Portaria n.º 373/2007, de 30 de março.

<sup>425</sup> A transição dos Palácios Nacionais para a dependência do IMC levou à sua incorporação automática na Rede, à semelhança dos museus dependentes em 2001.

<sup>426</sup> Em 29 de maio de 2003, por despacho do Ministro da Cultura, foi suspenso o sistema de candidaturas de museus à RPM, baseado no Regulamento de Adesão, por estar em preparação a Lei-Quadro. Até ao início de 2004, foram reapreciadas as candidaturas de quatro museus que tinham ficado “em processo de adesão”. Por conseguinte, as últimas entradas na RPM datavam de maio de 2004. Em 18 de maio de 2007 foram reabertas as candidaturas à credenciação.

<sup>427</sup> A indisponibilidade financeira para os programas de apoio aos museus da RPM deve ser enquadrada. Com efeito, uma primeira leitura dos valores orçamentais do IMC em 2008 mostra que são os mais elevados da década, o que é explicado pelos montantes do Orçamento PIDDAC dirigidos ao termo das obras em museus dependentes em coincidência com o ano limite do POC, o que não libertou verbas para outros fins (Neves, Santos, & Lima, 2013).

No início de 2010, a Secção de Museus e da Conservação e Restauro do CNC foi finalmente constituída. Das suas reuniões resalta a defesa do mérito da RPM, a preocupação com a necessidade de meios financeiros e humanos para continuar a sua ação e a crítica à falta de institucionalização dos núcleos de apoio. Uma questão que remontava à génesis da RPM foi também retomada por alguns dos membros, a do questionamento da pertença automática dos museus do IMC, propondo a sua reavaliação<sup>428</sup>.

As reuniões do órgão consultivo permitiram a integração de dez novos museus. Pela primeira vez, foram distribuídos certificados e afixadas placas com o logótipo da RPM, o que marcou simbolicamente a vontade de conferir maior visibilidade à rede de museus. Com a constituição da Secção foi ainda resolvido o cancelamento da credenciação de quatro museus, o que significava que, por falta de cumprimento dos requisitos a que voluntariamente se tinham obrigado, alguns membros abandonavam a RPM. Deste modo, em maio de 2010 eram 131 os museus integrantes da Rede Portuguesa de Museus.

O biénio 2010-2011 deu um breve alento à RPM. Ultrapassadas as circunstâncias que impediam o seu crescimento, foi aproveitada a comemoração do décimo aniversário para criar momentos de reflexão e de perspetivação, propósitos que o *Encontro RPM 10 Anos*<sup>429</sup> veio concretizar. Três temas foram debatidos pelos grupos de trabalhos, espelhando as prioridades da altura: núcleos de apoio a museus, programação em rede e redes regionais. Quanto ao primeiro, tratava-se, como se viu, de uma das propostas de longo prazo, que continuava por concretizar. Já a necessidade de promover o trabalho em rede através de estratégias territoriais que permitissem maiores sinergias entre os museus, além de se basear na Lei-Quadro, constituía uma linha de trabalho expressa no *Planeamento Estratégico do IMC para a Legislatura (2009-2013). Museus para o Século XXI* (Direção do IMC, 2009). O panorama das redes regionais de museus em Portugal era restrito à Rede de Museus do Algarve (Paulo, 2011), formada por iniciativa dos diretores e técnicos dos museus desta região em 2007 e com uma assinalável atividade de articulação, programação conjunta e partilha de recursos. Nas restantes regiões do país, com correspondência às Unidades Territoriais para Fins Estatísticos de

---

<sup>428</sup> Questão suscitada pelos presidentes da APOM e da Federação de Amigos dos Museus de Portugal. *Ata n° 1. 1ª Reunião da Secção Especializada de Museus e de Conservação e Restauro do Conselho Nacional de Cultura*, 12-5-2010. [www.patrimoniocultural.gov.pt](http://www.patrimoniocultural.gov.pt). Acedido em 3-11-2013.

<sup>429</sup> Encontro realizado no Museu Nacional Machado de Castro, em Coimbra, em 18 de junho de 2010.

Nível II, conhecidas por NUTS II, não surgiram senão esporadicamente e de forma efémera movimentos desta natureza.<sup>430</sup> Face a essa situação lacunar, por iniciativa das Direções do IMC e das DRC foram realizados em 2010 e 2011 encontros de cariz regional no Alentejo, Centro e Norte<sup>431</sup>, com a finalidade de concatenar esforços para a criação de redes de museus nestas regiões, objetivo que posteriormente não se materializou.

Em síntese, em dez anos de atividade, a RPM atravessara quatro fases. A primeira (2000-2003) foi caracterizada por inovação conceptual, programação participada e elevados indicadores de realização. Seguiu-se a etapa legislativa e reguladora (2004-2006), cujo ponto alto foi atingido com a publicação da Lei-Quadro dos Museus Portugueses. Na terceira fase (2007-2009) assistiu-se à diminuição dos recursos financeiros e à paralisação do sistema de credenciação, dada a ineficácia governamental em operacionalizar o órgão consultivo por si criado. Por breve período (2010-2011) a RPM conheceu um novo ânimo, com o desbloqueamento da credenciação, a consequente expansão da rede e o lançamento dos debates em torno das redes regionais, se bem que os recursos financeiros continuassem a esmorecer. No início de 2012 fechou-se um ciclo da atividade da RPM. Com a dispensa da equipa técnica, cuja precária situação laboral não fora passível de regularização pelo IMC, foi interrompida temporariamente não apenas a credenciação como as ações desenvolvidas ao abrigo dos eixos programáticos que orientavam a sua ação.<sup>432</sup>

#### **4. CONFLUÊNCIA DA CREDENCIAÇÃO E DE UMA REDE NACIONAL**

No final dos anos 1990, a política museológica portuguesa sofreu uma viragem quando o IPM começou a assumir responsabilidades face ao tecido museológico nacional e a aplicar medidas de natureza orgânica, programática e legislativa que pela primeira vez ultrapassavam a mera enunciação de ‘inspeção técnica’, a que no passado os sucessivos

<sup>430</sup> Alguns exemplos de redes de âmbito territorial e supramunicipal: Rede de Museus do Minho, formada em 2005 por museus da RPM para preparar os documentos obrigatórios estabelecidos pela Lei-Quadro; Rede de Museus do Distrito de Beja, constituída em 2011; Rede de Museus do Douro, em preparação (Neves et al., 2013; Paulo, 2011).

<sup>431</sup> I Encontro de Museus do Alentejo, Évora, 21 e 22 de outubro de 2010; Encontro “Fragmentos – Lugar / Memória / Caminho”, Coimbra, 13 de abril de 2011; Encontro “Uma Rede de Museus para o Norte: interrogações e caminhos”, Guimarães, 14 de novembro de 2011.

<sup>432</sup> Situada já fora do arco cronológico deste estudo, a análise das alterações orgânicas ocorridas em 2012 serão abordadas no Capítulo XVII da Terceira Parte.

organismos do Estado não conseguiram cabalmente responder. Na géneze da RPM tinham-se conjugado necessidades do sector museológico e adequabilidade de resposta da administração, através de medidas que se enquadravam no plano mais amplo da cultura e que encontraram um favorável ambiente financeiro.

As necessidades dos museus tinham sido esmiuçadas pelas respostas ao *Inquérito aos Museus de Portugal*. A denominada “explosão museológica” fundamentava, nas *Linhas Programáticas da Rede Portuguesa de Museus* a intervenção do Estado (Camacho et al., 2001), perspectiva igualmente seguida por outros autores (Bodenstein, 2011a; Neves, Santos, & Nunes, 2008; Semedo, 2005). Maggi e Dondona (Maggi & Dondona, 2006, p. 122) vão mais além nesta análise, ao associar à géneze da RPM e do programa britânico *Renaissance* uma “estratégia precisa de resposta ao caos”. Se no caso português, o “caos” se manifestava num incremento do número de museus, geograficamente heterogéneo e demasiado veloz, no caso inglês produzia escassa comunicação e provocava excessiva fragmentação. Em ambos os países, os autores consideram que, com soluções diversas, se procurou dar resposta ao crescimento da complexidade museológica, com estratégias fundadas em sólidas análises da situação.

Num país unitário e com tradição de administração direta da cultura, a liderança do processo de construção do sistema de credenciação e da rede de museus esteve do lado da administração pública central, muito embora o impulso ao debate destes temas e a sua colocação na agenda de meados dos anos 1990 tivesse competido aos atores associativos. Progressivamente e à medida que o projeto foi avançando, entraram em cena outros tipos de atores, provenientes da comunidade profissional e dos representantes de tutelas. Num primeiro momento sobressai o *Grupo de Trabalho da RPM*, cujos membros foram escolhidos pela EPRPM em função dos seus interesses pelo tema das redes e da pertença a diferentes tipos de museus, sem que a militância associativa fosse relevante. Num segundo momento, o protagonismo passou para os próprios diretores dos museus da RPM<sup>433</sup>, quer através da sua participação formal nos encontros anuais, quer da comunicação informal com a EPRPM. Do lado das tutelas o diálogo inicial com a Secção de Municípios com Museu (SMM), formada pela Associação Nacional de Municípios Portugueses, prefigurava uma parceria relevante

---

<sup>433</sup> A RPM contribuiu para a formalização do cargo de ‘diretor de museu’, inexistente como categoria autónoma nos museus municipais. Desde o início, atribuiu-lhe responsabilidades na apresentação das candidaturas à adesão à RPM. A Lei-Quadro dos Museus Portugueses, no seu artigo 144º, determinou a imprescindibilidade de o museu dispor de um diretor que o representa tecnicamente.

com a tutela maioritária de museus em Portugal e também de museus da RPM. A curta duração da atividade da SMM impediu a continuação dessa cooperação e colocou em evidência a fragilidade institucional daquele parceiro. O seu desaparecimento não levantou reações no meio dos museus municipais nem reativou a intenção, de final dos anos 1990, de constituir uma associação de museus autárquicos.

Quanto à intervenção associativa nas matérias em estudo, a APOM voltou a emergir em 2002 com o *Manifesto pelos Museus*, que, uma vez mais, reclamava a criação do Conselho Superior de Museus e a publicação de uma Lei-Quadro, que, por essa altura, já tinha começado a ser preparada. De 2002 a 2004, aquando da elaboração desta lei, a APOM e a Comissão Nacional do ICOM participaram no grupo de trabalho criado pelo IPM e a partir de 2010 incorporaram a Secção de Museus do CNC, onde tinha também assento um representante dos museus da RPM<sup>434</sup>.

Se as circunstâncias de nascimento da RPM concorreram para que o projeto fosse avante, o modelo adotado merece alguma reflexão pela sua singularidade. Não se quer dizer que não tenha sofrido influências internas e externas. Pelo contrário, na sua formatação foi considerada a reflexão nacional (APOM e Comissão Nacional do ICOM, 1996; Couto, 1941, 1962; Guedes, 1981; Lameiras-Campagnolo & Campagnolo, 2002; Raposo, 1999) ou incidente sobre o caso português<sup>435</sup>. Enquanto no que respeita à credenciação eram escassos os contributos internos (APOM e Comissão Nacional do ICOM, 1996), os prolegómenos da pertinência de uma rede de museus para Portugal atravessaram parte do século XX. Há, porém, que distinguir nas propostas mais recuadas um uso anacrónico do termo ‘rede’, entendido na sua vertente sistémica de organização territorial, sem os atributos de abertura, de policentralismo, de reciprocidade (A. S. Silva, 2004) e de conjunto de elementos “em construção”, abertos a alterações ou retificações (Lameiras-Campagnolo & Campagnolo, 2002) que caracterizam o seu uso contemporâneo. É de recordar que a cronologia de nascimento da RPM na era pós-Castells permitiu a sua inscrição na ótica da *Sociedade em Rede*.

---

<sup>434</sup> À margem da cooperação associativa nestas matérias manteve-se o Grupo Português do MINOM. Vocacionado para a promoção da função social dos museus, guardou alguma distância em relação ao projeto da RPM, pontuada por críticas ao seu papel formatador e pouco inclusivo (MINOM Portugal, 2012).

<sup>435</sup> Per-Ugo Agren, *Les Musées Régionaux et Locaux (Rapport n.º 2)* (No. 2). Paris: UNESCO. 1979. Arquivo do Museu Nacional de Arte Antiga.

No plano externo, as pesquisas, encontros e intercâmbios permitiram o conhecimento de uma panóplia de redes de museus e de sistemas de credenciação de países tão diferentes quanto o Reino Unido, a Itália, a França, a Espanha (Catalunha), a Suécia e a Noruega. O *Registration Scheme* britânico sobreponha-se, em profundidade e extensão dos requisitos, a qualquer um dos outros sistemas e os seus conteúdos foram estudados como inspiração de fundo para a credenciação. Em simultâneo, a proximidade de modelos jurídicos concedeu atenção aos trabalhos preparatórios da Lei de Museus de França. Sem embargo, a influência principal acabou por ser a do Sistema de Registo da Catalunha. Ancorado numa Lei de Museus (1990), o sistema museológico catalão assentava em três elementos: o *registre de museus de Catalunya*, redes temáticas dirigidas pelos museus nacionais e um órgão superior, a *Junta de Museus*. A conjugação de um “registro de museus” (de características credenciadoras) com as redes de museus (organizadas em torno das afinidades temáticas dos acervos) constituiu um poderoso fator de atração para o nascente projeto português.

No campo das influências, o caso português rapidamente serviu de inspiração a outros países que se encontravam em processos análogos de pesquisa e de concretização de sistemas de credenciação e/ou de redes de museus. A geografia de ascendência da RPM pontuou o continente europeu e âmbito iberoamericano. Na Europa, sinaliza-se a atenção italiana, tanto do sector académico (Maggi e Dondona 2006), como da administração pública central e regional (Maggi & Dondona, 2006; Maresca Compagna & Sani, 2008; Maresca Compagna, 2009; Sani, 2010). A proximidade, interação e cooperação com os organismos congêneres de Espanha também suscitou interesse institucional (Azor Lacasta, 2010) e universitário (Gilabert González, 2011). A Espanha foi ainda um canal para o espaço da Iberoamérica (Camacho, 2008, 2010a), ampliando a relação bilateral já estabelecida com o Brasil, país onde a RPM e o IPM desempenharam um papel referencial para a Política Nacional de Museus e a criação do Instituto Brasileiro de Museus (Nascimento Júnior & Chagas, 2007).

A principal singularidade do caso português consiste na confluência e na justaposição da noção de ‘rede’ com a de ‘conjunto de museus credenciados’, matriz que não estava presente, de raiz, em nenhum dos sistemas estudados. Como se viu no caso francês, a Lei de Museus não formalizou esta situação e só mais tarde o uso administrativo corrente imprimiu aos *musées de France* a denominação de ‘rede de museus’. Em Portugal esta ideia não era totalmente explícita nos documentos programáticos iniciais

que evitavam o termo ‘acreditação’ e o remetiam para o médio prazo, substituindo-o no imediato pela mais amigável ‘adesão’, de requisitos mais abertos e facilitadores, embora igualmente sujeitos a apreciação. Os museus aderentes (por inerência, protocolo ou candidatura) começaram a formar a RPM e de seguida a Lei-Quadro foi taxativa ao definir a sua composição como limitada aos museus credenciados. A opção portuguesa combinava a introdução de padrões de rigor (no exercício das funções museológicas) e de procedimentos (autoavaliação, visita e avaliação externa) próprios de um sistema de credenciação, com objetivos e práticas (descentralização, mediação, qualificação e cooperação) identificáveis com sistemas em rede. A conjugação num só corpo reticular de princípios e de valores que poderiam contradizer-se ou ser conflituais constituía uma originalidade que pedia uma gestão delicada.

Acresciam a estes vetores a concentração no mesmo órgão da administração pública de competências de natureza muito diversa. Algumas diziam respeito à dinamização das sinergias da rede, como a articulação entre os museus e a difusão de informação, enquanto outras representavam responsabilidades do organismo da administração pública, o IPM e depois o IMC, no apoio aos museus que dele não dependiam, através de programas de apoio técnico e financeiro. O terceiro leque de obrigações atendia aos procedimentos da credenciação, também concentrados na EPRPM e, a partir de 2007, nos serviços do IMC. Os potenciais perigos de tal concentração tinham sido antevistos nas *Linhas Programáticas* que indicavam o futuro sistema de acreditação “em estreita articulação com a RPM, mas desejavelmente dependente de um órgão específico e autónomo” (Camacho et al., 2001, p. 52), que não veio a ser constituído. A criação da Secção de Museus do Conselho Nacional de Cultura não alterou substancialmente estas práticas, uma vez que este órgão consultivo se pronunciava sobre relatórios produzidos pela equipa técnica do IMC, à qual competia toda a apreciação do processo.

Já nos debates iniciais do Grupo de Trabalho da RPM, Margarida Faria<sup>436</sup> tinha criticado o peso excessivo da administração central e advogara uma estrutura organizativa menos rígida e não dependente do poder político. Pela mesma altura as expectativas dos museus municipais face à nascente RPM iam em sentido oposto: garantir uma estrutura orgânica e meios de apoio continuado e de enquadramento de

---

<sup>436</sup> Margarida Faria, *RPM Considerações prévias à leitura do documento programático*, 2001, Arquivo Pessoal.

uma rede de museus<sup>437</sup>. No final da década de 2000 quando o ICOM Portugal indagou no seu boletim se a RPM devia ser “gerida pelo Estado (IMC) ou pelos próprios museus”, as opiniões recolhidas foram no sentido de “considerar o IMC como o gestor natural e responsável dessa estrutura” (Gameiro, 2009, p. 10) e de exigir ao Estado “o cumprimento dos princípios e normas que legislou, em relação aos museus credenciados” (Filipe, 2009, p. 9).

A construção da política pública dirigida à globalidade dos museus com base no desígnio da RPM constituiu outra particularidade do caso português. O momento em que a administração pública central despertou para as responsabilidades que detinha face à extensa realidade exterior ao universo de museus que tutelava foi aquele em que gizou o projeto daquela rede. A partir daí, as metas, objetivos, programas, meios normativos, organizativos e financeiros destinados aos museus não dependentes foram canalizados para os serviços da RPM. Esta concentração tinha a vantagem de dar ao exterior uma imagem coesa, de ‘balcão único’, a que os museus se podiam dirigir para os mais variados assuntos. Em contrapartida, misturava numa mesma unidade orgânica a avaliação dos requisitos dos museus, o impulso à sua articulação, a promoção de parcerias e a apreciação das candidaturas a apoios financeiros internos (PAQM e ProMuseus) e externos (fundos comunitários).

A consciência de que o IMC deveria acolher como um todo as matérias dos museus da RPM e não confiná-las a um só serviço esteve na base da alteração orgânica de 2007, quando foi extinta a Estrutura de Missão e as suas competências assumidas não só pela Divisão de Credenciação e Qualificação de Museus como por outras unidades do Instituto. Esta solução não foi bem acolhida por alguns profissionais que reclamaram do desaparecimento da designação da RPM na orgânica, o que era entendido como uma menorização desta linha de trabalho e uma perda de autonomia. Os testemunhos recolhidos pelo OAC em inquérito aos diretores de museus da RPM (Neves et al., 2013) patentearam receios da perda de autonomia estratégica e operacional, evidenciados pela integração daqueles serviços no IMC.

As referidas reações denotam, em parte, um equívoco que percorreu todas as fases da RPM, o da confusão entre a RPM, enquanto ‘rede de museus’ e a RPM, enquanto

---

<sup>437</sup> G. Filipe e J. Gameiro, comunicação pessoal *Balanço da Actividade da Rede Portuguesa de Museus: um ponto de vista das autarquias*. Apresentada em 13º Encontro Museologia e Autarquias, Vila do Conde 18 de outubro de 2001.

‘unidade orgânica’. Propiciada pela designação coloquial de ‘RPM’ para nomear a Estrutura de Projeto, a confusão entre as duas dimensões motivou ambíguas avaliações da sua ação. A este propósito, invoca-se a clarificação introduzida por Santos Silva:

“As redes não são desestruturadas, seria um erro dramático julgá-lo. A organização em rede requer formas e instrumentos de regulação sistemática, no sentido de incidente sobre o conjunto dos elementos e das ligações, assente em princípios e regras gerais e concretizada por instâncias de alcance nacional; e requer a vertebração através, designadamente, de pontos de apoio fortes, ao longo da malha, os nós da rede, capacitados para induzir dinâmicas de crescimento e progressão em todo o tecido” (A. S. Silva, 2004, p. 249).

Adaptando à RPM o quadro analítico de Augusto Santos Silva para as redes culturais, pode afirmar-se que a Estrutura de Projeto, e a partir de 2007 os serviços do IMC, constituíram a instância nacional e instrumental que desempenhou, de forma sistemática, um papel estruturador e regulador dos elementos da rede, i.e., dos museus.

Estas questões remetem para a fragilidade institucional da evolução daquela Estrutura, cuja autonomia foi, num momento inicial, muito vantajosa. A institucionalização da RPM e da credenciação pela Lei-Quadro dos Museus Portugueses e a transferência, sem sobressalto, das atribuições ligadas à RPM para a orgânica do IMC não tiveram correspondência na integração do seu corpo técnico. Este facto foi revelador do desaproveitamento de recursos especializados e da falta de capacidade da administração pública em encontrar soluções adequadas à manutenção de uma linha de trabalho consensualizada com o sector museológico.

As incapacidades da administração manifestaram-se no longo prazo na falta de concretização dos nodos da rede. A inaptidão de organização territorial do sector museológico vinha detrás e ficara patente na falta de concretização das instâncias intermédias regionais que Per-Uno Agren propusera e no fracasso da coordenação e da consultoria, atribuídas nos anos 1980 aos museus coordenadores regionais. Esta linha programática voltara a manifestar-se nos museus difusores, antecipados pela Direção do IPM em 1999, que dariam lugar aos mais inclusivos núcleos de apoio, formalizados na Lei-Quadro em 2004. O modelo triangular (museus credenciados, museus nacionais e núcleos de apoio) perspetivado por aquela lei não chegou a ser aplicado.

De 2000 a 2010, o paradigma “uma rede, uma lei, um instituto” norteou as políticas dirigidas aos museus portugueses. A articulação das três dimensões – a reticular, a regulamentar e a orgânica – individualizou o caso português. O reconhecimento interno, confirmado pelas avaliações conduzidas pelo OAC, e a influência externa

transcontinental não foram suficientes para travar as mudanças operadas a partir de 2012. Um novo paradigma será necessário para os anos vindouros, desejavelmente concebido em parceria com os atores do sector museológico.



### **XIII. PADRÕES E FORMAÇÃO: O PROGRAMA IRLANDÊS**

A Irlanda lançou oficialmente o *Museums and Standards Programme for Ireland* (MSPI) em 2006 após uma longa jornada preparatória, iniciada a meio da década anterior. A proximidade geográfica da Grã-Bretanha, a sua influência institucional<sup>438</sup> e o conhecimento do *Registration Scheme* não foram razões suficientes para antecipar a introdução do sistema irlandês de credenciação de museus. Ao procurar entender os vetores que poderão ter moldado a via irlandesa de conceção, de teste e de formalização de um sistema de credenciação, começa-se por registar que este foi balizado pelo arco temporal compreendido entre 1995 e 2006, em coincidente cronologia com a definição de uma política pública para os museus.

#### **1. UMA POLÍTICA MUSEOLÓGICA EMERGENTE E UM PROCESSO PARTICIPADO**

Estado unitário e de estrutura altamente centralizada, a Irlanda desprezou até ao final dos anos 1980 a atenção governamental à cultura. Fatores de ordem económica, homogeneidade social e falta de tradição de apoio público à área cultural ajudam a explicar essa ausência de investimento dos sucessivos governos pós-independência (AEA Consulting, 2006; Bourke, 2011; Fitzgibbon, 2011; A. Kelly, 1987; Slaby, 2011). A principal exceção foi a criação do *Arts Council*, em 1951, como agência de financiamento às artes e órgão consultivo do governo, à semelhança da congénere britânica<sup>439</sup> e como esta atuando sob o princípio de *arm's length administration*. Um retrato da Irlanda dos finais dos anos 1980 esclarece as distintas prioridades governamentais da altura:

“Ireland is a poor country by European standards and support for the arts must be seen in the context of housing, health care, and other essential social needs. Yet, even when seen in this context, the level of state aid is low, and the present recession means that there is little hope of a dramatic improvement in funding in the immediate future” (A. Kelly, 1987, p. 270).

---

<sup>438</sup> Integrada no Reino Unido até à independência alcançada em 1922, a Irlanda foi herdeira da máquina administrativa britânica (AEA Consulting, 2006).

<sup>439</sup> O organismo irlandês foi criado cinco anos depois do *Arts Council England*. Segundo Alexandra Slaby (Slaby, 2011, p. 312), foi pragmática a escolha do modelo britânico pela Irlanda, dados os menores custos envolvidos face à opção por um ministério da cultura.

Se no curto prazo se cumpriu o prognóstico de manutenção da débil situação do sector cultural, o decénio seguinte seria palco de significativas mudanças na relação governamental com a cultura.

Os anos 1990, período das presidências de Mary Robinson e de Mary McAleese, testemunharam a entrada da esfera cultural na atuação do governo irlandês e um *boom* do sector do património, decorrente de estabilidade financeira e de otimismo económico, que resultou na criação e renovação de museus<sup>440</sup> com apoios públicos, quer nacionais quer europeus (Bourke, 2011; Fitzgibbon, 2011; Sawyer, 2011). Três medidas – duas de natureza orgânica e uma legislativa - estruturaram as áreas patrimoniais e museológicas até ao presente. Em 1993, a criação de um departamento governamental (equivalente a ministério), o *Department of Art, Culture and Gaeltacht*,<sup>441</sup> trouxe o apoio cultural para o aparato estatal. Em 1995, o *Heritage Council*, cuja origem remonta ao final da década anterior (*National Heritage Council*, 1988), tornou-se um *statutory body*<sup>442</sup> e foi dotado de competências mais amplas e de autonomia em vários domínios do património cultural e natural, incluindo os museus. Para responder às especificidades dos distintos sectores patrimoniais, o *Heritage Council* criou comités consultivos, entre os quais o *Museums and Archives Committee*. A terceira medida foi de cariz legislativo e consistiu na aprovação do *National Cultural Institutions Act* (1997), que, englobando os museus nacionais na categoria das “instituições culturais nacionais” (em conjunto com os arquivos, as bibliotecas e os teatros), abriu caminho à posterior criação de um órgão de influência, o *Council of National Cultural Institutions* (CNCI).<sup>443</sup>

---

<sup>440</sup> Os quatro museus nacionais da Irlanda foram renovados, reconfigurados ou abertos neste período. Em 1991 inaugurou o *Irish Museum of Modern Art*. O *National Museum* foi transformado num museu polinucleado, dotado de quatro polos, dos quais o *Museum of Decorative Arts and History* abriu em 1997 e o segundo núcleo (*Country Life*, localizado fora da capital), em 2001. A *Chester Beatty Library* foi reinstalada no Castelo de Dublin, em 2000, e dois anos mais tarde foi inaugurada a *Millenium Wing* da *National Gallery* (Bourke, 2011).

<sup>441</sup> Este departamento conheceu várias configurações até à actualidade: *Department of Arts, Heritage, Gaeltacht and the Islands*, *Department of Tourism, Culture and Sport*, *Department of Environment, Heritage and Local Government* e *Department of Arts, Heritage and the Gaeltacht* (desde 2011). *Gaeltacht* designa as regiões onde predomina o uso da língua irlandesa, cuja promoção é assegurada pelo governo.

<sup>442</sup> Os *statutory bodies* são organismos criados pelos governos para desempenhar funções fora da estrutura ministerial. Embora sujeitos ao controlo governamental, visam garantir independência de atuação.

<sup>443</sup> O CNCI é um *statutory body*, criado pelo *Heritage Fund* em 2001, com uma missão consultiva junto do governo que inclui dar parecer sobre aquisições para os museus. Do Conselho fazem parte os diretores dos quatro museus nacionais. [www.cnci.ie](http://www.cnci.ie). Acedido em 23-6-2011.

A afirmação do dispositivo cultural foi acompanhada pela progressiva edificação da política museológica, reclamada pelo corpo profissional pelo menos desde os finais dos anos 1980. Sinal desse empenho tinha sido a realização do seminário *A Museum Policy for Ireland*, organizado pela *Irish Museum Association* (IMA)<sup>444</sup> em 1989 (Louise Ryan, 1999, p. 6). O crescimento do número de museus, em especial por iniciativa das administrações locais e de voluntários, constituía um dos focos de preocupação da IMA,<sup>445</sup> em que nasceu um grupo de reflexão e de pressão para estas matérias, o *Local Authority Curators Group* (LAGC). Formado por conservadores dos *county museums*, a principal categoria dos museus não nacionais,<sup>446</sup> o LAGC e a IMA participaram em 1993 num seminário organizado pelo *National Heritage Council* com a finalidade de identificar problemas e prioridades dos museus locais. Constatada a inexistência de dados sistemáticos de caracterização destas instituições, foi acordada a necessidade de realização de um inquérito nacional. Três anos mais tarde, sob a batuta do novo *Heritage Council*, este inquérito foi lançado, embora restrito a três condados, selecionados em função da representatividade geográfica e museológica (Canavan, 1998).

Em julho de 1997 estava concluído o *Report on a Survey of Museums and Their Collections in Counties Longford, Mayo and Tipperary South Riding* (Canavan, 1998). Este revelou um preocupante retrato dos museus, alguns sem viabilidade a longo prazo, com manifesto incumprimento dos requisitos de gestão das coleções e débil infraestrutura profissional. Na comparação com outros países europeus sobressaía a falta de recursos e de competências funcionais (Canavan, 1998, p. 8).

Com base neste diagnóstico e respaldado pelo apoio do *Heritage Council*, o *Museums and Archives Committee* deu prioridade ao desenvolvimento de um programa de credenciação e de uma estratégia de formação. Eithne Verling, então técnica do *Heritage Council*, caracterizava assim o despontar de ambas as medidas:

---

<sup>444</sup> Criada em 1977, a IMA é a principal associação de museus da Irlanda e autora de um código deontológico, *Museum Ethics* (1983). A associação promove regularmente exposições, conferências, seminários e ações de formação. Com cerca de 200 membros, recebe financiamento do *Heritage Council* e é uma ativa parceira deste organismo.

<sup>445</sup> Em 1984, a IMA e a Comissão Nacional do ICOM publicaram um Diretório de Museus que dava conta da existência de 120 museus no país.

<sup>446</sup> Segundo o *Heritage Council*, os museus da Irlanda repartem-se por 10 categorias: “national institutions, county museums, local authority assisted museums, semi-state, co-operative or community based, voluntary, educational and private museums” (The Heritage Council, 2003, p. 13).

“The Heritage Council, through the work of the Museums and Archives Committee, identified a need within the Irish museum sector to raise standards in collection care and services to the public and to accredit existing standards. It also recognized that in order to realize a higher standard within our museums, a comprehensive training strategy must be devised to facilitate the process” (Verling, 1999, p. 91).

Para Michael Ryan,<sup>447</sup> à data presidente do *Museums and Archives Committee*, não havia tempo a perder, dada a dimensão dos problemas que o inquérito aos museus revelara e a urgência na sua resolução. Para este responsável, o envolvimento da comunidade profissional era indispensável para levar por diante o projeto de elevação dos padrões de preservação das coleções e de gestão institucional (M. Ryan, 1998, p. 1). Em linha com estas considerações, o plano trienal do *Heritage Council* (1997-2000) apontou o desenvolvimento de uma política dirigida à elevação dos padrões dos museus e instituições patrimoniais da Irlanda como uma das suas ações prioritárias (The Heritage Council, 1997).

Assumidos os desígnios da credenciação e da formação pelo *Heritage Council*, em consenso com o meio profissional, os dois anos seguintes (1998-99) foram assinalados por uma intensa atividade conjunta. Desde o arranque, havia a consciência da relação de causalidade entre o envolvimento dos profissionais e o potencial sucesso do novo sistema, como afirmava a sua coordenadora, Louise Ryan:

“To be successful, the accreditation scheme should be 'owned' by the sector. Experience from other countries has shown that this sense of ownership by members of the museum profession is a vital ingredient for the success of a standards scheme. To achieve this sense of participation and ownership, the Museums & Archives Committee engaged in a wide ranging consultation process within the museum community” (Louise Ryan, 1999, p. 20).

Conduzido pelo *Museums and Archives Committee* do *Heritage Council*, o processo de preparação da credenciação e da estratégia de formação teve início em abril de 1998, com um encontro de reflexão (*police day*), em que participaram 26 profissionais de diferentes tipos de museus e de associações profissionais, não só da República da Irlanda, como da Irlanda do Norte. O debate deu origem à constituição de dois grupos de trabalho (*Working Group on Standards and Accreditation* e *Working Group on Training*) que conglobaram cerca de duas dezenas de profissionais. Dos tópicos das primeiras reuniões destaca-se a discussão do conceito de museu, com objetivos de acentuar a sua função social e de abranger não apenas espaços dotados de coleções mas

---

<sup>447</sup> Arqueólogo de formação, Michael Ryan foi Diretor da *Chester Beatty Library*, presidente da Comissão Nacional do ICOM, presidente da *Royal Irish Academy* e docente no *Trinity College*.

também “centros” e “espaços” de exposição<sup>448</sup>. O diálogo com as instituições congêneres da Irlanda do Norte, já notório no seminário de abril, levou a que numa das reuniões dos grupos de trabalho se registasse a presença de Adrian Walsh, à data Diretor do *Northern Ireland Museums Council*. Familiarizado com o *Registration Scheme* do Reino Unido, introduzido na Irlanda do Norte em 1990, Walsh deu conta dos resultados atingidos, nomeadamente dos 26 museus já credenciados e das parcerias estabelecidas na área da formação, em particular com a *Museums Association*.<sup>449</sup>

Em julho de 1998, os grupos de trabalho sugeriram a auscultação de experiências de outros países, a par de uma consulta mais alargada à comunidade museológica irlandesa. Dando corpo a estas recomendações, o *Heritage Council* organizou, em outubro desse ano, o seminário internacional *Quality and Equality: Setting and recognizing common standards for Irish Museums* que juntou especialistas dos Estados Unidos da América, do Reino Unido, do Canadá e da Nova Zelândia. A presença externa ajudou a um exame comparativo detalhado dos sistemas de credenciação daqueles países e ainda da Austrália (Louise Ryan, 1999). Das conclusões da conferência proveio a definição de museu que seria adotada pelo *Heritage Council* e serviria de referência ao sistema de credenciação irlandês.

Num ambiente consensual quanto à pertinência da credenciação para os museus irlandeses, em dezembro de 1998 o grupo de trabalho dos *standards* apresentou uma proposta com oito categorias a incluir nos formulários de candidatura<sup>450</sup> e fixou a credenciação intercalar (*interim accreditation*) como parte do processo. Alguns aspectos conceptuais não estavam ainda concertados. Continuava em discussão a possibilidade da credenciação ser estendida aos “espaços de exposição”<sup>451</sup> e era questionado o aditamento de requisitos mais exigentes aos museus nacionais. Nenhuma das questões

---

<sup>448</sup> *The Heritage Council, Museums & Archives Committee, Joint Meeting of the Working Groups on Standards and Accreditation and Training*, 3-9-1998. AIMMA.

<sup>449</sup> Em 2012 o número de museus acreditados na Irlanda do Norte ascende a 38.

<sup>450</sup> Categorias consideradas: estrutura; gestão do museu; preservação das coleções; documentação das coleções; exposição / interpretação; educação; apoio aos visitantes; relações externas. *Fax de Louise Ryan - Sample Accreditation Categories For Consideration*, 1-12-1998. AIMMA.

<sup>451</sup> Na reunião conjunta dos grupos de trabalho, de 21 de janeiro de 1999, este assunto era colocado à consideração: “We need to decide what categories can be isolated which enable centres to become accredited as ‘exhibition spaces’. Criticism of this has mainly focused on the fact that centres could just become accredited as exhibition spaces and not bother with all the other standards and facilities which an accredited museum could have.” (*The Heritage Council Museums & Archives Committee Report to Joint Meeting of Standards & Accreditation and Training Working Groups*, Dublin, 21-12-1999, 1. AIMMA). Também Louise Ryan (Louise Ryan, 1999) referia o propósito de a credenciação abranger centros de património que não possuíssem objetos originais mas dispusessem deles, por empréstimo, alvitmando que estas instituições poderiam ser credenciadas noutra categoria que não os ‘museus’.

foi avante e no final de janeiro de 1999 o procedimento da credenciação estava esquematizado<sup>452</sup>.

A par dos debates sobre o modelo da credenciação, também o grupo de trabalho da formação assentou em dar prioridade a três módulos básicos e dirigidos às áreas mais deficitárias (gestão estratégica, coleções e serviços ao público). Em paralelo, também por iniciativa do *Heritage Council*, sucessivos relatórios externos (CHL Consulting Company, 2000; Farrell Grant Sparks Corporate Finance and Consulting, 1999; Stierle, 1998) fizeram o ponto de situação da formação profissional das áreas patrimoniais e museológicas da Irlanda. Estes relatórios complementaram os dados do inquérito aos museus, fazendo emergir um sector de pequena dimensão, subfinanciado e caracterizado pela diversidade das instituições.

No final de 1999 o sistema de credenciação era assumido publicamente. Em outubro, com a chancela do *Heritage Council* e autoria de Louise Ryan, foi publicado o documento programático, *The Introduction of a Standards and Accreditation Scheme for Irish Museums*. Em novembro, o *Heritage Council* editou *A Standard & Accreditation Scheme for Irish Museums Guidelines to the Standards Document Pilot Study*, com a definição e a explicitação dos requisitos. O lançamento desta publicação foi acompanhado de um seminário de formação, estruturado em seis módulos: 1 - Gestão estratégica; 2 - finalidades do museu; 3 - gestão do museu; 4 - gestão de coleções; 5 - educação e interpretação; 6 - aplicação prática.<sup>453</sup> O curso serviu de plataforma de discussão da primeira fase do estudo piloto com os profissionais dos seis museus escolhidos para o teste. Segundo uma das participantes (Mulqueen, 2002, p. 34), os documentos de partida foram largamente debatidos com vista à concordância sobre os padrões mínimos, tendo havido correções e ajustamentos, em especial nas funções da conservação e da documentação.

Em agosto de 2000 o sistema tinha sido experimentado e estava concluída a primeira fase do estudo piloto que motivou vários acertos na versão inicial<sup>454</sup>. Em setembro de 2000, a publicação de *A Training Strategy for the Irish Museum Sector* (CHL

<sup>452</sup> *The Heritage Council, Museums & Archives Committee, Meeting of the Working Group on Standards and Accreditation, 14-1-1999. The Heritage Council, Museums & Archives Committee, Joint Meeting of the Working Groups on Standards and Accreditation and Training, 21-1-1999, AIMMA.*

<sup>453</sup> *Pilot Study: A Standard & Accreditation Scheme for Irish Museums. Orientation Programme. November 1999. AIMMA.*

<sup>454</sup> *The Heritage Council, Standards & Accreditation museum pilot study - minimum standards. Final review meeting of pilot group, 21-7-2000. AIMMA.*

Consulting Company, 2000) completava o cenário estratégico idealizado para o sector dos museus, baseado num esquema de credenciação e num programa de formação. Este relatório identificava as necessidades de formação, que apontavam para carências praticamente em todos os domínios funcionais, desde a gestão de coleções, conservação e gestão de museus às exposições, educação, acesso e serviços para o visitante. No espírito participativo que caracterizava a ação do *Heritage Council*, este promoveu a 9 de maio de 2001 mais um seminário de reflexão (*Training Police Day*) dedicado ao debate do relatório da formação, de que resultou a constituição de um novo grupo de trabalho e o planeamento dos primeiros cursos (The Heritage Council, 2003). Em setembro de 2001 foi lançada a segunda fase do projeto-piloto da credenciação, envolvendo mais sete museus. De novo encetada com um curso orientador, esta fase teve uma duração superior à anterior, prolongando-se até fevereiro de 2004.

Revisto e estabilizado, o *Standards and Accreditation Scheme* era apresentado pelo *Heritage Council* como inclusivo, voluntário, progressivo, encorajador, flexível e apoiado por consultorias (The Heritage Council, 2003). Na decorrência das correções efetuadas ao longo dos dois estudos-piloto, foram fixadas sete categorias para estruturar as candidaturas, por contraposição às oito inicialmente pensadas: 1 – regulamentos e políticas; 2 - gestão do museu; 3 - preservação da coleção; 4 - documentação da coleção; 5 – exposições (longo prazo e temporárias); 6 - educação; 7 – apoio ao visitante e acesso<sup>455</sup>. Estas categorias compreendiam 34 requisitos, alguns dos quais necessários para obter a credenciação intercalar (*interim accreditation*) e outros a plena (*full accreditation*). O procedimento era estruturado em cinco fases, cuja duração poderia atingir um prazo máximo de cinco anos. Antecedida da pré-credenciação - correspondente à avaliação da elegibilidade das instituições - a fase preparatória envolvia autoavaliação e organização da candidatura. Após avaliação externa, o museu poderia beneficiar da credenciação intercalar e num estágio posterior da credenciação plena, atribuída em função do cumprimento de todos os parâmetros. Ao longo do processo os participantes beneficiavam de formação, de reuniões regulares de monitorização, de acesso a documentação e de apoio consultivo.

A conceção e a experimentação do *Standards and Accreditation Scheme* e o desenho da *Training Strategy* eram peças nucleares da política museológica que ia sendo gizada em

---

<sup>455</sup> Os requisitos da oitava categoria (relações externas) foram integrados na sétima.

simultâneo. As principais linhas orientadoras para os museus são detetáveis em dois documentos programáticos com respaldo governamental - o *National Heritage Plan* (2002)<sup>456</sup> e, em especial, *A Policy Framework for the Irish Museum Sector* (2003). A par da qualificação e do reforço das “instituições culturais nacionais”, o fortalecimento dos museus municipais e regionais era um propósito a que a credenciação e a formação davam corpo. O trabalho em parceria, quer entre a administração central e a local, quer entre os organismos governamentais e os associativos, era outro ponto forte, assim como a digitalização dos inventários, o acesso online ao património e a promoção das acessibilidades e de programas educativos.

Contudo, algumas das medidas anunciadas não foram até hoje concretizadas. Sobressai a que teria impacto na orgânica governamental e consistiria na criação de uma agência para os museus. Esta faria a gestão da credenciação e da estratégia de formação e apoiaria os museus que não fossem financiados centralmente pelo Estado, complementando a ação do *Heritage Council*. Apesar do anúncio em documentação oficial (Department of Arts, Heritage, Gaeltacht and the Islands, 2002; The Heritage Council, 2003), o organismo proposto não chegou a ser materializado, mantendo-se na atualidade o enquadramento dos museus no sector do património, conforme a estruturação de meio dos anos 1990. A segunda medida era de ordem financeira e almejava um comprometimento dos departamentos governamentais para dotar orçamentalmente os programas da credenciação e da formação. Também aqui os desenvolvimentos ficaram muito aquém das expectativas demonstradas em *A Policy Framework for the Irish Museum Sector* (2003). Afinal, grande parte dos objetivos, medidas e programas deste documento programático acabou por não ser adotada.

Em 2004, estava concluída a segunda fase do estudo-piloto da credenciação. Porém, o sistema não foi formalizado de imediato. Se no plano geral, as ambições orgânicas e orçamentais do sector não foram consubstanciadas pelos decisores políticos, a falta de recursos foi acentuada pela saída da pequena equipa técnica que liderara e preparara o *Standards and Accreditation Scheme* e a *Training Strategy*.<sup>457</sup>

---

<sup>456</sup> Na Introdução, a Ministra Sile de Valera (*Minister for Arts, Heritage, Gaeltacht and the Islands*, 1997-2002) considerava pioneira a publicação de um plano nacional do património e apresentava-o como um resultado do seu mandato ministerial (Department of Arts, Heritage, Gaeltacht and the Islands, 2002).

<sup>457</sup> Da equipa faziam parte as consultoras externas Louise Ryan (coordenadora da credenciação) e Carol Gleeson (coordenadora da *Training Strategy*), bem como a ténica do *Heritage Council*, Eithne Verling (Gleeson, 2002; Mulqueen, 2002).

## **2. O MUSEUM STANDARDS PROGRAMME FOR IRELAND**

Após um hiato de cerca de um ano, devido a constrangimentos administrativos de recrutamento de pessoal, em outubro de 2005 uma nova coordenadora da credenciação entrou em funções. Com o objetivo de reatar o processo, foi feita uma ronda pelos museus que tinham participado nas duas fases do estudo piloto, do que resultou a reafirmação do seu interesse na prossecução da credenciação. Face às limitações financeiras, foi decidida a mudança de designação. Assim, o *Standard & Accreditation Scheme for Irish Museums* passou a chamar-se *Museums Standards Programme for Ireland* (MSPI), pela pragmática razão de que o termo *scheme* está associado, na Irlanda, a iniciativas governamentais dotadas de financiamento e com um prazo limite de execução, o que não era aqui o caso. Por outro lado, a centralidade conferida aos ‘*standards*’, como palavra-chave de identificação do programa, levou à omissão do termo ‘*accreditation*’, constante da anterior designação.<sup>458</sup>

A gestão do MSPI foi afinada, sendo constituído um grupo consultivo que não estava previsto nos estudos-piloto. Em contraponto, em 2007-2008 o *Heritage Council* desmobilizou os comités consultivos, entre os quais o *Museums and Archives Committee*, por considerar ineficaz a respetiva ação. Formada por técnicos da República da Irlanda, da Irlanda do Norte e de outras partes do Reino Unido, uma equipa de avaliadores externos<sup>459</sup> foi acionada no terreno para assegurar a apreciação das candidaturas e as visitas aos museus.

No Outono de 2006 foram convidados 12 museus a candidatar-se formalmente ao programa e no final de 2007 foram atribuídos numa cerimónia pública os certificados aos primeiros museus credenciados. Devido à escassez de recursos, a estratégia de formação dos profissionais foi reequacionada, resultando num programa anual de cursos e de atribuição de bolsas destinadas à frequência de estudos de pós-graduação em Museologia na Universidade de Ulster (Irlanda do Norte). Também a *Irish Museums Association* continuou a promover regularmente ações de formação, se bem que de nível mais básico e prioritariamente dirigidas ao pessoal e aos voluntários dos museus de

---

<sup>458</sup> Entrevista a Lesley-Ann Hayden e Beatrice Kelly, Kilkenny, 13-9-2011.

<sup>459</sup> O “painel de avaliadores” estava previsto desde o primeiro desenho da credenciação (Louise Ryan, 1999). Compreendendo conservadores de museu, conservadores-restauradores, técnicos de serviço educativo e gestores, a sua função estende-se ao apoio aos museus participantes no MSPI na gestão do museu, e das coleções e nos serviços para o público. São remunerados pelos serviços prestados.

pequena dimensão. Na sequência de uma das ações de formação da IMA, foi constituída em 1997 a rede de museus de Mayo, que agrupa 15 instituições deste condado.

As redes de museus são ainda embrionárias na Irlanda. De abrangência nacional, a única existente, e de formação recente, é a *Local Authorities Museums' Network* que junta os 13 *county museums* do país. A sua principal iniciativa foi o lançamento, em 2011, de uma exposição itinerante nacional que, ao longo de três anos, percorre os museus integrantes desta rede.<sup>460</sup>

Embora o *Museum and Standard Programme* não seja designado formalmente como uma rede de museus, para a sua coordenadora os museus participantes neste programa formam a principal rede de museus da Irlanda:

“So, if you want to ask me what I think is the main network of museums in Ireland is the MSPI: the museums participating in the Programme, because one of the main benefits, I think, specially for the smaller museums, is that suddenly you are not just on your own.”<sup>461</sup>

Nesta aceção, a rede seria composta não apenas pelos museus já credenciados mas por todos os participantes no programa, independentemente das fases de candidatura ou de credenciação intercalar em que se encontrassem.

Entre a pioneira decisão de criar um programa de padrões de referência para os museus da Irlanda, em 1997, e a acreditação dos primeiros museus, em 2007, mediou uma década de exploração conceptual, aprofundamento, debate, experimentação, interrogações e algumas dúvidas. No final, porfiou a vontade profissional e a decisão política permitiu a formalização do *Museums and Standards Programme for Ireland*.

A leitura temporal ajuda a sistematizar o processo irlandês, em que se podem distinguir seis etapas. A primeira preparou o terreno para o desígnio da credenciação e correspondeu ao inquérito à situação museológica (1993-97). O segundo momento resultou do diagnóstico anterior e foi objetivado nas duas medidas tomadas para melhorar a situação dos museus, um esquema de credenciação e uma estratégia de formação (1997). A terceira fase consistiu na conceção participada dos *standards*, conjugando múltiplos atores governamentais, associativos e individuais, quer nacionais quer estrangeiros, em ambiente de brainstorming e de construção progressiva e

---

<sup>460</sup> Outro exemplo de rede é a *Border Museums*, que agrupa quatro museus localizados na fronteira entre a República da Irlanda e a Irlanda do Norte. [www.bordermuseums.ie/](http://www.bordermuseums.ie/). Acedido em 24-6-2011.

<sup>461</sup> Entrevista a Lesley-Ann Hayden, Kilkenny, 13 -9-2011.

partilhada (1998-99). Na quarta etapa foi testada a aplicação do sistema em dois sucessivos grupos de museus, prolongando-se por perto de cinco anos (1999-2004). A esta participada jornada seguiu-se um hiato, provocado pela escassez de recursos humanos do *Heritage Council* (2005). Ultrapassadas as dificuldades e tomada a decisão de dar alento ao MSPI, este tem progredido ininterruptamente até ao presente (2006-13).

### **3. EXEMPLOS ANGLÓFONOS VERSUS SINGULARIDADES NACIONAIS**

Num país em que o sector dos museus se tem debatido com falta de afirmação e de autonomia, as etapas da credenciação confundem-se com a emergência de uma política nacional de museus. Se na segunda metade dos anos 1990 e no virar do século, a documentação oficial mostrava a aspiração de cobrir a especificidade do sector museológico com uma agência governamental própria, a partir de 2004 tornou-se evidente a desistência de alguns dos objetivos enunciados nos anos anteriores. Também nesta data a evolução do sistema de credenciação sofreu uma inflexão, em função da diminuição dos recursos existentes para o desenvolvimento do programa.

Relativamente aos modelos, a primeira nota é de ordem geográfica, visto que o processo irlandês carreou experiências extraeuropeias para a cartografia da credenciação. Com exceção da Grã-Bretanha, não foi à Europa que os profissionais foram buscar conselho. Recuando a 1998, data de realização do seminário internacional *Quality and Equality*, lembre-se que nessa altura o *Registration Scheme* do Reino Unido acumulara uma década de experiência, indo na sua segunda fase (desde 1995), e que o *Museumregister* holandês (preparado desde 1994) tinha sido formalmente lançado. Em países do Leste europeu tinham sido publicadas leis de museus (1997) que implicavam sistemas de credenciação. Destas e doutras iniciativas geograficamente mais próximas, como o sistema da Comunidade Flamenga da Bélgica (1996), haveria algum desconhecimento, a que não seriam alheias as razões linguísticas. Em contraponto, o mundo anglófilo da *Commonwealth* - formado por países com elementos históricos e culturais comuns - oferecia à Irlanda um panorama rico em experiências orientadas para a credenciação, desenvolvidas em máquinas administrativas, caracterizadas pelo princípio de *arm's length administration* e avessas à regulamentação legislativa<sup>462</sup>. As opções do *Heritage*

---

<sup>462</sup> Um estudo das administrações públicas locais de países do Ocidente europeu (Norton, 1991, p. 21) chamava a atenção para o facto de o Reino Unido e a Irlanda estarem mais próximos dos EUA e de países

*Council*, sendo consonantes com o mapa mundial da credenciação, encaixavam-se igualmente na política cultural da Ministra Sile de Valera, que, de acordo com Slaby (Slaby, 2011, pp. 307–308), se voltou para o reforço dos laços com os EUA, em detrimento da Europa, refletindo um sentimento geral de ceticismo dos irlandeses quanto a uma identidade europeia comum.

Deste modo, além dos Estados Unidos, berço da credenciação, também o Canadá e a Nova Zelândia estiveram representados no seminário internacional de 1998<sup>463</sup>. A influência museológica deste país do Pacífico com o qual a Irlanda mantém relações amigáveis e próximas, merece uma breve explicação. Na altura, a Nova Zelândia estava em plena efervescência quanto à preparação de um sistema de *Museum Standards*. Também baseado no estudo de outras experiências (EUA, Canadá, Reino Unido, Países Baixos, Austrália e África do Sul), o sistema de credenciação conferia ao Museu Nacional Te Papa um papel liderante<sup>464</sup> (Legget, 1999). O *Museum Standard Scheme* da Nova Zelândia teve início em 1999 com um projeto-piloto envolvendo museus regionais, e foi oficialmente lançado em 2002. Atento à participação das comunidades e ao diálogo multicultural, o sistema neozelandês seduziu o projeto irlandês, eventualmente pelo facto de ambos os panoramas museológicos apresentarem problemas básicos e carências técnicas que tinham sido ultrapassados noutros países, como os EUA ou o Reino Unido. O interesse pelo sistema neozelandês radicava também na importância que aquele país concedia à formação, em torno do programa *A Training Framework for New Zealand Museums*.

Dos contactos com países da Commonwealth, da discussão com os membros dos grupos de trabalho e da consulta à comunidade museológica nacional resultou a singularidade da proposta irlandesa: “The scheme proposed does not mirror any of the systems in operation in the countries studied, but does contain elements of all them” (Louise Ryan, 1999, p. 16).

---

da Commonwealth do que da Itália e da Suécia. Num estudo comparativo dos sistemas de museus, de bibliotecas e de arquivos de vários países (AEA Consulting, 2006, p. 3), os autores justificavam a escolha da Austrália, do Canadá e da Irlanda por serem países com uma história partilhada.

<sup>463</sup> No seminário realizado em Kilkenny, em outubro de 1998, participaram Simon Knell, da Universidade de Leicester e Vanessa Trevelyan, da MGC, Reino Unido; Kim Igoe, da AAM, dos EUA; Kersti Krug, da Universidade de British Columbia, Vancouver, Canadá, e Jane Legget do *Museu Te Papa*, Nova Zelândia.

<sup>464</sup> Instituído pelo *New Zealand Act 1992*, o Museu Te Papa, enquanto instituição nacional, tinha como principal missão melhorar a eficácia da comunidade museológica e patrimonial do país (Legget, 1999).

A articulação e a interdependência entre credenciação e formação constituem o principal aspeto diferenciador do sistema irlandês, salientado por vários autores (Bradley, 2009; Maresca Compagna & Sani, 2008; Sani, 2009). Esta situação não é única, pois também no caso português a formação foi um dos eixos programáticos das linhas estruturais da RPM, como se observou na secção anterior. No entanto, na Irlanda, além do pioneirismo - tendo em consideração que os primeiros esboços programáticos do MSPI antecedem a experiência portuguesa -, a formação integrava as próprias etapas da credenciação, obrigando à frequência de cursos pelos participantes nas candidaturas, numa simbiose entre os dois programas. Já no caso português, a formação não era obrigatória para os profissionais dos museus candidatos à credenciação, caminhando em complementaridade com a credenciação.

Quanto aos atores implicados e sendo comum a predominância da génese coletiva dos sistemas de credenciação, deve assinalar-se que na Irlanda esta foi particularmente participada (Bradley, 2009), num processo de consulta mais longo que nos outros países estudados. Esta circunstância, que pode ser atribuída a alguma incapacidade de concretização do *Heritage Council*, permitiu, por outro lado, o debate profundo das matérias. Ao longo das várias etapas, em particular na conceção e nos estudos piloto, a representação e o comprometimento dos museus nacionais foi constante. Em 2007, a *National Gallery* tornou-se no primeiro museu nacional credenciado. Marie Bourke, participante no MSPI desde a primeira hora e condutora da candidatura daquela instituição, sublinha o espírito de equipa, a relação estabelecida com os museus de mais pequena dimensão e os desafios que os *standards* colocavam aos diferentes tipos de museus.<sup>465</sup>

A relevância governamental conferida aos museus nacionais da Irlanda ficou patente na sua inclusão no organismo consultivo *Council of National Cultural Institutions*, muito embora algumas vozes críticas se levantem quanto à capacidade operacional e à falta de entrosamento deste órgão com a comunidade profissional.<sup>466</sup> Por outro lado o *National Museum* detém um papel particular na gestão das coleções arqueológicas. Ao abrigo do *National Cultural Institutions Act*, o Diretor do *National Museum* pode, com consentimento ministerial, ‘designar’ alguns museus municipais (*designated local authority museums*) para receber em depósito objetos que tenham um interesse

---

<sup>465</sup> Entrevista a Marie Bourke, Dublin, 14-9-2011.

<sup>466</sup> Entrevista a Paul Doyle, Dublin, 15 -9-2011.

predominantemente local, que assim são restituídos às regiões de onde provêm. Esta forma de relacionamento entre o museu nacional e os museus municipais é independente da credenciação.

Singular é o envolvimento de profissionais de nacionalidade britânica, tanto na fase de conceção participada dos *standards*, como na própria aplicação do MSPI, integrando o painel de avaliadores até à atualidade. Esta circunstância tem de ser vista à luz de fatores históricos, políticos e geográficos, em parte já invocados. Mau grado a divisão entre a República da Irlanda e a Irlanda do Norte, integrada no Reino Unido, a participação dos profissionais insere-se numa habitual consideração unitária do território insular no plano cultural. Este aspeto é visível em artigos (Doyle, 2012) e em ações programadas pela *Irish Museum Association* que se dirigem aos profissionais de toda a ilha. Quanto à participação de especialistas da Grã-Bretanha nos painéis de consultores, trata-se de uma situação inédita, por comparação com os outros países estudados, a de abrir os museus à aferição estrangeira num esquema nacional de credenciação. São certamente os fatores de ordem histórica a explicar esta opção que revela a estreiteza de relações entre ambos os países<sup>467</sup>, pesando também a escassez de recursos humanos num meio carenciado em profissionais com formação especializada.

Um último aspetto a sublinhar diz respeito aos recursos. Tratou-se de um assunto recorrente ao longo das etapas mencionadas e foi a principal causa da reconfiguração operada a meio da última década. Recursos parcós, tanto financeiros como humanos, são a marca do programa. Na recente tese de mestrado sobre o MSPI, Bradley concluía que o programa tem crescido de forma eficiente mas com recursos muito limitados quanto a financiamento e a pessoal (Bradley, 2009). Exemplificando, assinala-se que a gestão do MSPI assenta numa única funcionária. O próprio *Heritage Council* apenas dispõe de mais uma pessoa adstrita ao sector dos museus.

Em 2011 eram 12 os museus que tinham obtido a credenciação plena e nove a credenciação intercalar. No total, cerca de meia centena de instituições estava envolvida em diferentes estádios do programa. Evidenciando uma forte capacidade de adaptação às circunstâncias e potenciando o trabalho em parceria, o MSPI prossegue até à atualidade.

---

<sup>467</sup> De acordo com Budge (Budge, 1996, p. 18), apesar da secessão violenta dos anos 1920, as relações entre a Irlanda e a Grã-Bretanha tornaram-se provavelmente as “mais íntimas” da Europa ocidental.

## **TERCEIRA PARTE – PERSPECTIVA COMPARADA**

Traçados os percursos históricos nacionais dos sistemas de credenciação e das redes de museus selecionados para este estudo, pretende-se agora relacionar e comparar estas realidades numa base sincrónica. Optou-se pelo ano de 2009 como referencial do exercício comparativo, dado que a partir desta data tiveram lugar significativas reformas dos sectores dos museus em vários países, com potencial impacto nas temáticas em análise. Deste modo, a proximidade temporal e a previsível instabilidade associada à transição dos anteriores enquadramentos para os atuais coibiram a consideração de um marco temporal mais recente no exercício comparativo. Às mudanças operadas no período 2010-2013 se dedicará o último capítulo.

A estruturação da Terceira Parte da tese apoia-se em abordagens metodológicas largamente experimentadas no estudo das políticas públicas da cultura. A matriz clássica - consignada na tríade ‘objetivos, meios e resultados’ - revelou-se adequada ao estudo dos sistemas de credenciação, cuja caracterização se enquadrou facilmente na parametrização escolhida. Sempre que possível, esta metodologia foi também aplicada à comparação das redes de museus, embora esta tarefa revelasse maiores dificuldades, em virtude da escassa formalização de muitas delas.

A análise comparativa comprehende três fases. Começa-se por introduzir os âmbitos administrativos nacionais e os objetivos norteadores dos sistemas de credenciação e das redes. De seguida, apresenta-se e discute-se as medidas normativas, organizativas e programáticas adotadas em cada país, evidenciando-se, finalmente, os resultados obtidos. A análise não contempla os meios financeiros utilizados para dar corpo às medidas evocadas, tanto pelas dificuldades de acesso às suas múltiplas fontes, como pelas exigências metodológicas que tal exercício comportaria, colocando-o de fora do âmbito do presente trabalho.

Ao isolar, para efeitos de análise, os padrões de referência, os procedimentos de monitorização e de avaliação, as medidas e os programas de qualificação, tentar-se-á não perder de vista a perspetiva holística que rege a presente abordagem. Tratando-se de uma tarefa de amplo espírito e a necessitar de constante delimitação, buscou-se a síntese na exploração das semelhanças e das diferenças encontradas.



## XIV. CONTEXTOS E OBJETIVOS

### 1. PANORAMA ADMINISTRATIVO, GESTIONÁRIO E ASSOCIATIVO

A introdução dos tópicos em estudo carece da consideração prévia da estrutura territorial e administrativa de cada país e das suas tradições quanto à gestão da *res publica*. A montante, não pode igualmente ser descuidada a atenção a alguns aspectos dos panoramas museológicos nacionais, cujos traços históricos foram anteriormente apontados.

As especificidades locais e nacionais, cujo aprofundamento ultrapassa em muito o escopo deste estudo, marcam a feição dos museus de cada país. Os museus europeus são o resultado de processos históricos que, na sua diversidade cultural, originam um mosaico muito variado, como tem sido evidenciado pela literatura especializada (Aronsson, 2011; Ballé & Poulot, 2004; Greffe & Krebs, 2010; Rolland & Murauskaya, 2008). Seja qual for o prisma de observação – acervo, tutela, dimensão, gestão, localização ou relação com os públicos - a heterogeneidade sobressai como palavra-chave de apreciação do quadro museológico europeu. Kenneth Hudson exemplificou-o no final dos anos 1980, num comentário que permanece atual, a despeito das alterações geopolíticas entretanto ocorridas:

“Why should museums not funded by the State or by a local authority - the so-called independent museums - be so plentiful and well-regarded in Great Britain and the Federal Republic of Germany and rare to the point of being considered obscene in Sweden? Why should Finland have by far the highest ratio of museums to population in the world? (...) The obvious answer to such questions is that museums, like Christianity, take on the coloring of the society in which their activity takes place” (Hudson, 1987, p. 3).

Aos exemplos citados por Hudson poderia juntar-se uma miríade de particularidades nacionais, tais como a elevada densidade museológica dos Países Baixos, a ramificação dos museus nacionais britânicos, os museus de sociedade e os ecomuseus franceses, os *musei civici* e os micro-museus *in situ* de Itália, os museus municipais polinucleados portugueses, os *county museums* irlandeses, os ‘museus da ocupação’ na Letónia, as ‘prisões-museu’ e os ‘museus de martírio’ polacos, em coexistência com o *Louvre*, o *British Museum*, o *Prado* e o *Rijksmuseum*. Não constituindo objetivo deste estudo comparar os museus, certas singularidades nacionais serão invocadas na medida em que se relacionem com os tópicos em apreciação.

Julga-se útil a introdução de alguns indicadores básicos de caracterização dos vários países, que permitirão posicioná-los entre si e identificar fatores que possam influenciar a organização sistémica e reticular dos museus.

**Tabela 14.1: Dados básicos de caracterização dos países em estudo em 2009**

| PAÍSES      | Área (km2) | População (milhões de habitantes) | Localização <sup>468</sup> | Estrutura territorial e administrativa   |
|-------------|------------|-----------------------------------|----------------------------|--|
| Espanha     | 504 782    | 45,8                              | Europa do Sul              | Estrutura descentralizada (17 Comunidades Autónomas).  |
| França      | 550 000    | 64,3                              | Europa Ocidental           | Estrutura descentralizada (27 regiões).  |
| Irlanda     | 70 000     | 4,5                               | Europa do Norte            | Estrutura centralizada.  |
| Itália      | 301 263    | 60                                | Europa do Sul              | Estrutura descentralizada (20 regiões).  |
| Letónia     | 65 000     | 2,3                               | Europa do Norte            | Estrutura centralizada.  |
| P. Baixos   | 41 526     | 16,4                              | Europa Ocidental           | Estrutura descentralizada (12 províncias).   |
| Polónia     | 312 679    | 38,1                              | Europa de Leste            | Estrutura descentralizada (16 regiões).  |
| Portugal    | 92 072     | 10,6                              | Europa do Sul              | Estrutura centralizada.  |
| Reino Unido | 244 820    | 61,7                              | Europa do Norte            | Estrutura descentralizada (delegação de poderes no País de Gales, Escócia e Irlanda do Norte). |

Fontes: <http://europa.eu/>; [www.culturalpolicies.net](http://www.culturalpolicies.net); <http://unstats.un.org>. Acedidos em 11-1-2012.

Muito embora não haja nos países selecionados nenhum estado federal<sup>469</sup>, aos cinco estados unitários com maior superfície e mais povoados (Espanha, França, Itália, Polónia e Reino Unido<sup>470</sup>) corresponde uma estrutura territorial e administrativa descentralizada e de base regional. Desvia-se deste quadro um país de menor dimensão, os Países Baixos, cujas raízes históricas arraigadas no poder provincial ajudam a explicar a estrutura descentralizada. Dois países de ‘pequena’ dimensão (Irlanda e Letónia) e um ‘médio’ (Portugal) estão organizados de forma centralizada, repartindo os poderes pelas administrações central e local, com exceção, no caso português, de um nível regional fora do território continental, nas Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira.

Contudo, o grupo de países onde impera a descentralização não é homogéneo em matéria de organização territorial e administrativa. A gama de distribuição dos poderes

<sup>468</sup> Usa-se as categorias do esquema macrogeográfico da Divisão de Estatística das Nações Unidas, segundo o qual a Europa está dividida em quatro regiões: Europa do Norte, Europa do Sul, Europa Ocidental e Europa de Leste. Esta classificação não contempla o conceito cultural de ‘Europa Central’ defendido por Milan Kundera (Kundera, 1984), em que se enquadraria a Polónia.

<sup>469</sup> Embora só existam no mundo 18 estados federais, estes são geralmente de grande dimensão e politicamente importantes, como na Europa sucede com a Alemanha (Almond, Powell Jr., Strom, & Dalton, 2001, p. 132).

<sup>470</sup> Este grupo corresponde aos cinco países mais populosos da União Europeia, a seguir à Alemanha.

centrais e dos regionais vai da ‘Espanha das Autonomias’ – um estado nem federal nem unitário, com um grau de descentralização muito significativo nas 17 Comunidades Autónomas<sup>471</sup> – ao Reino Unido – marcado, desde 1998-99, pela delegação de poderes na Escócia, País de Gales e Irlanda do Norte. Estas variações de escala incluem a Itália das regiões, cujo rumo pró-federalista tem sido crescente, bem como a França e a Polónia, que partiram de estruturas centralizadas para progressivas descentralizações, motivadas por vetores históricos de diferente natureza<sup>472</sup>.

Estas características de ordem geral devem ser completadas com a consideração das tradições nacionais da administração pública, seja a exercida diretamente pelo Estado, em seis países, seja a administração indireta, à distância, no modelo *arm's length administration*. O Quadro 14.1 relaciona os tipos de administração pública com a gestão dos sectores dos museus de cada país<sup>473</sup>.

**Quadro 14.1: Administração pública e gestão governamental do sector dos museus em 2009**

| PAÍSES        | Tipo de administração pública | Organismos nacionais de gestão do sector dos museus   |
|---------------|-------------------------------|---|
| Espanha       | Direta                        | <i>Subdirección General de Museos Estatales</i> da <i>Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales</i> (Ministério da Cultura) |
| França        | Direta                        | <i>Direction des Musées de France</i> ( <i>Ministère de la Culture et de la Communication</i> )   |
| Irlanda       | <i>Arm's length</i>           | <i>Heritage Council</i> ( <i>Department of Arts, Heritage and the Gaeltacht</i> )   |
| Itália        | Direta                        | <i>Direzione Generale per la valorizzazione del patrimonio culturale</i> ( <i>Ministero per i Beni e le Attività Culturali</i> )        |
| Letónia       | Direta                        | <i>Autoridade Estatal de Museus</i> (Ministério da Cultura)   |
| Países Baixos | <i>Arm's length</i>           | <i>Instituut Collectie Nederland</i> (Ministério da Educação, Cultura e Ciência)  |
| Polónia       | Direta                        | <i>Departamento de Património Cultural</i> (Ministério da Cultura e do Património Nacional)   |
| Portugal      | Direta                        | <i>Instituto dos Museus e da Conservação</i> (Ministério da Cultura)  |
| Reino Unido   | <i>Arm's length</i>           | <i>Museums, Libraries and Archives Council</i> ( <i>Department for Culture, Media and Sport</i> )                                       |

<sup>471</sup> Bonet e Négrier sintetizam a singularidade espanhola: “Spain holds in tension a quasi-federal philosophy and the reality of a state that constitutionally continues to incarnate a nation and to govern a partially unified society. It is in this that it distinguishes itself from a federal government, but also from a centralized regime *à la française*, a regime from which it has however borrowed certain traits such as provincial divisions and administrative or regulatory traditions. Nor does Spain follows the principles of the devolution of powers found in Britain (with the partial exception of historic nationalities) since its transfer of powers does not concern two or three specific nations but the totality of Spanish ‘regions’, albeit in a different way” (Bonet & Négrier, 2010, p. 41).

<sup>472</sup> Em França, a descentralização conheceu um primeiro momento em 1982-83, coincidente com o início da Presidência de François Mitterrand, recebendo nos anos 2000 um novo fôlego com a transferência de mais competências para as regiões. Na Polónia, a transição do regime comunista para o democrático deu um expressivo empurrão à descentralização da administração pública nos anos 1990.

<sup>473</sup> Tanto este quadro como a maioria dos subsequentes indicam as fontes no próprio corpo do quadro ou, sendo de nossa autoria, baseiam-se na legislação e diretrizes elencadas no Quadro 15.1.

Do ponto de vista formal, uma primeira leitura da arquitetura administrativa dos países onde predomina a administração direta do Estado sinaliza a figura da Direção-Geral como o modelo preferido em França, Espanha, Itália, Polónia e Portugal. Já na Letónia, os poderes da Autoridade Estatal de Museus situam-na a meio caminho entre a administração direta e a indireta. Na administração do tipo *arm's length*, o modelo dos *councils*, exteriores à organização governamental e dotados de maior autonomia de atuação, é perfilhado pelo Reino Unido e Irlanda. No Reino Unido, a atuação do MLA é completada com a do *Museums Galleries Scotland*, do *Museums Archives and Libraries Wales* e do *Northern Ireland Museums Council*.

Alguns organismos nacionais dirigem a sua ação apenas para o sector dos museus, o que sucede em França, Países Baixos, Letónia e Portugal. Os restantes englobam o campo mais vasto do património e/ou as bibliotecas e os arquivos. Vale a pena assinalar que em 2009 conviviam organismos públicos de longa duração, como a *Direction des Musées de France* (criada em 1945), com uma maioria significativa de entidades sincronicamente nascidas nos anos 1990 (Países Baixos, Irlanda, Letónia, Polónia, Portugal e Reino Unido). Nesta década, a coincidência temporal da criação de organismos especializados na gestão dos museus foi motivada por circunstâncias históricas e políticas, acima explanadas no contexto de uma tendência geral de especialização de organismos públicos (Politt & Bouckaert, 2009), que encontrou um terreno fértil no campo museológico de vários países.

Um potencial nível de análise, não contemplado no Quadro 14.1, seria o da verificação das formas de desconcentração dos organismos nacionais de gestão dos museus e/ou de descentralização das suas competências. Estas vertentes são especialmente significativas em países altamente descentralizados, como a Itália e a Espanha. Em Itália, os órgãos periféricos ministeriais para o património e os museus compreendem 17 Direções Regionais e 82 *Soprintendenze*<sup>474</sup>, ao lado das quais atuam as entidades de âmbito regional, dependentes das regiões administrativas. Em Espanha, a distribuição constitucional das missões face aos museus entre a administração nacional e a autonómica e o elevado grau de descentralização das Comunidades Autónomas concedem uma particular relevância aos organismos autonómicos, que revestem

---

<sup>474</sup> As *Soprintendenze* estão estruturadas por tipologias de bens culturais (bens arqueológicos, bens arquitetónicos e paisagísticos e bens histórico-artísticos e antropológicos), existindo três em cada região.

aparências variadas (e.g. *Consejerías de Cultura*, departamentos patrimoniais e serviços de museus).

Genericamente apresentadas as feições territoriais, administrativas e gestionárias dos países em análise, é altura de relacioná-las com os sistemas de credenciação e as redes nacionais de museus. Pareceu oportuno introduzir no Quadro 14.2 um nível infranacional, de modo a permitir a correlação com a estruturação regional que se tem vindo a assinalar em alguns países.

**Quadro 14.2: Estruturas territoriais e administrativas, credenciação, sistemas e redes (nacionais e regionais) de museus em 2009**

| PAÍSES               | Estrutura territorial e administrativa | Sistemas nacionais de credenciação   | Sistemas regionais de credenciação | Sistema ou rede nacional de museus | Sistemas ou redes regionais de museus |
|----------------------|--|--|------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Espanha</b>       | Descentralizada                        | -----  | Nalgumas Comunidades Autónomas     | <i>Sistema Espanhol de Museus.</i> | Nalgumas Comunidades Autónomas        |
| <b>França</b>        | Descentralizada                        | <i>Label Musée de France</i>   | -----                              | <i>Réseau Musées de France</i>     | Nalgumas regiões                      |
| <b>Irlanda</b>       | Centralizada                           | <i>Museum Standards Programme for Ireland</i>                                | -----                              | -----                              | -----                                 |
| <b>Itália</b>        | Descentralizada                        | -----  | Nalgumas regiões                   | -----                              | Nalgumas regiões                      |
| <b>Letónia</b>       | Centralizada                           | <i>Credenciação de Museus</i>  | -----                              | <i>Rede de Museus da Letónia</i>   | -----                                 |
| <b>Países Baixos</b> | Descentralizada                        | <i>Museumregister Nederland</i>  | -----                              | -----                              | -----                                 |
| <b>Polónia</b>       | Descentralizada                        | <i>Registo Estatal de Museus</i>   | -----                              | --                                 | -----                                 |
| <b>Portugal</b>      | Centralizada                           | <i>Credenciação de museus</i> <sup>475</sup>                                 | -----                              | <i>Rede Portuguesa de Museus</i>   | Nalgumas regiões <sup>476</sup>       |
| <b>Reino Unido</b>   | Descentralizada                        | <i>Accreditation Scheme for Museums in the United Kingdom</i> <sup>477</sup> | -----                              | -----                              | Nalgumas regiões                      |

Constituindo os sistemas nacionais de credenciação de museus a base do presente estudo, não é de admirar que sete países os possuam. Os dois restantes (Espanha e Itália), apesar de não os apresentarem à escala nacional, são detentores de normas legislativas para os museus, emanadas da administração pública central. Já, a existência

<sup>475</sup> Expressão da Lei-Quadro dos Museus Portugueses (2004), teve como antecedente a *Adesão à RPM* (2001-2003).

<sup>476</sup> Tomou-se como referência as Regiões Autónomas e as Unidades Territoriais Estatísticas NUTS II.

<sup>477</sup> Assim designado desde 2004. Até então *Museum Registration Scheme*.

de sistemas ou de redes nacionais de museus, formalizados e interinstitucionais, apenas é detetável em quatro países (Espanha, França, Portugal e Letónia). Destes, em três casos os sistemas de credenciação são coincidentes com as redes nacionais de museus, ou seja, estas são compostas pelo conjunto dos museus credenciados, que formam a Rede de Museus de França, a Rede Portuguesa de Museus e a Rede de Museus da Letónia. O Sistema Espanhol de Museus não corresponde formalmente a um sistema de credenciação, embora possua alguns elementos que lhe são familiares.

Sem surpresa será também a correlação estabelecida entre países de administração altamente descentralizada, como a Espanha e a Itália, e o desenvolvimento, quer de sistemas de credenciação, quer de sistemas e redes de museus de base regional. Contudo, esta regra não se aplica ao Reino Unido, onde a delegação de poderes não impede a manutenção do sistema único e nacional de credenciação. Nos outros países de estrutura descentralizada (França, Polónia e Países Baixos), esta característica também não coloca em perigo a existência de sistemas de credenciação de abrangência nacional<sup>478</sup>.

Como se observou, a inexistência de redes nacionais e formalizadas de museus é dominante no universo em análise, não obstante a interpretação generalizada entre os nossos entrevistados de que as associações profissionais constituem, nalguns países, ‘as redes de museus’<sup>479</sup>. Esta aceção é aplicável às associações que, além dos membros individuais (profissionais de museu), têm um cariz interinstitucional (os próprios museus), como sucede com a *Museums Association* e com a Associação de Museus Holandeses. De uma forma geral, a panorâmica dos atores associativos nos diferentes países repercute aspectos das culturas nacionais e das formas de organização voluntária em sociedade. No entanto, este é um domínio onde a investigação é lacunar e escasseiam dados sistematizados<sup>480</sup>. A partir dos levantamentos que acompanharam a pesquisa de terreno, expõe-se de seguida algumas linhas gerais do associativismo museológico nos países em estudo.

---

<sup>478</sup> No espaço extraeuropeu o exemplo do sistema nacional de acreditação dos EUA é revelador da possibilidade de aplicação de um sistema único a um país federal e de grande dimensão.

<sup>479</sup> Informação veiculada nas entrevistas a Mark Taylor, Sharon Heal e Isabel Wilson (Reino Unido), Paul Doyle (Irlanda), Siebe Weide (Países Baixos) e Dominique Ferriot (França).

<sup>480</sup> Um contributo recente para iluminar o papel das associações profissionais de museus na criação de uma cultura museológica internacional é dado pela tese de doutoramento de La Roche Mille sobre Georges-Henri Rivière (De la Roche Mille, 2011, pp. 110–112).

A matriz associativa comum aos países estudados, com exceção de Itália, repousa no par ‘Associação Nacional de Museus’ e ‘Comissão Nacional do ICOM’. Entre as primeiras encontra-se a oitocentista *Museums Association*, bem como as associações fundadas nos anos 1990 nos países que tinham feito parte do anterior ‘bloco comunista’. As principais diferenças encontradas reportam à dimensão e à relevância concedidas em cada país à sua associação nacional, bem como ao volume e à diversificação de outras entidades associativas, representativas de segmentos das respetivas realidades museológicas.

Em três países de pequena e média dimensão (Irlanda, Letónia e Portugal), o panorama associativo está praticamente reduzido ao par mínimo (Associação Nacional de Museus e Comissão do ICOM), embora em Portugal se deva aduzir o Grupo Português do MINOM<sup>481</sup>. Todos os outros países, e sobretudo os de maior dimensão, mostram um quadro mais extenso e variado, que se desdobra numa plêiade de associações, formadas segundo as tutelas, a dimensão, os acervos, o papel social ou a relação com os territórios. Entre muitos exemplos da diversidade associativa, refira-se a *Fédération des écomusées et des musées de société* e a *Association des musées et centres pour le développement de la culture scientifique et technique*, em França, a *Association of Independent Museums*, no Reino Unido, a *Associação de Museus de Ar Livre* e a *Associação de Museus e Conjuntos Residenciais*, na Polónia. Um caso particular é o espanhol, em que o associativismo de cariz generalista se distribui por três organizações nacionais: a *Asociación Española de Museólogos*, a *Asociación Profesional de Museólogos de España* e a *Asociación Profesional del Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos*. Nos antípodas desta situação está a Itália que não possui nenhuma associação nacional a abranger todo o tipo de museus<sup>482</sup>, mas onde proliferam associações organizadas de acordo com as tutelas (como a *Associazione Nationale dei Musei Locali* e a *Associazione Musei Ecclesiastici Italiani*) ou os tipos de museus (como os ecomuseus, os museus de arte contemporânea, os de ciência e história natural e os

---

<sup>481</sup> No caso português, importa ainda mencionar a *Associação de Museus e Centros de Ciência de Portugal* e o *Grupo para a Acessibilidade nos Museus* que, em 2013, deu lugar à associação *Acesso Cultura*.

<sup>482</sup> A *Associazione nazionale dei musei italiani* esteve ligada, desde 1956, à publicação do periódico *Musei e gallerie d'Italia*, cujos últimos números datam de 1991, após uma interrupção de 1987 a 1990. A associação desapareceu e não foi reativada. De igual modo, e contrariamente ao que afirma Jesús-Pedro Lorente num artigo sobre a panorâmica da publicações periódicas de Museologia (Lorente, 2013, p. 6), aquela revista semestral já não é publicada.

arqueologia, entre outros). Não se pode deixar de vislumbrar neste quadro pulverizado uma réplica da própria situação museológica italiana, anteriormente caracterizada.

Ainda no que concerne às associações nacionais, reitera-se a singularidade holandesa, cuja *Nederlandse Museumvereniging* obriga, desde 2009, os museus que a integram a estarem credenciados, requisito que tem sido aplicado de forma faseada. Esta exigência está em linha com o papel desempenhado pela própria associação no impulso e na gestão do *Museumregister*, sinalizando ainda a ampla adesão dos museus holandeses a este sistema de credenciação. Por outro lado, esta obrigação marca uma nova etapa na ligação entre o estatuto de ‘museu credenciado’ e o de membro de associação profissional, contrariando o que duas décadas antes Peter van Mensch verificara: “(...) the museums associations themselves are not linking membership to assessment criteria. Special programmes, known as 'accreditation' schemes, have been developed for this purpose” (van Mensch, 1989c, p. 17).

No plano tutelar merecem referência as associações compostas exclusivamente por museus nacionais, que, entre os países estudados, só foram detetadas no Reino Unido e nos Países Baixos<sup>483</sup>. No primeiro caso, a *National Museums Director's Conference*, criada nos anos 1920, constitui uma influente voz junto do governo e de outros atores políticos e sociais. No segundo, a Associação dos Museus Nacionais (*Vereniging van Rijkmusea*) resulta do processo de autonomização destas instituições nos anos 1990, agrupando 37 museus. No domínio das tutelas municipais, são de mencionar o *Group for Large Local Authorities* (Reino Unido), a *Local Authorities Museum's Network* (Irlanda) e a *Associazione Nazionale dei Musei Locali e Istituzionali* (Itália).

Se este sumário levantamento permite fazer sobressair algumas especificidades nacionais não capta senão parcialmente a preponderância que certos atores associativos tomam no contexto das políticas públicas para os museus. No caso britânico não sobram dúvidas. A *Museums Association*, com mais de 5 000 membros individuais e 600 institucionais, representa a globalidade do sector e é um parceiro consultado regularmente pelos organismos de gestão governamental, sendo envolvida na discussão das políticas e da sua aplicação. Sem uma dimensão tão significativa, viu-se que as associações profissionais da Letónia e da Polónia foram determinantes na definição das

---

<sup>483</sup> Na Polónia regista-se o propósito de criar uma associação de museus nacionais, segundo entrevista a Dorota Folga-Januszewska, Varsóvia, 25-4-2012.

medidas normativas e programáticas daqueles países no ‘período de transição’ dos anos 1990.

Qualquer apreciação mais fundamentada do lugar do associativismo profissional no sector dos museus teria de alicerçar-se em indicadores e em fontes que permitissem posicioná-lo na trama de atores institucionais. Só com esse sustentáculo seria possível obter panorâmicas nacionais e questionar, no plano europeu, o paradigma da distinção Norte-Sul, aplicado ao associativismo museológico. Recorre-se, a este propósito, às palavras de Mark Taylor:

“There is a general view in the European museum sector, that the Northern Europe and the Southern Europe are different. For instance, there are more museum associations, like us, in the North but not in the South. Generally there are more systems, more regulation in the Northern Europe than there are in the Southern Europe. There are more organisations that seem to bring museums together in the Northern Europe.”<sup>484</sup>

Um dos argumentos do Presidente da *Museums Association* reside na fraca militância associativa dos países do Sul na *Network of European Museum Organizations* (NEMO), ora ausentes, ora cedendo a representação a organismos governamentais, ao contrário do que sucede com a ativa participação das associações profissionais dos países do Norte europeu<sup>485</sup>. A este indicador haveria que juntar a representação das associações nacionais de museus nos órgãos dirigentes de outras organizações internacionais e, nos âmbitos internos, verificar os níveis de participação associativa na conceção e na execução das políticas museológicas de cada país.

Tratando-se de questões que transpõem o âmbito da presente investigação, não deixam de assumir importância no desenho da posição relativa dos diversos atores face aos processos de credenciação e à emergência das redes de museus, bem como à participação nos órgãos e nos procedimentos correlacionados, como se verá nas secções subsequentes.

## 2. OBJETIVOS COMUNS E ESPECÍFICOS

Em 2002, Mason e Weeks elegiam um objetivo comum aos 19 sistemas de credenciação abrangidos pelo estudo *From Australia to Zanzibar. Museum Standards Schemes*

---

<sup>484</sup> Entrevista a Mark Taylor, Londres, 8-2-2011.

<sup>485</sup> É de notar que a presidência da NEMO tem estado entregue quase exclusivamente a representantes de associações setentrionais de museus: Dinamarca (1992-94), Países Baixos (1995-97), Reino Unido (1998-2001), Finlândia (2002-05), Alemanha (2005-08), Eslovénia (2009-10) e Países Baixos (2010-).

*Overseas*: “Although the detail of standards Schemes varies enormously throughout the world, all have at their heart a desire to improve, maintain and sustain the quality of museums” (Mason & Weeks, 2002, p. 6). Passada uma década, este propósito mantém-se no cerne dos sistemas europeus estudados. Tomando como fontes os documentos oficiais que sustentam os sistemas de credenciação e tentando densificar a análise, verifica-se a existência de um corpo de objetivos partilhados em torno de três eixos: a conformidade face a padrões de referência, a melhoria da gestão e do serviço prestado aos públicos. Quanto aos primeiros, constituem os objetivos fundacionais da credenciação. Estes sistemas são elaborados para introduzir padrões de referência (Portugal) ou promover a conformidade dos museus a padrões adequados (Letónia). Este alvo comum pode tomar duas direções diferentes, pretendendo levar os museus a atingir padrões mínimos (Reino Unido) ou a elevá-los e melhorá-los (Irlanda, Países Baixos e Polónia). Trata-se de uma diferença fundamental entre os sistemas de credenciação. Uns visam padrões mínimos, são por natureza mais inclusivos e abrangem um maior número de museus. Outros ambicionam a promoção da excelência, são mais exclusivos e deixam de fora um elevado número de instituições<sup>486</sup>. Nos países europeus estudados esta dicotomia não é tão acentuada e os sistemas que se dirigem à elevação dos padrões de qualidade dos museus não indicam em nenhum caso a excelência como finalidade expressa.

No sistema irlandês, a natureza progressiva da elevação dos padrões e da capacitação profissional é equilibrada pelas características inclusivas e flexíveis do *Museum Standards Programme* que encorajam e facilitam a participação de “todos os sectores da comunidade museológica” (The Heritage Council, 2003, p. 18). No caso britânico, o próprio sistema autodefine-se como um instrumento de apoio à melhoria e ao desenvolvimento dos museus.

O segundo grupo de objetivos articula-se em torno da boa gestão, quer das instituições quer dos acervos. Nesta linha, o sistema britânico sintetiza ambas as vertentes, ao pretender favorecer a confiança nos museus enquanto organismos que gerem recursos públicos e acervos. Outros sistemas visam a gestão responsável do património (Países Baixos), o planeamento estratégico e a motivação das equipas (Irlanda) ou a

---

<sup>486</sup> O exemplo internacional de referência é o sistema de credenciação dos EUA, dirigido à promoção da excelência e consequentemente abrangendo um número contido de instituições aderentes.

uniformização das condições de gestão para os museus públicos e privados (Letónia)<sup>487</sup>. Apenas a Irlanda aponta explicitamente a credenciação como referência para a atribuição de financiamento público, com vista à maior transparência de gestão dos recursos<sup>488</sup>. O sistema britânico e o irlandês enunciam objetivos voltados para o pessoal dos museus, pretendendo aumentar as suas competências profissionais.

O terceiro feixe de objetivos agregadores diz respeito aos públicos. Os museus credenciados devem ser identificados pelo público (França), ter visibilidade (Países Baixos), prestar um elevado nível de serviço público a investigadores e a visitantes e “aumentar a confiança da sociedade nos museus” (Letónia). Os museus devem ainda favorecer a fruição coletiva dos bens culturais (Itália) e promover o acesso à cultura (Portugal).

Além deste corpo central de objetivos, outros são específicos de cada sistema e espelham necessidades nacionais. Assim, a França visa a unificação do tratamento dos museus e a federação das diferentes famílias museológicas, o que deve ser lido no contexto de pôr fim ao esquema tripartido de classificação dos museus, nascido nos anos 1940, que se tinha tornado obsoleto. A Itália coloca a segurança e a prevenção dos riscos como um dos propósitos do *Atto di indirizzo*, o que é compreensível num país em que a elevada densidade patrimonial e museológica e a concomitante dispersão territorial levantam sérios problemas de segurança ao património cultural. A Irlanda propõe aumentar a cooperação entre museus, num cenário em que são escassas as iniciativas colaborativas e reticulares. A Letónia deseja obter dados para a avaliação dos museus, num panorama deficitário em elementos que permitam um aprofundado conhecimento do respetivo panorama museológico. Finalmente, em Portugal o enriquecimento do património cultural e a promoção do acesso à cultura são igualmente explicitados. Estes objetivos devem ser interpretados como esperadas consequências do exercício das funções museológicas previstas na credenciação portuguesa, que contribuem para a conservação e a valorização do património cultural, no sentido

---

<sup>487</sup> Este objetivo do sistema letão deve ser enquadrado no contexto histórico dos anos 1990 quando os museus passaram da tutela exclusivamente estatal, a que tinham estado submetidos na vigência do regime comunista da URSS, para a administração local e para tutelas privadas. A preocupação em uniformizar o tratamento dos museus públicos e dos privados era evidente na nova república báltica.

<sup>488</sup> Embora os restantes sistemas não indiquem o acesso ao financiamento como um dos objetivos expressos, esse propósito acaba por surgir nas práticas de gestão que lhe estão associadas.

conferido pela respetiva Lei de Bases: enquanto dever dos cidadãos e componente do regime geral de valorização dos bens culturais<sup>489</sup>.

Enunciados os principais objetivos dos sistemas de credenciação, passa-se à apresentação dos objetivos dos sistemas e das redes nacionais de museus em estudo. O Sistema Espanhol de Museus visa a cooperação interinstitucional quanto às funções museológicas e ao aperfeiçoamento do pessoal. Já os objetivos da Rede de Museus de Espanha são mais extensos, avançando na modernização das instituições, na sua projeção nacional e internacional, na adequação aos *standards* profissionais e museológicos definidos pelo ICOM, no conhecimento do património, no fomento de projetos comuns e na garantia de acesso a todos os cidadãos. Apesar de a RME não ter passado da formulação legal, levanta questões com interesse para o presente estudo, desde logo por tomar como referência os padrões profissionais e museológicos do ICOM, a que os museus se deveriam adequar. Este teor conduziria ao eventual desenvolvimento de um sistema de credenciação de abrangência nacional, cujos membros coincidiriam com o desenho da RME. Uma segunda alternativa seria a criação de um sistema de coleções de excelência, a exemplo do *Designation* britânico. O abandono programático da rede nacional espanhola coartou estas, ou outras, linhas de trabalho.

A Lei-Quadro dos Museus Portugueses distingue os objetivos da credenciação e os da RPM. Os primeiros são centrados nos padrões e nas funções museológicas e os segundos ambicionam um maior alcance e apontam para diferentes destinatários: qualificação, cooperação e articulação (entre museus), descentralização de recursos e racionalização dos investimentos (pelos decisores políticos) e promoção do rigor e do profissionalismo (para o pessoal).

Em Espanha e Portugal, os sistemas e as redes nacionais de museus têm em comum o modo de criação, através de diplomas legais, o que obrigou à explicitação dos respetivos objetivos. Pelo contrário, tanto na Letónia como em França - os outros dois países que possuem redes nacionais de museus, coincidentes com o conjunto de museus credenciados - a apelidação de ‘rede de museus’ surge na documentação administrativa ao longo do tempo, sem que haja um momento fundador de cariz legal. Esta

---

<sup>489</sup> Arts. 12º e 70º da Lei de Bases do Património Cultural.

circunstância ajuda a explicar a omissão de objetivos oficialmente expressos em ambas as redes.

Em suma, todos os sistemas de credenciação estudados estipulam objetivos a atingir, predominando os respeitantes ao cumprimento e/ou à elevação de padrões técnicos, à gestão integrada das instituições e dos respetivos acervos e à promoção do serviço público, do acesso e da fruição. Menos formalizadas, as redes de museus raramente expressam os propósitos associados à sua génesis, constituindo exceções os casos português e espanhol. A compatibilização dos objetivos enunciados com os recursos e meios disponíveis para a sua concretização permitirá sair do terreno da enunciação teórica para passar à prática da execução, o que constituirá a matéria do próximo capítulo.



## XV. MEIOS E RECURSOS

### 1. MEDIDAS NORMATIVAS

#### 1.1 Legislação e diretrizes

A normatividade da credenciação assume duas formas principais. Para um grupo de países emana de legislação própria. Para outro está consignada em diretrizes sem força de lei. Integram o primeiro grupo a França, a Espanha, a Itália, Portugal, a Letónia e a Polónia. Fazem parte do segundo os Países Baixos, a Irlanda e o Reino Unido.

**Quadro 15.1: Legislação (de museus e da credenciação) e diretrizes (da credenciação) em 2009**

| Países        | Sistema Nacional de Credenciação                              | Legislação  | Diretrizes  |
|---------------|---|---|---|
| Espanha       | -----   | <i>Real Decreto 620/1987, de 10 de abril, por el que se aprueba el Reglamento de los Museos de Titularidad Estatal y del Sistema Español de Museos</i>  | -----   |
| França        | <i>Label Musée de France</i>                                  | <i>Loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux Musées de France. Ordonnance n° 2004-178 du 20 février 2004 relative à la partie législative du Code du Patrimoine</i>                            | -----   |
| Irlanda       | <i>Museum Standards Programme for Ireland</i>                 | -----   | <i>Museum Standards Programme for Ireland - Guidelines to the Standards</i>   |
| Itália        | -----   | <i>Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 della legge 6 luglio 2002<sup>490</sup></i>   | -----   |
| Letónia       | <i>Credenciação de Museus</i>                                 | <i>Lei de Museus, aprovada pelo Parlamento da República da Letónia em 3 de janeiro de 2006 (1ª versão de 1997). Regulamento da Credenciação de Museus, nº 532, adotado em 27 de junho de 2006</i> | -----   |
| Países Baixos | <i>Museumregister Nederland</i>                               | -----   | Regulamento do Museumregister   |
| Polónia       | <i>Registo Estatal de Museus</i>                              | <i>Lei de Museus, de 21 de novembro de 1996. Registo Estatal de Museus, Instrução do Ministro da Cultura de 26 de junho de 2001 (1ª versão de 1997)</i>   | -----   |
| Portugal      | <i>Credenciação de museus</i>                                 | <i>Lei-Quadro dos Museus Portugueses. Despacho Normativo nº 3/2006, de 25 de janeiro</i>  | -----   |
| Reino Unido   | <i>Accreditation Scheme for Museums in the United Kingdom</i> | -----   | <i>Accreditation Standard. The Accreditation Scheme for Museums in the UK</i> |

<sup>490</sup> Com a sua publicação, foi revogado o D.M. 10 maggio 2001. Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei

A presença ou a ausência de legislação específica da credenciação e do próprio sector de museus enraíza-se na tradição jurídica de cada país. Pelos dados do Quadro 15.1 se vê que este traço geral é refletido nas normas (legais ou orientadoras) da credenciação.

Do ponto de vista formal, entre os países regidos por instrumentos legislativos emerge um subgrupo formado por França, Portugal, Letónia e Polónia, em que o paradigma se baseia numa Lei de Museus, de carácter generalista, conjugada com decretos de desenvolvimento da credenciação. Só o *Atto de Indirizzo* italiano se distancia dos seus congéneres, uma vez que, sem poder vinculativo, foi revogado pelo *Codice de Patrimonio*. Assim, embora publicado como Decreto Ministerial, tem uma feição mais orientadora do que normativa<sup>491</sup>.

Sem uma lei nacional de museus, a Espanha dispõe de um diploma procedente da Lei do Património Histórico Espanhol que reúne a regulamentação dos museus estatais e os preceitos para os museus aderentes ao Sistema Espanhol de Museus. Este abarcaria, idealmente, qualquer museu existente em território espanhol que cumprisse as normas estipuladas. Tanto em Espanha como em Itália uma leitura global do panorama legislativo respeitante a sistemas de credenciação tem necessariamente de abranger os níveis infranacionais (regiões italianas e Comunidades Autónomas em Espanha).

Para além das diferenças formais que distinguem os sistemas de credenciação assentes em bases legislativas dos que se baseiam em diretrizes orientadoras, o principal traço unificador encontra-se no alcance de qualquer um deles. Todos têm por alvo exclusivo os museus. Em que medida este elemento agregador reveste variantes de país para país é o que se verá de seguida.

## 1.2 Elegibilidade: unidade e pluralidade conceptual dos museus

Para aceder à credenciação, as instituições candidatas devem fazer prova de que são ‘museus’. Se a demonstração desta qualidade marca todo o processo e constitui a meta final, ela é, em simultâneo, uma condição de partida. A elegibilidade para os sistemas de credenciação está restrita aos museus, o que pressupõe a existência de uma definição

---

<sup>491</sup> A este propósito é de referir que Mason e Weeks (Mason & Weeks, 2002) traduzem o *Atto di Indirizzo* como *Guidelines*, o que é aplaudido por uma das autoras deste ato legislativo (Acidini, 2004, p. 30).

que cubra e sustente a variedade de situações patrimoniais acobertadas por esta designação.

Como se observou na secção anterior, só nos países possuidores de leis de museus se aplicam consequências jurídicas às realidades classificadas como ‘museus’ naquelas leis (Peñuelas i Reixach, 2008). Por outro lado, importa notar que podem coexistir no mesmo Estado diferentes definições jurídicas de museu. Tais são os casos de Espanha e de Itália, onde, além dos conceitos estabelecidos legalmente a nível nacional, as leis de âmbito autonómico e regional introduzem alguma diversidade conceptual, uma vez que cada Comunidade Autónoma ou região fixa definições de museu únicas e aplicadas nos respetivos territórios. Em Espanha, o conceito de museu do ICOM, também inspirador da Lei do Património Histórico Espanhol, constitui a matriz geral, embora seja regionalmente enriquecido. A título de exemplo, refira-se que a Lei de Museus da Catalunha (1990) qualifica os museus como espaços de participação cultural, lúdica e científica dos cidadãos, ao passo que leis mais recentes como a do País Basco (2006) e a da Andaluzia (2007) introduzem a vertente científica na valorização do património. Nesta ótica, para Peñuelas i Reixach, variando a lei o museu será “uma coisa ou outra” (Peñuelas i Reixach, 2008, p. 24), de acordo com as normas jurídicas em que se enquadre. Segundo esta perspetiva e retomando os exemplos apontados, os museus da Catalunha deverão refletir, entre outros aspetos, a participação cidadã, e os da Andaluzia e do País Basco, a par de outras obrigações, deverão cumprir as funções museológicas com base em critérios científicos.

Nos países em estudo impera uma variedade de definições nacionais de museu. Trata-se de definições administrativas, determinadas pela legislação de cada país ou pelas diretrizes das associações profissionais que sustentam conceptualmente as noções de museu reconhecidas pelos sistemas de credenciação.

**Quadro 15.2: Conceito de museu adotado pelos sistemas de credenciação dos países em estudo em 2009**

| Países               | Conceito de museu   | Fonte   |
|----------------------|---|---|
| <b>Espanha</b>       | “Son museos las instituciones de carácter permanente que adquieren, conservan, investigan, comunican y exhiben, para fines de estudio, educación y contemplación conjuntos y colecciones de valor histórico artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural.”   | <i>Ley 16/1985, de 25 de junio, de patrimonio histórico español, art. 59.3</i>                                    |
| <b>França</b>        | “Est considérée comme musée, au sens du présent livre, toute collection permanente composée de biens dont la conservation et la présentation revêtent un intérêt public et organisée en vue de la connaissance, de l'éducation et du plaisir du public.”  | <i>Ordonnance n° 2004-178 du 20 février 2004 relative à la partie législative du code du patrimoine, L. 410-1</i> |
| <b>Irlanda</b>       | “Museums are not for profit institutions that collect, safeguard, hold in trust, research, develop and interpret collections of original objects and original objects on loan, for the public benefit. They function publicly as places where people learn from and find inspiration and enjoyment through the display and research of original objects.”   | <a href="http://www.heritagencouncil.ie">www.heritagencouncil.ie</a><br>Acedido em 8-6-2011                       |
| <b>Itália</b>        | “2. Si intende per: / a) "museo", una struttura permanente che acquisisce, conserva, ordina ed espone beni culturali per finalità di educazione e di studio;”   | <i>Codice dei beni culturali e del paesaggio, Art. 101</i>  |
| <b>Letónia</b>       | “(1) A museum is an educational and research institution available to the public, the task which is to collect, preserve and communicate natural, tangible and intangible cultural values in the society pursuant to the specificity of operation of the museum, as well as to promote usage thereof for education and development of the society.”   | <i>Lei de Museus, de 3 de janeiro de 2006, secção 7</i>   |
| <b>Países Baixos</b> | “Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da comunidade e do seu desenvolvimento, aberto ao público, e que adquire, conserva, estuda, comunica e expõe testemunhos materiais do homem e do seu meio ambiente, tendo em vista o estudo, educação e fruição.” <sup>492</sup>  | Estatutos do ICOM (Haia, 1989), adotados pelo <i>Museum Register</i>  |
| <b>Polónia</b>       | “A museum is a non-profit organizational entity which collects and preserves natural and cultural heritage of mankind, both tangible and intangible, informs about the values and contents of its collections, diffuses the fundamental values of Polish and world history, science and culture, fosters cognitive and aesthetic sensitivity and provides access to the collected holdings.”  | <i>Lei de Museus, de 21 de novembro de 1996, Art. 1º</i>  |
| <b>Portugal</b>      | “1 — Museu é uma instituição de carácter permanente, com ou sem personalidade jurídica, sem fins lucrativos, dotada de uma estrutura organizacional que lhe permite: / a) Garantir um destino unitário a um conjunto de bens culturais e valorizá-los através da investigação, incorporação, inventário, documentação, conservação, interpretação, exposição e divulgação, com objetivos científicos, educativos e lúdicos; / b) Facultar acesso regular ao público e fomentar a democratização da cultura, a promoção da pessoa e o desenvolvimento da sociedade.” | <i>Lei-Quadro dos Museus Portugueses, Art. 3º</i>   |
| <b>Reino Unido</b>   | “Museums enable people to explore collections for inspiration, learning and enjoyment. They are institutions that collect, safeguard and make accessible artifacts and specimens, which they hold in trust for society.”  | <i>Accreditation Standard. The Accreditation Scheme for Museums in the United Kingdom.</i>                        |

<sup>492</sup> Usou-se a versão traduzida em língua portuguesa do *Código Deontológico para Museus* (Comissão Nacional Portuguesa do ICOM, 2003, p. 16) em vigor de 1974 a 2007, ou seja, em coincidência temporal com os sistemas de credenciação em estudo.

Apenas o *Museumregister* holandês assume integralmente a definição de museu mais difundida internacionalmente, a do ICOM, ao passo que os restantes oito sistemas oferecem enunciados próprios.

Ao explorar e comparar as noções de museu compendiadas no Quadro 15.2, utiliza-se a definição do Conselho Internacional de Museus<sup>493</sup> como matriz de referência. Ao escolher a via da análise técnica e jurídica que enforma aquela definição referencial, deixa-se de fora abordagens autorais, designadamente de cariz epistemológico, filosófico, histórico ou antropológico. Atendendo a que o ICOM define os museus pelo que são, o que fazem, o que contêm e por que existem, nos pontos seguintes examinam-se os atributos institucionais, funcionais, patrimoniais e finalísticos das noções de museu apresentadas. Tentar-se-á verificar em cada caso a adoção e/ou o posicionamento relativo face aos atributos presentes naquela definição, detetar convergências e divergências e identificar particularidades nacionais.

### **1.2.1 Matizes da natureza institucional**

Para o ICOM o museu é, antes de mais, uma ‘instituição’ (‘permanente’ e ‘sem fins lucrativos’). O caráter institucional do museu está presente nos Estatutos desta organização internacional desde 1961<sup>494</sup>, mantendo-se até à atualidade. Este entendimento coloca o museu, do ponto de vista jurídico, entre os organismos que estabelecem e prosseguem um conjunto de regras com vista a satisfazer interesses coletivos (Mairesse, 2005, p. 16), inserindo-o no campo das “instituições sociais por excelência” (van Mensch, 1989b, p. 97). Mais especificamente, a instituição-museu baseia-se num conjunto de normas e num sistema de valores que lhe conferem autoridade e um papel social (Desvallées & Mairesse, 2009, p. 43). Apesar de poderem ser regulados por normas jurídicas, os museus não são, senão raramente, entidades com personalidade jurídica, reportando a autoridades de tutela, dotadas, essas sim, de capacidade jurídica (Claro, 2009, p. 52; Peñuelas i Reixach, 2008, p. 33).

---

<sup>493</sup> Corresponde à definição de museu transcrita no Quadro 15.2 e adotada pelo Registo holandês.

<sup>494</sup> “L’ICOM reconnaît la qualité de musée à toute institution qui présente des ensembles de biens culturels à des fins de conservation, d’étude, d’éducation et de délectation.” (ICOM, Statuts, 1961, art. 3º <http://archives.icom.museum/>. Acedido em 16-4-2013).

O acento na permanência da instituição e na ausência de fins lucrativos<sup>495</sup> tem suscitado nos anos mais recentes algum debate<sup>496</sup> (Desvallées & Mairesse, 2011; Folga-Januszewska, 2008; Gurian, 2002; Lewis, 2004; Murphy, 2004), que leva alguns autores a questionar a própria natureza institucional dos museus (Deloche, 2011). Os principais argumentos de Deloche ancoram-se nas possibilidades levantadas pelo uso da tecnologia e da Internet, bem como na variedade de experiências de itinerância, de utilização de réplicas e de inventários patrimoniais que podem conduzir à dissociação do museu face à instituição que juridicamente o enquadra. Por outro lado, alguns tipos de museus podem ter dificuldades em corresponder àqueles critérios. Segundo Lourenço (Lourenço, 2005), a interpretação de ‘instituição permanente’ e de ‘aberto ao público’ levanta algumas questões problemáticas aos museus universitários, propondo esta autora uma consideração destas categorias no seu sentido mais amplo.

Para a credenciação, o carácter institucional dos museus esteve sempre presente. Distinguir os museus de outras instituições e delimitar as suas fronteiras foram motivações associadas ao nascimento dos primeiros sistemas de credenciação. Em conformidade com estes antecedentes, a conotação do museu com uma instituição é expressamente acordada por sete dos sistemas de credenciação em estudo (Espanha, Países Baixos, Irlanda, Letónia, Polónia, Portugal e Reino Unido). No caso letão, a ‘instituição’ merece ainda a qualificação de ‘educativa’ e ‘de pesquisa’. Em Itália, embora o vocabulário escolhido seja divergente, uma vez que o museu é definido como uma ‘estrutura’, esta opção pretende acentuar a noção de instituição permanente<sup>497</sup>. O carácter permanente e a estrutura organizacional são igualmente apanágio da definição portuguesa, o que reforça a tónica da índole institucional.

---

<sup>495</sup> No sentido conferido pelos Estatutos do ICOM: “Organização sem fins lucrativos – Organismo legalmente estabelecido, representado por pessoa jurídica ou física cujas receitas (incluindo excedente ou lucro) são utilizadas somente em benefício deste organismo e de suas próprias atividades.” (ICOM Portugal, 2009, p. 34).

<sup>496</sup> Foi especialmente fecundo o período de discussão online, conduzido por Gary Edson, que antecedeu a aprovação da definição de museu na Assembleia Geral do ICOM, em Viena, em 2007. Apesar deste movimento e de o ICOFOM ter produzido uma definição alternativa, a versão aprovada na Assembleia Geral de Viena não se afasta muito da anterior definição (Mairesse, 2011, p. 314).

<sup>497</sup> Esta interpretação é dada por uma das co-autoras do *Atto di Indirizzo*: “The expression ‘struttura’ is similar to ‘institution’ of ICOM definition, but wants to stress the character of ‘permanent institution’” (Mensagem de correio eletrónico de Adelaide Maresca Compagna, 28-3-2013).

O único desvio à visão institucional vem de França, cuja lei fundamental define o museu como uma coleção permanente, do que resulta que a noção de ‘coleção’<sup>498</sup> se funde com a de ‘museu’ e caracteriza a sua atividade (Cornu, Fromageau, & Wallaert, 2012, p. 315). Um recuo na História ajuda a enquadrar a ‘exceção francesa’. O conceito de museu como coleção permanente é adotado em continuidade, desde a Lei de 10 de agosto de 1941, do regime de Vichy, retomada no diploma de 1945 que prevaleceu até 2001. Importa recordar esse conceito, expresso nos mesmos termos em ambas as leis dos anos 1940: “Est considéré comme Musée, pour l’application de la présente loi, toute collection, permanente et ouverte au public, d’oeuvres présentant un intérêt artistique, historique ou archéologique.”<sup>499</sup> A comparação deste enunciado com o teor da Lei de Museus de França (2002) faz sobressair, por um lado, a manutenção da terminologia centrada na coleção permanente, complementada com a referência aos bens culturais que a compõem, e, por outro, a omissão do atributo institucional, difundido pelo ICOM e perfilhado de forma generalizada pelos restantes países estudados. A transferência do atributo ‘permanente’ - que, da ‘instituição’ (na definição do ICOM), passa para a ‘coleção’ (no caso francês) - pode ser lida à luz do princípio da inalienabilidade das coleções que é crucial na Lei de Museus de França<sup>500</sup>. Se bem que seja contemplada a possibilidade de desclassificação de objetos das coleções dos *musées de France*, desde que submetida a parecer de uma comissão científica, a lei exclui desta possibilidade os bens provenientes de doações e de legados, assim como os que tenham sido adquiridos com apoio do Estado. A imprescritibilidade dos bens traduz, assim, o sentido da permanência da coleção. Por outro lado, a exigência de uma coleção permanente supõe uma instituição de suporte também de carácter perene, permitindo rejeitar as instituições que detenham obras a título temporário (Cornu et al., 2012, p. 681).

Embora apontem a natureza institucional, as noções de museu do Reino Unido e da Irlanda secundarizam-na, ao identificar, em primeiro lugar, o museu como um ‘lugar, de aprendizagem e de inspiração’. Todavia, ao transpor a definição de museu para o *Accreditation Scheme*, a sua entidade gestora, o MLA, frisa o caráter institucional,

---

<sup>498</sup> Definição de coleção, segundo o *Code du Patrimoine*: “Constitue une collection, pour l’application de l’annexe 1 du présent code, un ensemble d’objets, d’œuvres et de documents dont les différents éléments ne peuvent être dissociés sans porter atteinte à sa cohérence et dont la valeur est supérieure à la somme des valeurs individuelles des éléments qui le composent.” (Art. R. 111-3 do *Code du Patrimoine*)

<sup>499</sup> Art. 1º da *Loi du 10 août 1941 relative aux Musées des Beaux-Arts* e art. 2º da *Ordonnance n° 45-1546 du 13 juillet 1945 portant organisation provisoire des musées des Beaux-Arts*.

<sup>500</sup> Segundo o Art. 11º da *Lei dos Museus de França*: “Les collections des musées de France sont imprescriptibles”.

clarificando: “Museums and collections privately owned by individuals or organisations are not eligible for Accreditation” (MLA, 2004, p. 41).

Pela originalidade, a definição britânica merece uma explicação suplementar. No final dos anos 1990, a *Museums Association* entendeu romper com o conceito de museu vigente desde 1984<sup>501</sup>, considerado como uma lista de processos (Vaswani, 2000, p. 20). O objetivo da MA era ir além desta “visão administrativa” (Besterman, 1998, p. 37) e tornar mais claras as razões de existência dos museus antes de olhar para as suas atividades<sup>502</sup>. A principal diferença do conceito britânico face ao do ICOM está na prioridade concedida aos benefícios que a sociedade retira dos museus, colocando deliberadamente as ‘pessoas’ antes das ‘coleções’ e salientando que a preservação dos objetos é um meio e não um fim em si mesmo. Esta vocação encontra-se logo na primeira frase da definição: “Museums enable people to explore collections for inspiration, learning and enjoyment” (MA, Code of Ethics 1998)<sup>503</sup>. Com este enunciado, a MA tinha em vista ultrapassar o campo profissional, em que as definições de museu germinam e se acoitam, para atingir o público em geral e, sobretudo, as autoridades de tutela. Para a MA a nova definição refletia as preocupações da sociedade e a agenda política do virar do século, prevendo revê-la passados cinco a dez anos, o que até à data não aconteceu<sup>504</sup>.

### **1.2.2 Diversidade funcional e patrimonial**

A natureza institucional dos museus está ligada ao seu caráter atuante, refletido no segundo atributo de ordem funcional da definição do ICOM que encara os museus como

---

<sup>501</sup> “A museum is an institution that collects, documents, preserves, exhibits and interprets material evidence and associated information for the public benefit” (Ambrose & Paine, 1994, p. 8).

<sup>502</sup> Uma primeira versão da definição foi colocada à discussão dos membros da MA em 1998: “Museums are for people to explore and learn from collections for understanding and inspiration. To do this, a museum collects, researches, develops, makes accessible and interprets collections and associated information, which it holds in trust for society” (Besterman, 1998, p. 37). Da consulta aos profissionais resultou o conceito operacionalizado até à atualidade e constante do Quadro 15.2.

<sup>503</sup> Uns anos antes, o manual *Museum Basics* (Ambrose & Paine, 1994) tinha mostrado este entendimento, no título do primeiro capítulo “Museums are for people”, que antecedia o da gestão de coleções. Na mesma linha, o livro branco sobre museus e educação (D. Anderson, 1997) exortava a MA a adotar uma definição de museu que colocasse as pessoas no centro desta instituição.

<sup>504</sup> No âmbito do projeto *Museums 2020*, a MA promove atualmente uma ampla consulta aos profissionais e ao público sobre a visão e o conceito de museu. [www.museumsassociation.org](http://www.museumsassociation.org). Acedido em 25-4-2013.

instituições ‘fazedoras’, que exercem ‘funções’<sup>505</sup> sobre o património. Trata-se da parte da definição que oferece maiores possibilidades de operacionalização técnica para a credenciação. As características funcionais que distinguem e individualizam os museus são facilmente moldáveis a parâmetros, critérios e requisitos que formam a espinha dorsal destes sistemas.

A adoção das funções museológicas está no cerne das definições de museu de todos os sistemas estudados, cujas variações se encontram na concentração, ramificação e extensão com que são elencadas em cada país. Na extremidade mínima da escala está o esquema dual francês (‘conservação’ e ‘apresentação’), que retoma e reproduz a noção de museu constante dos Estatutos do ICOM de 1968<sup>506</sup>. A despeito de a Lei dos Museus de França identificar noutro artigo uma pléiade mais ampla de “missões permanentes”<sup>507</sup>, não se pode deixar de estranhar a opção funcional redutora tomada no corpo principal da definição. A tríade funcional britânica é igualmente minimalista. A concentração em três funções nucleares (“collect, safeguard and make accessible”, MLA 2004, 41) levou à introdução de uma explicação suplementar no Código de Ética da MA, fazendo irradiar subgrupos de funções de cada uma das três principais<sup>508</sup>. Passando pelo quarteto italiano (adquirir, conservar, ordenar e expor) à longa lista portuguesa (investigar, incorporar, inventariar, documentar, conservar, interpretar, expor e divulgar), o feixe original de funções do ICOM (adquirir, conservar, estudar, comunicar e expor) é replicado, mantido e desenvolvido por todos os sistemas analisados.

Na perspetiva funcional, o estudo, ou investigação, é tradicionalmente uma das funções invocadas para diferenciar as noções de museu. Como assinala Lourenço (Lourenço, 2005), trata-se de um conceito complexo e multifacetado, de base disciplinar ou

---

<sup>505</sup> A noção de ‘função’ é usada no sentido conferido por van Mensch: “By function we mean here: a totality of activities which are regarded as mutually appropriate vis a vis a common organizational aim” (van Mensch, 1989a, p. 91).

<sup>506</sup> “L’ICOM reconnaît la qualité de musée à toute institution permanente qui conserve et présente des collections d’objets de caractère culturel ou scientifique, à des fins d’étude, d’éducation et de délectation.” (ICOM, Statuts, 1968, art. 3º, <http://archives.icom.museum/>. Acedido em 16-4-2013).

<sup>507</sup> “Les musées de France ont pour missions permanentes de: a) Conserver, restaurer, étudier et enrichir leurs collections; b) Rendre leurs collections accessibles au public le plus large; c) Concevoir et mettre en oeuvre des actions d'éducation et de diffusion visant à assurer l'égal accès de tous à la culture; d) Contribuer aux progrès de la connaissance et de la recherche ainsi qu'à leur diffusion” (Ordonnance n° 2004-178 du 20 février 2004 relative à la partie législative du code du patrimoine, L. 441-2).

<sup>508</sup> “Safeguarding includes undertaking conservation, security and collections management. Making accessible includes undertaking interpretation, education, exhibition, outreach, documentation, research and publication, within or outside the museums' own buildings” (Museums Association, 2002, p. 8).

servindo objetivos museológicos. Assumindo uma clara centralidade na definição vigente no ICOM até 2007, a investigação está ausente do corpo principal do conceito francês, do italiano, do polaco e do britânico, embora surja entre as missões dos *musées de France* e, no Reino Unido, esteja contida numa das funções nucleares, mais precisamente em “tornar acessível”. Em Itália, a Comissão Nacional do ICOM assinalou a ausência da investigação na definição oficial de museu, pedindo ao Ministério dos Bens Culturais para alterar a formulação legal no sentido de integrar esta função (Garlandini, 2010a, p. 34).

Segundo o ICOM, os museus são contentores de “testemunhos materiais do homem e do seu ambiente” que, constituindo o fulcro e a razão de ser destas instituições, estão sujeitos à atuação das funções museológicas. Esta formulação remonta à definição de 1974, tendo sido substituída na Assembleia Geral de 2007, pelo “património material e imaterial da humanidade”, em consonância com a evolução do léxico patrimonial. Sendo a primeira expressão (‘testemunhos’) a que coincide cronologicamente com o anterior enunciado do ICOM que influenciou os sistemas de credenciação em estudo, verifica-se que não é adotada em nenhum caso no corpo principal das definições nacionais<sup>509</sup>.

As alternativas pulverizam-se em variantes distintas, correspondentes ao vocabulário do património cultural, consonante com os usos terminológicos nacionais ou plurinacionais. O conceito de ‘bens culturais’ surge nos sistemas de três países da Europa Ocidental e do Sul (França, Itália e Portugal). Desvallées e Mairesse (Desvallées & Mairesse, 2011, p. 571) apontam a preferência pela utilização jurídica do termo ‘bem’ face a ‘testemunho’ em textos e legislações nacionais do Sul da Europa, exemplificando com a Lei dos Museus de França e com o uso italiano de *beni culturali*. Também na Lei-Quadro dos Museus Portugueses, os bens culturais são apresentados na sua unidade, como “um todo indivisível” (Claro, 2009, p. 52), a que o museu “garante um destino unitário”<sup>510</sup>.

O ‘património cultural e natural, material e imaterial’ corresponde à terminologia escolhida pelos sistemas de dois países da Europa do Norte e de Leste (Letónia e Polónia), antecipando a introdução destes conceitos na nova definição de museu do

---

<sup>509</sup> No art. 3º da Lei-Quadro dos Museus Portugueses, o termo ‘testemunhos’ é usado na segunda parte da definição de museu.

<sup>510</sup> Art. 3º da Lei-Quadro dos Museus Portugueses.

ICOM em 2007. A Espanha utiliza a noção de ‘coleções’<sup>511</sup> e a Irlanda a de ‘objetos originais’ (ou ‘autênticos’), abrindo-se à possibilidade de estes não serem propriedade do museu mas estarem em regime de depósito. Já o Reino Unido opta por dois termos que são sobretudo usados no mundo anglófono, o de ‘artefactos’ e de ‘espécimes’, assim introduzindo uma distinção entre objetos fabricados pelo homem e ‘objetos naturais’<sup>512</sup>. Esta opção está em linha com a explicação dada pelo *Dictionnaire Comparé du Droit du Patrimoine Culturel* (Cornu et al., 2012, p. 251), segundo o qual o direito patrimonial inglês não desenvolveu o conceito genérico de bem cultural (*cultural good*), que só foi introduzido no Reino Unido pela regulamentação europeia e pelas Convenções da UNESCO.

Se uma parte dos sistemas de credenciação perfilha variantes do conceito de museu do ICOM, fá-lo sobretudo para o corpo principal da definição, evitando a extensão às entidades elencadas nas alíneas subsequentes, que não cessaram de aumentar ao longo dos anos<sup>513</sup>. Por oposição ao ICOM, o sistema britânico indica as entidades que não são elegíveis para a credenciação, tais como centros de ciência, planetários, sítios arqueológicos, jardins zoológicos e aquários, ou seja, precisamente algumas das que integravam a listagem do Conselho Internacional dos Museus. Pelo contrário, o *Museumregister* holandês, apesar de fortemente inspirado no britânico, adotou a definição de museu do ICOM em toda a sua amplitude, incluindo o acesso ao sistema de credenciação dos jardins zoológicos e botânicos que disponham de coleções (Prins, 2001, p. 35). Já a Lei-Quadro dos Museus Portugueses explicita os tipos de acervos das

---

<sup>511</sup> Apesar da ausência de definição expressa de ‘coleção’ na Lei do Património Histórico Espanhol, várias referências ao longo do seu enunciado, bem como nas leis das Comunidades Autónomas, apontam para um sentido equivalente à de conjunto de bens culturais móveis (Cornu, Fromageau, & Wallaert, 2012, p. 312).

<sup>512</sup> O *Dictionnaire encyclopédique de muséologie* invoca a distinção entre ‘objetos artificiais’ e ‘objetos naturais’ de Jacques Monod (1970) e a definição de ‘artefactos’, dada por Susan Pearce (1986): “Les artefacts peuvent être définis comme des objets fabriqués par l’entremise d’une technologie humaine.” (Desvallées & Mairesse, 2011, p. 569).

<sup>513</sup> A definição de museu ratificada pela 20ª Assembleia Geral do ICOM, em Barcelona, em 2001, abrangia, entre outros, sítios e monumentos naturais, arqueológicos e etnográficos “com características de museu”, jardins botânicos, jardins zoológicos, aquários e viveiros, centros científicos e planetários e reservas naturais (Comissão Nacional Portuguesa do ICOM, 2003). Gary Edson (Edson, 2004) é especialmente crítico da separação entre o corpo da definição e os atributos secundários, agrupados num inventário de instituições e de atividades. Também Peñuelas e Reixach (Peñuelas i Reixach, 2008, p. 23) destaca a falta de rigor que a enumeração de uma grande variedade de entidades trazia à definição de museu do ICOM. Esta situação só foi resolvida em 2007 com a aprovação do novo conceito: “O museu é uma instituição permanente sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o património material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente com fins de educação, estudo e deleite.” <http://www.icom-portugal.org>. Acedido em 10-4-2013.

instituições que podem ser consideradas museus, desde que cumpram as funções museológicas, numa interpretação ampla e atenta à contemporaneidade, que engloba “representações de realidades existentes ou virtuais, assim como bens de património cultural, ambiental e paisagístico”.

### **1.2.3 Ao serviço da sociedade e em benefício dos públicos**

As finalidades atribuídas aos museus pelo ICOM distribuem-se por dois campos. Numa primeira parte da definição é expressa a “noção revolucionária” (Mairesse, 2005, p. 15) de que os “museus estão ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento”, introduzida em 1974, sob influência da Mesa-Redonda de Santiago do Chile e do pensamento de Rivière e de Varine. Na última parte são expressas as três finalidades clássicas, de “estudo, educação e fruição”, presentes neste enunciado desde 1961.

Quanto à primeira finalidade – ‘ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento’ -, anota-se a sua omissão quase generalizada nos conceitos de museu dos países estudados, num claro desvio à matriz do ICOM. O teor mais vincadamente social e comprometido com o desenvolvimento da sociedade apenas é assumido nas definições da Letónia e de Portugal, sendo neste país completado com o “fomento da democratização da cultura”, em linha com a Constituição da República Portuguesa.

No que toca ao segundo corpo de finalidades – ‘estudo, educação e fruição’ - de um modo geral todos os sistemas o replicam. Entre as variações, assinala-se, no caso francês, “o conhecimento e prazer do público” e, no irlandês, “o benefício do público”. Por sua vez, a lei polaca discrimina um conjunto de fins específicos: difundir os valores da História polaca e mundial, promover o conhecimento, o sentido estético e o acesso. A definição britânica - que elege a inspiração, a aprendizagem e o prazer como razões de ser e finalidades dos museus - direciona a ação, como se viu, prioritariamente para as pessoas.

Repare-se que nenhuma das definições adota finalidades alternativas de ordem social oriundas do campo da Nova Museologia, como, por exemplo, “o desenvolvimento crítico das comunidades” (Declaração de Québec, 1984), a “capacidade de iniciativa criativa”, sugerida por Hugues de Varine (Varine, 1988), ou o “diálogo e a tomada de consciência”, apontados por Marc Maure (Maure, 1994).

Uma última dimensão analítica é a da individualização dos museus relativamente às ‘coleções’. Começa-se por assinalar que esta abordagem isola o caso francês, em que, como se sublinhou, os museus são identificados como ‘coleções permanentes’. Pelo contrário, na lei portuguesa os museus são distinguidos das ‘coleções visitáveis’, deixando claro que estas, por não cumprirem a totalidade das funções museológicas, são distintas realidades sem carácter institucional e sem possibilidade de aceder à credenciação. Também em Itália, o *Codice dei beni culturali e del paesaggio* define e distingue as coleções (*raccolta*). Esta distinção é operada ao nível regional, como na Lombardia, cujo *Riconoscimento* individualiza os museus e as ‘coleções museológicas’. Em nenhum outro sistema nacional se encontra explicitada a diferença entre museus e coleções, que é ainda consignada em Leis de Museus de âmbito infranacional, como as das Comunidades Autónomas de Espanha, geralmente sob a designação de ‘coleções museográficas’.

Estando a elegibilidade das candidaturas à credenciação pautada pela condição de ‘museu’, a este pressuposto alguns sistemas acrescentam atributos baseados no critério tutelar, quer distinguindo o acesso de museus de tutela pública e de museus de tutela privada, quer criando regras especiais para os museus nacionais.

Na maioria dos sistemas de credenciação estudados, qualquer museu se pode candidatar em igualdade de circunstâncias, independentemente do seu tamanho, da relevância do seu acervo ou do impacto junto do público. Esta é precisamente uma das características-chave do sistema britânico: “Museums joining the scheme come in every conceivable shape or size. They may not even include the word ‘museum’ in their title” (Re:source, 2003, p. 4). Trata-se igualmente da prática corrente nos sistemas dos Países Baixos e da Irlanda. Nos restantes países, embora a universalidade de acesso seja um traço comum, são introduzidas algumas distinções.

Na Letónia e na Polónia a diferença de acesso à credenciação é estabelecida entre museus públicos e privados. Os primeiros são obrigados a candidatar-se, enquanto os segundos o fazem voluntariamente. Em Portugal a distinção opera-se entre os museus dependentes do organismo governamental da cultura, para os quais a credenciação é obrigatória e automática<sup>514</sup>, e os restantes museus (públicos e privados) que apresentam,

---

<sup>514</sup> De acordo com nº 2 do Art. 104º da Lei-Quadro dos Museus Portugueses “2. Integram de imediato a Rede Portuguesa de Museus os museus dependentes do Ministério da Cultura e os museus que à data da entrada em vigor da presente lei integrem a Rede Portuguesa de Museus.” Esta norma foi posteriormente

de forma voluntária, as suas candidaturas em igualdade de circunstâncias. Também em França a obtenção do título *Musée de France* foi imediata para os museus nacionais e para os detentores dos títulos de *musée classé* e de *musée contrôlé*<sup>515</sup>. A legislação francesa distingue ainda entre a soma de documentação requerida aos museus privados que é mais extensa e mais exigente do que a requerida aos museus públicos. Apesar da reiterada universalidade do sistema britânico, este tem também exigências suplementares para os museus nacionais que não tenham sido criados por legislação estatal.

As réplicas, desdobramentos e variantes da definição de museu do ICOM, com exceção das noções britânica e francesa, repousam na natureza institucional, na especificidade patrimonial, na atuação funcional e na vocação social dos museus, permitindo distinguilos de outras instituições parentadas (e.g. bibliotecas, arquivos, centros de exposições, centros de interpretação do património). Por outro lado, todas as definições assentam numa conceção sistémica do próprio museu, em que os elementos constituintes (institucionais, funcionais, patrimoniais e finalísticos) só são válidos na sua unicidade e interligação. Quer isto dizer que nos casos estudados os museus são definidos como sistemas interligados de atributos diversos, complementares e influenciáveis, cuja predominância e inter-relação ocasionam as diferenças que se vem assinalando. Esta característica é particularmente evidente no subsistema das ‘funções museológicas’, caracterizado pela ausência de hierarquia e pelo estabelecimento de múltiplas relações interfuncionais, baseadas na interdependência e na mútua influência<sup>516</sup>.

Recapitulando, nas noções de museu em vigor nos países em estudo, em nenhum caso se verifica um antagonismo de fundo relativamente à do ICOM, apesar das variações encontradas. O exercício comparativo tomou como referenciais três ordens de atributos (institucionais, funcionais e sociais) patentes na definição de museu do Conselho Internacional de Museus. Apurou-se que relativamente aos atributos institucionais todos

---

aplicada à entrada automática dos Palácios Nacionais para a RPM, ou seja, ficaram automaticamente credenciados, ao mudarem da tutela do IGESPAR para a do IMC, em 2007.

<sup>515</sup> “À compter du 5 janvier 2002, l'appellation « musée de France » est attribuée aux musées nationaux, aux musées classés en application des lois et règlements en vigueur antérieurement à cette même date et aux musées de l'Etat dont le statut est fixé par décret.” (Ordonnance 2004-178, L 442-2). Os museus poderiam prescindir deste título no período de um ano após a aprovação da Lei dos Museus, em 2002.

<sup>516</sup> A conceção sistémica de museu é influenciada pelos trabalhos de van Mensch (van Mensch & Meijer-van Mensch, 2011; van Mensch, 1989a, 1989b) e Weil (Weil, 1999, 2004). No esquema proposto por van Mensch (van Mensch & Meijer-van Mensch, 2011, p. 68) o museu é apresentado como um sistema formado por três subsistemas, correspondentes às funções museológicas de base: preservação, investigação e comunicação.

os sistemas convergem na sua adoção, com exceção do conceito de museu estabelecido pela Lei de Museus de França que dá preferência à matriz patrimonial e qualifica o museu como coleção permanente. No que respeita aos atributos funcionais, confirmou-se a sua generalizada inclusão e ausência de hierarquia, distinguindo-se as diferentes noções nacionais pela aglutinação ou o desdobramento das funções museológicas. A diversidade terminológica encontrada na indicação dos conteúdos patrimoniais (bens culturais, património cultural e natural, coleções, objetos naturais, artefactos e espécimes) divergiu do léxico utilizado pelo ICOM (testemunhos) sem que os significados associados àqueles termos perturbassem a centralidade patrimonial conferida aos conteúdos museológicos. Sobre as finalidades destas instituições, a principal divergência detetada está na ausência de comprometimento expresso com “o serviço da sociedade e do seu desenvolvimento”, propósito que só tem eco nos sistemas letão e português. Não obstante, o uso de expressões alternativas reflete generalizadamente a vocação social dos museus, seja num sentido amplo de atenção e abertura à sociedade, seja numa órbita mais restrita de preocupação com os públicos.

Alicerçados nas definições de museu que, por sua vez, irão fundamentar os critérios da credenciação, os sistemas em estudo apresentam uma diversidade de padrões e de requisitos que se sistematizam na secção seguinte.

### **1.3 Padrões e requisitos**

De uma forma geral, os sistemas de credenciação estudados baseiam-se em padrões de referência, plasmados em preceitos, regras e requisitos. Como hipótese de trabalho espera-se que os conteúdos da credenciação reflitam as definições nacionais de museu, importando atestar em que medida privilegiam alguns atributos em detrimento de outros.

Do ponto de vista formal e independentemente do suporte legal ou orientador, os diferentes esquemas estão organizados em secções e requisitos. As secções constituem os grandes âmbitos em que os sistemas de credenciação estão estruturados, permitindo antever as suas linhas-mestras. Este aspeto é particularmente evidente no *Accreditation* do Reino Unido (versão de 2004), esquematizado em quatro secções: 1) Gestão do museu; 2) Serviços para os utilizadores; 3) Instalações e equipamentos para os

visitantes; 4) Gestão dos acervos. A estrutura e a ordenação das secções conjugam-se com a centralidade concedida aos públicos, de acordo com a visão britânica sobre os museus, segundo a qual estas instituições têm um papel instrumental e dirigem a sua ação prioritariamente para as pessoas.

Já a organização dos sistemas da Irlanda e de Portugal coincide no protagonismo atribuído às funções museológicas. Das sete secções do *Museum Standards Programme for Ireland*, quatro são dedicadas às funções de preservação, de documentação, de exposição e de educação. No caso português, o cumprimento das funções museológicas preenche a maior parte dos artigos da Lei-Quadro dos Museus Portugueses consignados aos requisitos da credenciação, em consonância com a relevância e a extensão que as funções assumem na definição de museu estabelecida por aquela lei. Note-se que a convergência da predominância funcional na credenciação irlandesa e na portuguesa tem lugar a despeito dos suportes formais serem de distinta natureza - diretrizes no MSPI e legislação na RPM. Outro exemplo do reflexo direto do conceito de museu na estruturação sistémica da credenciação pode ser encontrado no *Museumregister* holandês, baseado na definição de museu do ICOM e cujas secções se aproximam dos campos do Código Deontológico em vigor nos anos 1990. Por sua vez, a estrutura dos padrões italianos, a par de sete secções ‘clássicas’ e globalmente coincidentes com as estabelecidas por outros sistemas, patenteia um oitavo âmbito de ‘Relações com o território’, que atribui aos museus deveres de intervenção territorial. Este elemento inovador é justificado pela polarizada configuração do panorama museológico de Itália e pela intrincada malha relacional entre museus e territórios envolventes.

As secções estruturantes dos sistemas de credenciação subdividem-se em requisitos que traduzem as condições práticas necessárias exigidas aos museus em cada um dos padrões e/ou das normas respetivas. O suporte administrativo não parece influenciar a organização, a extensão e o detalhe com que os requisitos são enunciados. Nos casos em que assentam em diretrizes, como no Reino Unido e na Irlanda, a dimensão é significativa: 26 requisitos no sistema britânico e 34 no irlandês. Porém, idêntica apreciação se pode fazer da credenciação portuguesa, baseada em 28 requisitos, e do *Atto di indirizzo* italiano, que se estende por mais de meia centena. Pelo contrário, o sistema francês e o polaco assentam num número mais restrito de normas e de regras, enunciadas em letra de lei. Na maioria dos casos os aspectos normativos estão

consignados em formulários de candidatura, completados pela apresentação de dossiês documentais.

Apresenta-se no Quadro 15.3 uma sistematização dos requisitos de cada sistema de credenciação, agrupados em torno dos parâmetros que nortearam a análise comparativa das noções nacionais de museu, efetuada no ponto anterior: atributos institucionais, funcionais e finalísticos. A vertente institucional está aliada à gestão dos museus, a funcional à gestão dos acervos e à aplicação das funções museológicas e as finalidades remetem para a envolvente externa, seja de forma estrita, para o acesso do público, seja, numa perspetiva mais ampla, para as interações com a sociedade. A opção por esta estruturação permite aferir o cumprimento dos objetivos explicitados para estes sistemas, que, como se viu, se agregam em torno de três propósitos centrais: melhorar a gestão institucional, introduzir padrões de referência e prestar um serviço público. Além dos sete países dotados de sistemas nacionais de credenciação, o Quadro 15.3 integra os requisitos necessários para a entrada no Sistema Espanhol de Museus e os contemplados no *Atto di Indirizzo* italiano que constituem fontes matriciais para sistemas regionais de credenciação de ambos os países.

**Quadro 15.3: Sistematização dos requisitos da credenciação dos países em estudo em 2009**

| PAÍSES         | Gestão e organização da instituição   | Gestão de acervos e funções museológicas  | Acesso ao público e benefícios para a sociedade   |
|----------------|---|---|---|
| <b>Espanha</b> | Estatutos e normas de organização e de gestão<br>Pessoal técnico qualificado<br>Instalações adequadas<br>Plano Museológico<br>Relatório anual<br>Sistema de financiamento estável<br>Inscrição em Sistema Autonómico de Museus                                    | Acervo estável com valor científico<br>Política de aquisições<br>Registo, inventário e documentação<br>Arquivo administrativo de aquisição e circulação<br>Sistemas de segurança<br>Controlo das condições ambientais<br>Critérios expositivos                            | Abertura ao público (mínimo de 20 horas semanais)<br>Sistema de controlo de visitantes<br>Acesso de investigadores aos acervos  |
| <b>França</b>  | Projeto científico e cultural<br>Condições e meios em matéria de pessoal<br>Pessoal qualificado para as atividades científicas e as ações de acolhimento do público, difusão, animação e mediação culturais<br>Redes e protocolos para cumprimento destas missões | Interesse público dos acervos<br>Inventário<br>Conservação, restauro, estudo e enriquecimento dos acervos<br>Condições e meios em matéria de acervos, museografia, educação, difusão e investigação<br>Aquisições e restauros sujeitos a parecer de conselhos científicos | Serviços de acolhimento, difusão, animação e mediação culturais.<br>Alargamento do acesso ao público<br>Ações de educação e difusão com vista ao igual acesso de todos à cultura<br>Progresso do conhecimento e da investigação |

|                      |   |  |   |
|----------------------|---|--|---|
| <b>Irlanda</b>       | Missão<br>Propriedade dos imóveis<br>Plano de gestão estratégica<br>Plano anual<br>Plano financeiro<br>Relatório de contas  | Política de gestão dos acervos<br>Política de desincorporação<br>Política de cedências<br>Controlo das condições ambientais<br>Condições de conservação<br>Formação em conservação<br>Procedimentos de emergência<br>Plano de emergência<br>Plano de conservação preventiva<br>Sistema de inventário<br>Registo de saídas<br>Controlo de circulação<br>Sistema de documentação<br>Plano de registo<br>Cedência temporária<br>Catálogo<br>Orientações face às tabelas<br>Orçamento para exposições<br>Plano de manutenção<br>Política expositiva<br>Atividades educativas | Sistema de ingressos<br>Sinalética<br>Estatísticas de visitantes<br>Inquéritos aos visitantes   |
| <b>Itália</b>        | Estatuto ou regulamento<br>Aspetos financeiros<br>Estrutura organizativa<br>Regulamento do pessoal  | Gestão dos acervos<br>Normas de conservação e restauro<br>Parâmetros ambientais<br>Sistema de segurança<br>Incremento e inalienabilidade dos acervos<br>Registo e documentação<br>Normas de circulação<br>Regulamentação das exposições<br>Política de investigação e estudo   | Horários de abertura<br>Modalidades de acesso<br>Serviços de acolhimento e informação<br>Instrumentos de comunicação<br>Serviços especiais para os utilizadores<br>Promoção e divulgação de atividades<br>Atividades de estudo e investigação do território<br>Documentação e informação do território<br>Salvaguarda direta e indireta do território<br>Gestão e valorização do território |
| <b>Letónia</b>       | Documento fundador<br>Estatuto legal<br>Instalações adequadas<br>Plano estratégico a 5 anos<br>Relatório anual de atividades<br>Operações administrativas e financeiras   | Inventário dos acervos<br>Política de aquisições<br>Política de preservação dos acervos<br>Política de utilização dos acervos<br>Política de investigação<br>Promoção de atividades científicas<br>Equipamento e sistema de segurança  | Acesso dos acervos a visitantes e investigadores<br>Política de comunicação<br>Disponibilização dos acervos à sociedade   |
| <b>Países Baixos</b> | Estatutos, incluindo objetivos<br>Propriedade dos acervos ou depósito de longo prazo (mínimo de 25 anos)<br>Base financeira estável<br>- Orçamentos anuais<br>- Documentos financeiros<br>- Relatórios anuais de contas.<br>Plano de ação, incluindo missão e público-alvo<br>Pessoal qualificado | Política de gestão dos acervos<br>Política de incorporação e desincorporação<br>Inventário e documentação<br>Plano de documentação<br>Preservação dos acervos<br>Medidas de conservação preventiva<br>Controlo das condições ambientais<br>Plano de segurança<br>Investigação dos acervos  | Abertura ao público (mínimo de 104 dias por ano)<br>Serviços de apoio ao visitante  |

|                    |   |   |   |
|--------------------|---|---|---|
| <b>Polónia</b>     | Documento fundador<br>Estatuto ou regulamento<br>Pessoal qualificado<br>Instalações adequadas<br>Base financeira estável  | Significado dos acervos<br>Inventário<br>Preservação dos acervos<br>Educação cultural e educação pela arte  |   |
| <b>Portugal</b>    | Documento fundador<br>Regulamento<br>Vocação e objetivos<br>Programa museológico<br>Direção do museu<br>Relação do pessoal<br>Enquadramento orgânico<br>Orçamento anual<br>Plano anual de atividades<br>Relatório anual   | Projetos de estudo e investigação<br>Política de incorporações<br>Sistema de inventário e informatização<br>Normas de conservação preventiva<br>Monitorização das condições de conservação<br>Plano e equipamento de segurança<br>Interpretação e exposição<br>Educação   | Horários de abertura<br>Sinalização<br>Regime de ingresso<br>Registo de visitantes<br>Estudos de públicos<br>Acesso às reservas   |
| <b>Reino Unido</b> | Documento fundador<br>Procedimentos de gestão<br>Base financeira estável<br>Plano estratégico (inclui missão, objetivos e plano financeiro)<br>Pessoal apropriado em número e experiência<br>Pessoal e procedimentos de gestão<br>Acesso a apoio técnico<br>Comunicação institucional<br>Manutenção das instalações | Política de incorporações<br>Propriedade dos acervos<br>Duração dos depósitos<br>Procedimentos de documentação<br>Procedimentos do <i>Spectrum</i><br>Plano de documentação<br>Ações de combate ao risco<br>Conservação<br>Segurança<br>Plano de emergência<br>Interpretação dos acervos<br>Atividades educativas | Informação para o utilizador<br>Serviços de apoio ao acesso<br>Inquéritos e recolha de informação<br>Acesso aos acervos e à informação associada<br>Serviços de acolhimento ao público<br>Sinalética<br>Serviços para o visitante |

Com maior ou menor extensão e detalhe, são elementos comuns à maioria dos sistemas estudados os relativos à validação institucional (documentos fundadores, estatutos e regulamentos), a procedimentos de gestão (planos, relatórios, pessoal, orçamentos e instalações), à gestão dos acervos (políticas, planos e normas técnicas), ao cumprimento das funções museológicas básicas (incorporação, documentação, conservação, segurança, exposição, educação e investigação), à garantia do acesso público (horários, sistema de ingressos e estatísticas) e à oferta de serviços de apoio ao visitante.

Entre os elementos distintivos e inovadores, destaca-se o estímulo à formação de redes, de protocolos e de outras formas de cooperação, preconizado na Lei dos Museus de França, no *Atto di Indirizzo* italiano e na Lei-Quadro dos Museus Portugueses. No caso francês, as redes e protocolos entre os museus e o Estado permitem assegurar o cumprimento de algumas missões obrigatórias dos *musées de France*. Em Itália, certas atividades e serviços podem ser desenvolvidos individualmente por cada instituição museológica ou através de sistemas ou de redes em que o museu se integre. No caso português, prevê-se a cooperação científica com organismos vocacionados para a

investigação e a colaboração com o sistema de ensino. Em paralelo, os museus credenciados, logo integrantes da Rede Portuguesa de Museus, têm o dever de colaborar entre si e de articular os respetivos recursos “com vista a melhorar e rendibilizar a prestação de serviços ao público”<sup>517</sup>.

Algumas normas são comuns a não mais que dois países. Assim sucede com a obrigatoriedade de providenciar um horário mínimo de abertura ao público (Espanha e Países Baixos), a apresentação de planos quinquenais (Letónia e Países Baixos) e a consideração do significado e do valor dos acervos (Espanha e Polónia). A relação com o património e o território, sendo privilegiada em Itália, surge também na Lei-Quadro dos Museus Portugueses, que estende a investigação, não apenas aos bens culturais incorporados, como ao património afim à vocação dos museus.

Finalmente, são específicos de um só país os requisitos referentes à direção do museu (Portugal), à exigência de o pessoal possuir um curso de formação de nível básico (Países Baixos) e à indicação das normas seguidas na formulação das tabelas das exposições (Irlanda). A maioria dos restantes padrões mínimos toma em conta a diversidade de escalas dos museus, omitindo indicadores quantitativos. A qualificação de ‘adequado’, ‘apropriado’ ou ‘ajustado’ caracteriza os requisitos referentes aos recursos de que o museu deve dispor, nomeadamente em pessoal, instalações e meios financeiros.

Voltando a atenção para cada um dos sistemas e considerando, não as semelhanças, mas os elementos diferenciadores, emergem, pela singularidade, o *Accreditation Scheme for Museums in the United Kingdom* e o *label musée de France*.

O sistema britânico distingue-se pelo equilíbrio relativo das três vertentes em análise (institucional, funcional e finalística). Em segundo lugar, valoriza e aprofunda como nenhum outro os procedimentos de gestão, chegando ao ponto de incluir um requisito original respeitante à comunicação institucional no interior do museu, seus graus e hierarquia. Em terceiro lugar, enfatiza o lugar concedido aos públicos (utilizadores e visitantes), designadamente ao associar a função de interpretação aos objetivos educativos e sociais da instituição museológica.

---

<sup>517</sup> Art. 109º da Lei-Quadro dos Museus Portugueses.

O que diferencia o sistema francês é de outra natureza. Por contraposição com o britânico, os aspetos institucionais e gestionários têm um caráter muito mais genérico e menos esmiuçado. No entanto, a Lei dos Museus de França é inovadora na exigência de os museus disporem de um projeto científico e cultural<sup>518</sup>. Em ligação a este requisito, a legislação determina as qualificações que deve ter o pessoal responsável pelas atividades científicas, bem como pelos serviços de acolhimento, difusão e mediação culturais. Estes serviços constituem, em concomitância com as atividades científicas e a relevância concedida ao inventário<sup>519</sup>, os principais traços distintivos do sistema francês.

Se do lado britânico e na consideração global dos respetivos padrões de referência as vertentes gestionárias e sociais recebem uma maior atenção, o contraponto francês tempera a centralidade concedida ao inventário e à investigação das coleções com a obrigatoriedade da existência de serviços de mediação cultural com os públicos. Em qualquer dos casos, os requisitos exigidos estão de acordo com os objetivos delineados para estes sistemas. Os *musées de France* almejam ser identificados pelo público e os *accredited museums* propõem-se favorecer a confiança do público, pela exemplaridade da gestão dos recursos que lhes estão cometidos.

Em síntese, os requisitos estipulados pelos distintos sistemas de credenciação inscrevem-se num corpo normativo comum nos planos da validação institucional, da garantia da gestão profissional, do cumprimento das funções museológicas atuantes sobre os acervos e da promoção do acesso dos públicos. Um pendor mais funcional está presente nos sistemas da Irlanda e de Portugal, o que poderá encontrar justificação em panoramas museológicos mais carenciados de boas práticas. O peso da vertente gestionária sobressai no sistema britânico, se bem que, como já se observou, este seja caracterizado por um grande equilíbrio entre as três ordens de parâmetros em análise. Arrisca-se a explicação de que a experiência acumulada do sistema britânico e o avanço na resolução de questões funcionais básicas possam estar na origem da crescente atenção aos requisitos relacionados com a gestão dos museus.

---

<sup>518</sup> O ‘projeto cultural’ era defendido pela *Direction des Musées de France* desde o início dos anos 1990, tendo dado azo à publicação *Un projet culturel pour chaque musée* (Sallois, 1992).

<sup>519</sup> Além do estipulado na Lei de Museus de França, esta função foi objeto de um diploma com normas técnicas muito detalhadas sobre as rubricas do inventário dos bens afetos às coleções dos *Musées de France*, incluindo a verificação a cada dez anos. (Arrêté du 25 mai 2004)

## 2. MEDIDAS ORGANIZATIVAS

### 2.1 Organismos gestores e consultivos

A gestão dos sistemas nacionais de credenciação, bem como dos dois casos regionais selecionados para este estudo (Catalunha e Lombardia), está confiada maioritariamente aos organismos públicos governamentais com responsabilidades nos sectores dos museus. Como se pode inferir do Quadro 15.4, apenas o *Museumregister* holandês se distingue da tendência dominante de gestão pública. Nos Países Baixos, a gestão da credenciação é totalmente independente dos órgãos do governo, estando cometida a uma fundação, o que é compreensível no quadro da preferência holandesa por entidades de cariz fundacional na gestão cultural.

**Quadro 15.4: Organismos gestores e consultivos dos sistemas de credenciação em estudo em 2009**

| Casos                | Sistema de credenciação   | Organismos gestores   | Organismos consultivos  |
|----------------------|---|---|---|
| Espanha<br>Catalunha | <i>Registo de Museus da Catalunha</i>                                     | <i>Serviço de Museus da Generalitat da Catalunha</i>                  | <i>Junta de Museus da Catalunha</i>   |
| França               | <i>Label Musée de France</i>  | <i>Direction des Musées de France</i>                                 | <i>Haut Conseil des Musées de France</i>  |
| Irlanda              | <i>Museum Standards Programme for Ireland</i>                             | <i>Heritage Council</i>   | <i>Advisory Board</i>   |
| Itália<br>Lombardia  | <i>Reconhecimento dos museus e das coleções museológicas da Lombardia</i> | <i>Estrutura dos Museus e Sistemas Museais da Região da Lombardia</i> | <i>Grupo de Trabalho para o Reconhecimento dos museus e das coleções museológicas da Lombardia</i>  |
| Letónia              | <i>Credenciação de Museus</i>   | <i>Autoridade Estatal de Museus</i>                                   | <i>Conselho de Museus</i>   |
| Países Baixos        | <i>Museumregister Nederland</i>   | <i>Fundação para o Registo dos Museus Holandeses</i>                  | <i>Conselho da Fundação para o Registo dos Museus Holandeses</i><br><i>A nível provincial: Comités consultivos provinciais de credenciação.</i> |
| Polónia              | <i>Registo Estatal de Museus</i>  | <i>Departamento de Património</i>                                     | <i>Conselho de Museus</i>   |
| Portugal             | <i>Credenciação de museus</i>   | <i>Instituto dos Museus e da Conservação</i>                          | <i>Secção de Museus do Conselho Nacional de Cultura</i>   |
| Reino Unido          | <i>Accreditation Scheme for Museums in the United Kingdom</i>             | <i>Museums, Libraries and Archives</i>                                | <i>Accreditation Committee</i><br><i>A nível regional: Accreditation Panels.</i>  |

Ao contrário da opção holandesa, a administração do tipo *arm's length* não influencia os outros dois países onde é dominante, o Reino Unido e a Irlanda. Em ambos está confiada a organismos públicos, o *Heritage Council* na Irlanda e o *MLA* no Reino

Unido, neste em parceria com os três *Museum Councils* da Irlanda do Norte, da Escócia e do País de Gales. Deste modo, se nos países onde vigora a administração direta do Estado a gestão da credenciação está confiada a organismos governamentais, verifica-se que esse paradigma se estende também àqueles dois países de língua inglesa onde predomina a administração indireta do Estado.

Um ponto comum à gestão de todos os sistemas de credenciação estudados é a existência de entidades consultivas autónomas que são ouvidas na fase final do processo de candidatura. Estes órgãos variam de país para país, sendo possível detetar três modelos quanto ao perfil, à composição e ao âmbito de atuação.

O primeiro modelo agrupa países dotados de Conselhos de Museus que detêm um papel consultivo amplo junto dos governantes da área da cultura, competindo-lhes, entre outras matérias, dar parecer sobre as candidaturas à credenciação de museus. Tais são os casos da França, da Letónia e de Portugal, bem como da Catalunha no plano regional. A composição destes órgãos pode incluir políticos (no caso francês) e dirigentes das administrações públicas, bem como representantes de associações profissionais, das tutelas e dos museus. Em regra, o próprio Ministro da Cultura preside a estes conselhos. Merece ainda invocação, no nível nacional espanhol, a Junta de Museus, com funções semelhantes às dos organismos consultivos da credenciação na emissão de pareceres face à entrada de museus no Sistema Espanhol de Museus, detendo ainda funções gerais de aconselhamento junto da *Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales*.

O segundo modelo caracteriza-se por órgãos consultivos específicos para a credenciação, compostos exclusivamente por pessoal técnico especializado, sendo seguido pela Irlanda, Países Baixos e Reino Unido. Também a Região da Lombardia, em Itália, dispõe de um órgão consultivo próprio da credenciação, o Grupo de Trabalho para o Reconhecimento de Museus e Coleções Museológicas. Estes organismos têm um caráter menos oficial que os anteriores, não misturando na sua composição decisores políticos e profissionais. Por outro lado, o Reino Unido e os Países Baixos distinguem-se pela existência de órgãos consultivos em dois níveis territoriais. O primeiro nível tem uma base regional e corresponde aos painéis de credenciação britânicos e aos comités provinciais holandeses. O segundo, de abrangência nacional, equivale ao *Accreditation Committee* e ao Conselho da Fundação para o Registo dos Museus Holandeses.

A Polónia apresenta um modelo misto, dispendendo de um Conselho de Museus de carácter generalista, vocacionado para o aconselhamento ministerial alargado das políticas culturais<sup>520</sup>, e de uma comissão especializada do Registo Estatal de Museus, que atua na análise das candidaturas à credenciação. Apesar das diferenças de âmbito, alguns profissionais coincidem em ambos os órgãos e assuntos mais complexos podem transitar da Comissão do Registo para a discussão mais ampla no Conselho de Museus.

Nos quatro países onde existem sistemas nacionais (Espanha) e redes nacionais de museus (França, Letónia e Portugal) todos são geridos pelos organismos da administração pública central que detêm responsabilidades diretas na execução das políticas museológicas nacionais e que gerem igualmente a credenciação. Convém anotar que a gestão destes sistemas e redes de museus não é hierárquica. Quer isto dizer que os organismos da administração pública central detêm funções de impulso à formação das redes, de dinamização de formas de colaboração reticular e de aplicação de medidas programáticas que estimulem a interação e a formação de parcerias interinstitucionais. Porém, não constituem autoridades de tutela, sendo estas exercidas em cada museu pelo organismo público ou privado de que dependam.

Em jeito de síntese das matérias que têm vindo a ser tratadas, no Quadro 15.5 visualiza-se uma panorâmica da gestão dos sistemas de credenciação e dos sistemas e redes (nacionais e infranacionais) de museus em estudo. Fica evidente a teia de relações que se estabelecem entre estes sistemas, as disposições normativas e os organismos gestores e consultivo.

---

<sup>520</sup> As matérias levantadas pelo Ministro da Cultura da Polónia são de natureza muito diversa, como testemunha o atual Presidente do Conselho de Museus: “The Council works in sessions, two, three, five, even eight times per year. Every session is devoted to some special subject’s problem in Poland, concerning in bigger part of common matters (...) So, the Ministry of Culture uses us to get an opinion about very different matters in cultural fields and in other fields. In economic field it happens, for example” (Entrevista a Paweł Jaskanis, Varsóvia, 27-4-2012).

**Quadro 15.5: Credenciação, sistemas e redes nacionais de museus: quadro panorâmico dos instrumentos normativos e gestionários**

| Países      | Credenciação (C) |                   | Sistemas (S) e Redes (R) |               | Ligaçāo entre C e S / R |          | Legislação e diretrizes |                | Organismos gestores |              |      |          | Organismos consultivos |               |
|-------------|------------------|-------------------|--------------------------|---------------|-------------------------|----------|-------------------------|----------------|---------------------|--------------|------|----------|------------------------|---------------|
|             | Nacional (N)     | Infranacional (I) | Sistema nacional         | Rede nacional | S ou R infranacional    | Nacional | Infranacional           | Leis de Museus | Diretrizes          | Públicos (N) | De C | De S e R | De C, S e R            | Infranacional |
| Espanha     | .                | •                 | •                        |               | •                       |          | •                       | •              |                     | •            | •    | •        | •                      | •             |
| França      | •                |                   |                          | •             | •                       | •        |                         | •              |                     | •            | •    | •        | •                      |               |
| Irlanda     | •                |                   |                          |               |                         |          |                         |                | •                   | •            | •    | •        | •                      |               |
| Itália      |                  | •                 |                          |               | •                       |          |                         | •              |                     | •            | •    | •        | •                      | •             |
| Letónia     | •                |                   |                          | •             |                         | •        |                         | •              |                     | •            | •    | •        | •                      |               |
| P. Baixos   | •                |                   |                          |               |                         |          |                         |                | •                   | •            | •    | •        | •                      |               |
| Polónia     | •                |                   |                          |               |                         |          |                         | •              |                     | •            | •    | •        | •                      |               |
| Portugal    | •                |                   |                          | •             | •                       | •        |                         | •              |                     | •            | •    | •        | •                      |               |
| Reino Unido | •                |                   |                          |               |                         |          |                         |                | •                   | •            | •    | •        | •                      |               |

A tendência dominante de gestão direta da credenciação por organismos públicos nacionais pode ser lida, por um lado, como um comprometimento dos Estados na assunção deste instrumento devotado à melhoria dos museus e, por outro, como uma forma de controlo destes mecanismos. Quanto ao envolvimento generalizado de organismos consultivos nos processos de credenciação é revelador da interação e do envolvimento de vários atores institucionais exteriores à máquina do Estado. Nos países de fraca tradição legislativa no campo dos museus, estes órgãos são restritos aos profissionais, que os integram diretamente ou por intermediação associativa. Nos países regidos pela norma da lei abrem-se aos decisores políticos e aos representantes das tutelas e dos vários níveis das administrações públicas. Em qualquer dos casos, os organismos consultivos denotam a indispensabilidade da participação profissional e do meio social na formatação e na manutenção destes sistemas.

## **2.2 Processos, procedimentos e monitorização**

Os procedimentos da credenciação de museus, definidos no início dos anos 1970 pela *American Association of Museums*, foram seguidos, com adaptações circunstanciais, pelo *Registration Scheme* do Reino Unido desde 1988. O fluxograma processual deste esquema foi adotado, com algumas variações, pelos países em estudo, como pode ser verificado no Quadro 15.6.

Quatro procedimentos são comuns a todos os sistemas: na fase de candidatura, a apresentação de um dossier documental; na fase analítica, a apreciação da documentação e a emissão de um duplo parecer (pelo órgão de gestão e pelo órgão consultivo); na fase de divulgação, a difusão pública das instituições credenciadas. Também a gratuitidade é um elemento partilhado por todos os sistemas estudados.

Já a autoavaliação da instituição candidata, a prestação de apoio técnico pelos organismos gestores e a obrigatoriedade da visita prevalecem em sete dos nove sistemas. Escapam à matriz dominante os da França e da Polónia, cuja legislação não aponta a imprescindibilidade destes procedimentos<sup>521</sup>. Na Irlanda é concedida uma especial atenção à fase inicial de candidatura, repartida em duas subfases, a *pre-accreditation* e a

---

<sup>521</sup> Nas entrevistas efetuadas confirmou-se que só muito raramente os museus polacos são visitados no decurso do processo de candidatura ao Registo Estatal de Museus. Entrevistas a Piotr Majewski e a Paweł Jaskanis, Varsóvia, 26-4-2012 e 27-4-2012.

*preparation for accreditation.* Também a observação *in situ* dos museus candidatos tem maior expressão no *Museum Standards Programme for Ireland*, estando previstas três visitas ao longo do processo enquanto nos restantes países, por norma se regista apenas uma.

**Quadro 15.6: Etapas e procedimentos da credenciação**

| Casos                | Candidatura |             |               | Análise    |        | Decisão |                    | Divulgação              |               |       |
|----------------------|-------------|-------------|---------------|------------|--------|---------|--------------------|-------------------------|---------------|-------|
|                      | Documental  | Autoanálise | Apóio Técnico | Documental | Visita | Parecer | Credenciação plena | Credenciação provisória | Diploma legal | Lista |
| Espanha<br>Catalunha | •           | •           | •             | •          | •      | •       | •                  |                         | •             |       |
| França               | •           |             |               | •          |        | •       | •                  |                         | •             | •     |
| Irlanda              | •           | •           | •             | •          | •      | •       | •                  | •                       | •             |       |
| Itália<br>Lombardia  | •           | •           | •             | •          | •      | •       | •                  |                         | •             |       |
| Letónia              | •           | •           | •             | •          | •      | •       | •                  |                         | •             |       |
| Países Baixos        | •           | •           | •             | •          | •      | •       | •                  | •                       |               | •     |
| Polónia              | •           |             |               | •          |        | •       | •                  |                         | •             |       |
| Portugal             | •           | •           | •             | •          | •      | •       | •                  |                         | •             |       |
| R. Unido             | •           | •           | •             | •          | •      | •       | •                  | •                       |               | •     |

No que toca ao grau de formalização hierárquica dos procedimentos, a França representa o cume da oficialização, ao estipular que as instituições candidatas à obtenção do *label musée de France* deverão dirigir os seus pedidos ao Ministro da Cultura e ao ministro da tutela do museu. No outro extremo estão o Reino Unido e os Países Baixos, em que a apresentação das candidaturas é feita a organismos de proximidade, sejam as agências regionais britânicas, sejam os consultores provinciais holandeses. Nos restantes países as candidaturas são submetidas aos organismos governamentais nacionais de gestão da credenciação. Algumas diferenças são ainda visíveis no modo de arranque das candidaturas, que, sendo livres e abertas a qualquer museu e em qualquer momento, podem estar sujeitas a convites, com base em critérios territoriais ou tipológicos ou à definição de calendários prévios, como sucede no Reino Unido, Países Baixos e Irlanda.

Nos sistemas britânico, holandês e irlandês, a fase decisória comporta duas alternativas: credenciação plena ou intercalar. Na Irlanda a *interim accreditation* é atribuída quando o

museu atinge 25 dos 34 requisitos totais, sendo encarada como uma etapa obrigatória, rumo à *full accreditation*. Em Portugal, se o museu requerente não preencher todos os requisitos e aceitar as medidas corretivas propostas pelo organismo gestor, poderá ficar ‘em processo de credenciação’ até ao limite máximo de dois anos. Trata-se de uma variante à credenciação intercalar, visto que a instituição não está obrigada a cumprir um número mínimo de requisitos.

No final do processo, a divulgação dos museus credenciados, através de diplomas legais, é praticada por quatro países onde a legislação regula os sectores museológicos - França, Letónia, Polónia e Portugal. Na Irlanda, a credenciação de novos museus é motivo de uma cerimónia oficial, em que habitualmente o governante da Cultura marca presença, prática igualmente comum em Portugal.

Com a divulgação oficial das listas de museus credenciados, passa-se da esfera estritamente profissional que envolve os processos de credenciação para a esfera pública, assim cumprindo um dos principais objetivos destes sistemas, o de favorecer a visibilidade dos museus junto do público. Na maioria dos países é usual a colocação de placas nas áreas de acolhimento e a utilização de logótipos comprovativos da credenciação nos materiais promocionais<sup>522</sup>.

A despeito de o Sistema Espanhol de Museus não constituir formalmente um instrumento de credenciação, o facto é que os procedimentos que lhe estão associados apresentam fortes semelhanças com os que se têm vindo a enumerar. O pedido de adesão ao SEM é dirigido ao Diretor-Geral de Belas Artes, cujos serviços apreciam a documentação entregue. Se necessário, os serviços do Estado efetuam uma visita ao museu, posto o que a Junta Superior de Museus elabora um parecer e informa o museu. Ouvida a respetiva Comunidade Autónoma, é firmado um protocolo entre o Ministério da Cultura e o museu<sup>523</sup>.

A consideração da dimensão temporal ajuda a complementar a análise relativa à duração das candidaturas e à vigência do estatuto de ‘museu credenciado’. Quanto ao primeiro

---

<sup>522</sup> Esta prática teve início no Reino Unido em 1990, e foi seguida pelos Países Baixos, que adotaram uma imagem semelhante à britânica. Também os *musées de France* são assinalados com um logotipo disponibilizado pelo *Ministère de la Culture et de la Communication*, enquanto em Portugal os museus exibem, desde 2010, uma placa com a inscrição de *Museu da Rede Portuguesa de Museus*.

<sup>523</sup> Ministerio de Cultura de España, *Tramitación de adhesión mediante convenio con el MCU*. s.d. Arquivo pessoal.

aspeto, o *Museum Standard Programme for Ireland* detém o recorde máximo entre os sistemas estudados, ao determinar o prazo de cinco anos para completar as candidaturas à credenciação plena e de três para atingir a intercalar. Pelo contrário, no Reino Unido o período de preparação e de submissão das candidaturas é de seis meses e em Portugal é de um ano (prorrogável por mais seis meses).

No que respeita à vigência da credenciação, a principal constatação é a de que em nenhum caso é definitiva. Regra geral varia entre dois a cinco anos, que podem ser pautados pela apresentação de relatórios anuais, de inspeções e de comprovação da manutenção do cumprimento dos requisitos. Após um período determinado, na maioria dos países os museus têm de renovar a apresentação de candidaturas. O sistema letão apresenta a particularidade de a renovação da acreditação poder ser atribuída por um período de cinco ou de dez anos, enquanto a ‘acreditação inicial’ vigora por cinco anos. De modo geral, a monitorização periódica confere à credenciação necessidades de atualização e de reflexão sobre a evolução das instituições museológicas, constituindo uma ocasião privilegiada para as entidades gestoras repensarem todo o sistema.

O reverso da medalha é o cancelamento da credenciação, que pode ocorrer a pedido do museu ou por iniciativa da entidade gestora, com base num motivo que é comum a todos os sistemas, o incumprimento dos padrões de referência. Outras razões particulares são a perda do interesse público na conservação e na apresentação das coleções (França), dívidas, falência e conduta profissional inapropriada (Irlanda), extinção ou reorganização dos museus (Letónia). O sistema polaco apresenta razões únicas, que incluem “um crime cometido no museu”, decréscimo de 10% do pessoal, diminuição dos recursos financeiros e violação do regulamento do museu<sup>524</sup>. Em Portugal, a Lei-Quadro dos Museus prevê que alterações dos recursos humanos e financeiros ou modificação das instalações, com a consequente diminuição da qualidade e restrição do acesso e da visita pública regular, possam constituir motivos de cancelamento da credenciação. No Reino Unido é muito claro que os museus podem regredir do estatuto de credenciação plena para a provisória, ou serem removidos totalmente do esquema, no caso de deixarem de cumprir os requisitos.

---

<sup>524</sup> *Order of the Minister of Culture and Art of 26 August 1997 – State Register of Museums, Polish Official Gazette nº 58 (1997).*

Por último, a minúcia com que os sistemas baseados em documentação orientadora explicitam os procedimentos supera, no detalhe, a informação mais generalista disponibilizada pelos sistemas baseados na letra da lei. Constitui exceção o caso português, cujo fluxograma exibe claras semelhanças com o teor dos primeiros sistemas.

### **3. MEDIDAS PROGRAMÁTICAS**

Se bem que os sistemas de credenciação sejam destacáveis para fins de estudo, na prática fazem parte de políticas de contornos mais largos e entrecruzam-se com medidas programáticas que requerem um olhar holístico na análise das interações estabelecidas. Algumas medidas são vocacionadas para a resolução de carências básicas dos museus e visam apoá-los ao longo do caminho da credenciação. Outras derivam da evolução dos museus e dos próprios sistemas, tentando responder o surgimento de novas necessidades.

A relação mais imediata é a que se estabelece entre a credenciação e o acesso ao financiamento público. A opinião mais generalizada é a de que os sistemas de credenciação orientam o financiamento do sector, ancorando-o em princípios transparentes e partilhados e reduzindo ao máximo a discricionariedade (Maresca Compagna & Sani, 2008, p. 12). Em consequência, seria expectável que a concessão de fundos públicos ficasse restrita aos museus que passassem o crivo da credenciação. Contudo, na prática não é isso que se verifica.

Nos sistemas em estudo, em cinco deles (França, Letónia, Polónia, Portugal e Reino Unido) existe uma relação de causa-efeito entre o estatuto de ‘museu credenciado’ e a concessão de apoios financeiros por parte da administração central do Estado. Esta causalidade está expressa nos diplomas legais e, no caso britânico, nas diretrizes do *Accreditation*. Ainda assim, é preciso individualizar o caso polaco, que estende a possibilidade de acesso ao financiamento público aos museus com estatutos aprovados pelo Ministério da Cultura, independentemente de estarem ou não credenciados. Por outro lado, neste país e na Letónia não se pode esquecer a obrigatoriedade de candidatura à credenciação por parte dos museus públicos, do que decorre que, na prática, todos os museus de tutela pública são elegíveis para a concessão de apoios financeiros. Na Irlanda, país que indica a exclusividade do acesso ao financiamento público pelos museus credenciados como um dos objetivos do MSPI, verifica-se que afinal os *accredited*

*museums* têm condições preferenciais no financiamento, mas os restantes museus não ficam totalmente excluídos<sup>525</sup>.

Em três países (Espanha, Itália e Países Baixos) as administrações públicas centrais não impõem regras que impeçam o acesso de museus que não estejam credenciados ao financiamento estatal. Em Espanha e Itália, onde a credenciação só vigora ao nível infranacional, existem critérios variáveis de região para região. Não obstante, em ambos os países assinala-se uma tendência no sentido de restringir progressivamente a atribuição dos fundos públicos regionais aos museus credenciados, sendo essa a norma nos sistemas da Catalunha e da Lombardia. Nos Países Baixos, apesar de o *Museum Register* abranger todo o país, a gestão associativa e o distanciamento dos órgãos do governo constituem fatores explicativos da inexistência de medidas restritivas do acesso ao financiamento. A Associação dos Museus Holandeses tem feito algumas diligências no sentido de fazer valer este estatuto na atribuição de fundos públicos e algumas províncias atribuem apoios preferencialmente aos museus registados.

Certas medidas programáticas são dirigidas unicamente à prossecução da credenciação ou são destinadas aos museus já credenciados. Nesta linha de trabalho sobressaem as concretizações dos sistemas britânico, irlandês, letão e português. Os museus que se encontram em candidatura são alvo de programas de formação e de apoios técnicos que promovem a adequação aos padrões normativos de cujo cumprimento depende a boa finalização destes processos. O papel concedido à formação é especialmente vigoroso na Irlanda e em Portugal. O *Museum Standard Programme for Ireland* inclui obrigatoriamente a frequência de ações de formação pelos profissionais dos museus candidatos, enquanto o sistema português promove regularmente um programa de formação que, embora prioritário para o pessoal dos museus da Rede Portuguesa de Museus, está aberto à frequência dos profissionais de outros museus.

Mau grado a atenção concedida pelos diferentes sistemas aos museus que se encontram em processo de credenciação, as ajudas concretizam-se em consultorias técnicas e programas de formação, não se tendo detetado programas financeiros especificamente vocacionados para apoio às candidaturas.

Quanto ao apoio técnico, pode abranger modalidades e áreas funcionais muito variadas. Em França, dirige-se à elaboração dos ‘projetos científicos e culturais’, obrigatórios

---

<sup>525</sup> Entrevista a Lesley-Ann Hayden e Beatrice Kelly, Kilkenny, 13-9-2011.

desde a publicação da Lei de Museus, bem como aos planos de criação, renovação e reabilitação dos *musées de France*. Na Polónia, o apoio técnico é concedido prioritariamente às áreas da conservação e da segurança. Em Portugal as áreas funcionais abrangidas pelo Programa de Apoio Técnico, criado em 2001, compreendiam o estudo de coleções, o inventário e documentação, a conservação preventiva e a educação, bem como as áreas técnicas da programação museológica e da arquitetura.

De país para país, os apoios financeiros atendem a projetos de distinta natureza, sejam ‘de significado nacional’, como na Letónia, ‘projetos culturais’, como na Polónia, ou projetos de investigação, educação e gestão do património, como na Irlanda. Podem ainda variar de acordo com prioridades anualmente estabelecidas, como em Portugal, onde foram privilegiadas, entre outras, as áreas funcionais do inventário, conservação, segurança, educação e divulgação, bem como as parcerias. Entre os programas de apoio financeiro dirigidos a museus credenciados, o *Renaissance* britânico atrai a atenção. Criado em 2002 e vigente até à atualidade, é o principal programa do MLA dirigido à qualificação dos museus regionais de Inglaterra.

Em resumo, provindo diretamente de programas agregados aos sistemas de credenciação ou oriundos de outros subsectores das políticas públicas para museus, as medidas programáticas com incidência nos museus credenciados são promovidas em todos os países estudados. A atribuição de apoios financeiros exclusivamente aos museus que tenham passado com sucesso o desafio de acreditação constitui uma linha divisória dentro destes sistemas e caracteriza mais de metade deste universo. A pluralidade de fontes de financiamento público (europeias, nacionais, regionais e locais) dificulta a avaliação desta medida em países de feição mais descentralizada. Desconhece-se, por outro lado, se nos países que restringem a atribuição de fundos públicos a museus credenciados esta regra é respeitada só a nível central ou se é aplicada nas regiões e municípios.

## XVI. RESULTADOS E EFEITOS

### 1. IMPACTO QUANTITATIVO

Para os profissionais de museu ou para os investigadores, a resposta à pergunta ‘Quantos museus existem no país X?’ reveste-se de assinalável complexidade e exige várias explicações. O problema é compreensível no universo abrangido por este estudo, ao lembrar as nove definições de museu que o caracterizam. Em cada país, de acordo com a definição legal ou profissional, são acertados os critérios de mensuração das unidades museológicas. Geralmente esta tarefa compete à entidade estatística nacional que a desempenha em colaboração mais ou menos estreita com a entidade responsável pela política museológica. Em paralelo, alguns países criaram serviços ou organismos especializados no tratamento de informação relativa a museus, e.g. observatórios ou outros, que concorrem para a recolha e a interpretação de dados do sector cultural e museológico<sup>526</sup>.

Na Europa, a consciência das dificuldades em comparar o número de museus e os dados que lhes estão associados tem ocasionado iniciativas de reflexão e de cooperação que datam pelo menos da segunda metade dos anos 1990. O impulso inicial foi dado na Alemanha pelo *Institut für Museumskunde*, através da promoção de conferências anuais sobre estatísticas de museus, realizadas desde 1995 em Berlim (Hagedorn-Saupe & Ermert, 2009). Por sua vez, o Eurostat criou, em 1997, um projeto-piloto dedicado à harmonização das estatísticas culturais da UE, o *Leadership Group Culture* (LEG – Culture). Em 2002, os dois movimentos fundiram-se no *European Group on Museum Statistics* (EGMUS), que tem sido o principal motor de recolha e de publicação de dados estatísticos comparáveis no campo museológico. Dos seus trabalhos resultou a publicação de *A Guide to Museum Statistics in Europe* (Hagedorn-Saupe & Ermert, 2004), que apresenta dados sobre a situação das estatísticas de museus de 28 países, as concomitantes definições de museu e os tipos de fontes disponíveis<sup>527</sup>. No entanto, as tentativas de conciliação da informação disponível estão longe de chegar a bom porto. As

<sup>526</sup> Tais são os casos, entre outros, do *Observatório das Atividades Culturais*, em Portugal, do *Laboratório Permanente de Público de Museos*, em Espanha, do *Département des études, de la prospective et des statistiques* do Ministério da Cultura, de França, e do Serviço de ‘Museometria’ da Agência Holandesa do Património Cultural.

<sup>527</sup> Posteriormente o EGMUS construiu uma lista de indicadores a considerar nas recolhas de informação sobre museus, a *Abridged List of Key Museum Indicators* (ALOKMI).

colaborações nacionais com o EGMUS são variáveis e irregulares, não permitindo senão obter dados respeitantes a alguns países, nem sempre coincidentes nos anos de referência.

Com o apoio do Eurostat, foi desenvolvido posteriormente o projeto *European Statistics System Network on Culture* (ESSnet Culture). O relatório final (Bina, Chantepie, Déroin, Frank, & Kommel, 2011) enfatiza uma vez mais as limitações das fontes europeias relativas a museus. Efetuando uma análise tripartida (fontes da UE, outras fontes europeias e fontes nacionais), o relatório aponta a inexistência de fontes estatísticas europeias harmonizadas, a nível económico ou sectorial, para o domínio do património cultural. Tendo em conta que a Direção-Geral de Educação e Cultura da Comissão Europeia não possui dados relativos a museus, o *Project ESSnet Culture Final Report* salienta que, a despeito dos esforços do EGMUS, mantêm-se as dificuldades decorrentes da ausência de padronização das definições de museu, da escassez de dados e das diferenças metodológicas nacionais na aplicação dos inquéritos.

Em Portugal, os estudos do OAC têm levantado estas questões. No *Inquérito aos Museus em Portugal* (M. de L. L. dos Santos & Neves, 2000), a tentativa de comparar tipos de museus de vários países revelou-se praticamente impossível. A última panorâmica museológica portuguesa, reportada à primeira década do século XXI (Neves et al., 2013), apresenta um útil estado da questão dos museus nas estatísticas europeias, em que ficam bem patentes os problemas assinalados. Também um estudo brasileiro (Instituto Brasileiro de Museus, 2011) realça os obstáculos encontrados na comparação estatística internacional, em virtude das assimetrias conceptuais e metodológicas e das divergências temporais.

Neste quadro, cotejar quantitativamente quer os museus credenciados quer os museus integrados em sistemas ou redes nacionais de museus com os totais de museus de cada país torna-se um desígnio só parcialmente concretizável. Não pela inexistência de dados, mas pela variedade de critérios em presença. Como se anotou, não existe na máquina administrativa da UE nenhuma fonte única que difunda dados referentes às quantidades nacionais de museus segundo critérios idênticos. Por outro lado, os repositórios existentes são incompletos. Quando se cinge a pesquisa às fontes nacionais é frequente deparar com mais do que um quantitativo, em função das opções tomadas quanto ao grau de extensão dos requisitos constantes das definições de museu perfilhadas nacionalmente. Um exemplo corrente é o das consequências da inclusão ou da exclusão dos jardins

zoológicos e botânicos e dos parques naturais na informação quantitativa relativa a museus, critério que varia de país para país.

A situação portuguesa é particularmente elucidativa a este respeito, dada a coexistência de três quantitativos anuais diferentes: 1) o recenseamento do OAC, com base em critérios de malha larga<sup>528</sup>; 2) o número de museus inquiridos pelo INE, segundo um conjunto de critérios<sup>529</sup>; 3) o número de museus sujeitos a difusão de dados pelo INE, evidenciando critérios mais apurados<sup>530</sup>. As disparidades numéricas dos três níveis ficam bem patentes quando reportadas ao ano de 2010: 1 223 unidades recenseadas pelo OAC; 683 unidades inquiridas pelo INE, formando a base numérica usada pelo OAC na série de estudos de caraterização do panorama museológico português e utilizada ao longo do presente capítulo (Neves et al., 2013; M. de L. L. dos Santos, 2005); 360 unidades constantes da difusão de dados pelo INE, nomeadamente a nível internacional<sup>531</sup>.

Outros exemplos dos países em estudo confluem neste sentido. Na Polónia coexistem também três ordens de quantitativos: o número total de museus segundo os serviços estatísticos nacionais (764 em 2009), o número de museus com estatutos aprovados pelo Ministério da Cultura e do Património Cultural (411) e o número de museus credenciados (111). Na Letónia, o Gabinete Central de Estatística compila informação anual apenas sobre os museus públicos (estatais e municipais), enquanto os museus privados não são monitorizados (Garjans, 2004, p. 75). Na Itália, as estatísticas ministeriais (Ministero per i Beni e le Attività Culturali, 2011) referem a existência de 3 409 museus não estatais e de 208 museus estatais no ano de 2010. Contudo, o número reportado ao EGMUS é de apenas 430, tendo em conta a definição de museu deste grupo de trabalho (Haan, 2010). Também na Irlanda são superiores os números do *Museum Directory 2010*, da Irish

---

<sup>528</sup> O OAC realiza, desde 2000, o recenseamento museológico português: “A unidade de registo principal corresponde às entidades autodenominadas museu e aos jardins zoológicos, botânicos e aquários. A unidade secundária decorre de uma especificação dos museus polinucleados e inclui os núcleos-sede e demais núcleos” (Neves et al., 2013, p. 31).

<sup>529</sup> Esta base inquiri “(...) todas as entidades autodenominadas museus, com um funcionamento permanente ou sazonal, com pelo menos uma sala ou espaço de exposição e com pelo menos uma pessoa ao serviço” (Neves et al., 2013, p. 43).

<sup>530</sup> “Esses critérios são 5: ter pelo menos uma sala de exposição; ter uma abertura ao público permanente ou sazonal; ter pelo menos um conservador ou técnico superior (incluindo pessoal dirigente); ter orçamento segundo uma ótica mínima (ter conhecimento do orçamento); e ter pelo menos inventário sumário” (Neves et al., 2013, p. 43).

<sup>531</sup> Nos relatórios que alimentam o EGMUS, a representação portuguesa, assegurada pelo INE, toma este número como referência. ([www.egmus.eu](http://www.egmus.eu). Acedido em 13-5-2013.)

*Museum Association*<sup>532</sup>, face ao reportado ao EGMUS (Haan, 2010): 471 no primeiro caso, face aos 258 do segundo.

Sem esquecer os anteriores reparos e com algumas precauções, apresenta-se na Tabela 15.1 as quantidades de museus de cada país nos anos de referência de 2009-2011<sup>533</sup>. Usa-se privilegiadamente as estatísticas oficiais nacionais ou, na sua inexistência, os dados do EGMUS. Já os números de museus credenciados e os das redes e sistemas nacionais de museus correspondem aos disponibilizados pelas respetivas entidades gestoras.

**Tabela 15.1: Números oficiais de museus por país, de museus credenciados e de museus integrantes de sistema ou rede nacional em 2009-2011**

| Países                   | Ano     | Total de museus | Total de museus credenciados | Total de museus em sistema ou rede nacional |
|--------------------------|---------|-----------------|------------------------------|---|
| Espanha                  | 2010    | 1 530           |                              | 128   |
| França                   | 2010    | 1 212           | 1 212                        | 1 212                                       |
| Irlanda                  | 2010    | 258             | 22                           |   |
| Itália                   | 2010    | 3 617           |                              |   |
| Letónia                  | 2009    | 128             | 128                          | 128   |
| P. Baixos <sup>534</sup> | 2009-10 | 810             | 401                          |   |
| Polónia                  | 2009    | 774             | 111                          |   |
| Portugal                 | 2010    | 683             | 131                          | 131   |
| R. Unido                 | 2011    | c. 2 500        | 1 795                        |   |

Fontes: [www.egmus.eu](http://www.egmus.eu) Acedido em 13-5-2013; Ministerio de Cultura, *Estadística de Museos y Colecciones Museográficas en España 2010* [www.mcu.es](http://www.mcu.es) Acedido em 13-5-2013; Ministère de la Culture et de la Communication, *Musées chiffres clés 2011* [www.culture.gouv.fr](http://www.culture.gouv.fr) Acedido em 4-5-2012; MiBAC *Minicifre della cultura 2010*, Roma, Gangemi, 2011; Central Statistical Office of Poland 2010 [www.stat.gov.pl/gus/index\\_ENG](http://www.stat.gov.pl/gus/index_ENG); INE, *Estatísticas da Cultura (2008-2010)*; [www.artscouncil.org.uk](http://www.artscouncil.org.uk) Acedido em 13-5-2013.

Começa-se por alertar para a coincidência dos três indicadores (números totais de museus, de museus credenciados e de museus integrados em sistemas ou redes) em dois países, a França e a Letónia. Em ambos, as estatísticas oficiais apenas contabilizam os museus que estão conformes à lei e, consequentemente, credenciados, que, por sua vez, equivalem à composição das respetivas redes nacionais de museus. Esta opção está em contracorrente com a variedade de dados verificada noutras países. Em França, dadas as dimensões geográficas e populacionais, esta situação inviabiliza o conhecimento de um

<sup>532</sup> [www.irishmuseum.org](http://www.irishmuseum.org). Acedido em 31-5-2011.

<sup>533</sup> Foi impossível selecionar apenas uma das datas, uma vez que a informação disponível por país nem sempre tem um ritmo anual. No Reino Unido usa-se como referência o ano de 2011, dado não se ter conseguido obter dados validados para 2010.

<sup>534</sup> O total de museus é referente ao ano de 2009, enquanto o número de museus credenciados se reporta a 2010.

universo necessariamente mais amplo, estimado entre cerca de 2 000 a 5 000 ‘museus’ (Krebs & Maresca, 2005; Vaillant, 1998; Van Praët, 2003). Este intervalo é alargado quando se toma em consideração as fontes turísticas, como salienta Dominique Poulot:

“En France, le nombre de musées gérés par la DMF et les collectivités territoriales est d'environ 1 200 tandis que certaines expertises retiennent le chiffre de 2 200 musées et tel ou tel guide touristique entre 5 000 et 6 000, voire 10 000 établissements dans le Guide Dexia 2001” (Poulot, 2009, p. 78).

Apesar da potencial desproporção entre o número total de museus e o número oficialmente divulgado ser menor num país de pequena dimensão como a Letónia, ainda assim o número total estimado de museus, em 2002, era de 226 (Garjans, 2004), embora só cerca de metade (os museus credenciados) surja nas estatísticas nacionais.

Os números absolutos de museus variam em função da dimensão geográfica e demográfica de cada país, bem como de fatores sociais e culturais, sendo obviamente superiores nos países maiores. Porém, as imprecisões resultantes dos critérios distintos adotados nacionalmente obstaculizam um exercício simples de comparação da proporção de museus relativamente ao número de habitantes. Facilmente se comprehende que relacionar o caso francês, em que os números oficiais de museus se restringem aos *museés de France*, com a situação italiana, que integra a miríade de pequenos museus que não são da tutela da administração pública central, constituiria um exercício desprovido de rigor. Num recente artigo baseado nos dados do EGMUS (Haan, 2010), o número de museus por 100 000 habitantes afigura-se relativamente baixo em Itália, visto que o dado de referência foi de 430 museus, de acordo com os critérios daquele grupo de trabalho, e não de 3 617, como surge na Tabela 15.1, que toma como fonte o *Ministero per i Beni e le Attività Culturali*. Por outro lado, na relação estabelecida entre o número de museus e o número de habitantes de cada país, este artigo coloca os Países Baixos, que se arrogam ser um dos países do mundo com mais museus por habitante, longe do topo da tabela, sendo ultrapassados pela Letónia e mais expressivamente ainda por outros países, como a Estónia, a Eslovénia e a Suíça, não contemplados no presente estudo.

Com estas condicionantes, a interpretação dos dados respeitantes à dimensão quantitativa dos sistemas e das redes nacionais de museus deve ser feita com alguma cautela. No caso do Sistema Espanhol de Museus, que, em 2010, representa somente 8% do total de museus do país, é necessário recordar que o sistema estagnou a meio dos anos 1990 por razões políticas e administrativas já explicitadas, não se tendo registado novas entradas.

O caso francês encontra-se nos antípodas desta situação. Ao tomar como museus – para efeitos estatísticos, gestionários e administrativos – apenas os *musées de France*, cujo conjunto é identificado como a Rede dos Museus de França, o Estado assume a maior rede nacional de museus do universo em estudo.

Afastado o cenário de comparação integral dos países em análise, optou-se por selecionar um subgrupo que fosse dotado de sistemas de credenciação, cujos quantitativos se diferenciassem do todo nacional. Excluídos os dois países que não possuem sistema formal e nacional de credenciação (Espanha e Itália) e os dois que fazem equivaler o número de museus recenseados aos credenciados (França e Letónia), a Tabela 15.2 incide sobre os cinco restantes, agrupando uma perspetiva percentual com uma leitura temporal.

**Tabela 15.2: Percentagem de museus credenciados e duração dos sistemas de credenciação em cinco países em 2009-2011**

| Países           | Ano     | Total de museus | Total de museus credenciados | Percentagem de museus credenciados | Duração da credenciação em anos | Média anual de museus credenciados |
|------------------|---------|-----------------|------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| <b>Irlanda</b>   | 2010    | 258             | 22                           | 8,5                                | (2004-2010) 6                   | 3,6                                |
| <b>P. Baixos</b> | 2009-10 | 810             | 401                          | 49,5                               | (1997-2010) 13                  | 30,8                               |
| <b>Polónia</b>   | 2009    | 774             | 111                          | 14,3                               | (1997-2009) 12                  | 9,2                                |
| <b>Portugal</b>  | 2010    | 683             | 131                          | 19,1                               | (2001-2010) 9                   | 14,5                               |
| <b>R. Unido</b>  | 2011    | c. 2 500        | 1 795                        | 71,8                               | (1988-2011) 23                  | 78                                 |

Fontes: [www.egmus.eu](http://www.egmus.eu) Acedido em 13-5-2013; *Central Statistical Office of Poland 2010* [www.stat.gov.pl/gus/index\\_ENG](http://www.stat.gov.pl/gus/index_ENG); INE, *Estatísticas da Cultura (2008-2010)*; [www.artscouncil.org.uk](http://www.artscouncil.org.uk) Acedido em 13-5-2013.

Com mais de 70% dos museus do Reino Unido credenciados, o sistema britânico está perto de atingir aquele que é um dos seus principais objetivos, o de cobrir a globalidade do universo museológico do país. Também os Países Baixos sobressaem pela capacidade em credenciar metade dos museus existentes, enquanto em Portugal, a quantidade de museus credenciados se aproxima da quinta parte do seu universo museológico. Já os sistemas polaco e irlandês apresentam percentagens inferiores. No caso da Polónia há ainda a considerar o registo dos museus cujos estatutos foram aprovados ministerialmente, o qual, como acimas se observou, contempla um número de museus quatro vezes superior ao dos museus credenciados.

Entre os fatores explicativos destas diferenças emerge, em primeiro lugar, o temporal. Por ordem decrescente de duração, os sistemas mais antigos são o britânico, o holandês, o polaco, o português e o irlandês. Fazendo jus às mais de duas décadas de aplicação da

credenciação, o Reino Unido alcança igualmente um número médio elevado de quase oito dezenas de museus credenciados anualmente. É também assinalável que nos Países Baixos sejam credenciados em média, por ano, cerca de três dezenas de museus. Tendo presente que o sistema holandês nasceu no mesmo ano do polaco e juntando a este facto as diferenças de dimensão dos dois países, verifica-se que a Polónia apresenta valores médios baixos que são ultrapassados também pelo sistema português, criado posteriormente.

As diferenças de impacto quantitativo nos vários países são ainda explicáveis pela duração dos procedimentos da credenciação, como é visível no caso irlandês, cujos baixos indicadores decorrem, desde logo, do tempo de cinco anos previsto para a conclusão do processo de candidatura, a que acresce ser o sistema de criação mais jovem. Pelo contrário, a curta duração do processo de candidatura britânico (seis meses) ajuda a entender os altos valores alcançados.

Uma terceira ordem de fatores não negligenciável diz respeito aos recursos técnicos envolvidos nestes procedimentos. É incontornável assinalar a malha descentralizada britânica que envolve os serviços centrais e as agências regionais numa colaboração contínua e intrincada que tem sobrevivido às alterações orgânicas e políticas ao longo de mais de duas décadas. Por contraste, é diminuto o pessoal envolvido nos procedimentos de credenciação da Irlanda, da Letónia e de Portugal.

Em resumo, a antiguidade dos sistemas de credenciação, os objetivos traçados e os recursos envolvidos constituem os principais fatores explicativos dos efeitos quantitativos da credenciação. A dimensão dos países, o panorama administrativo e gestionário e as bases legislativas ou orientadoras não parecem motivar as diferenças encontradas.

## **2. VANTAGENS E BENEFÍCIOS**

A discussão dos sistemas de credenciação alarga-se agora a outras dimensões. O que se pretende averiguar é em que medida os preceitos e regras adotados pelos museus aderentes a estes sistemas contribuem para melhorar a sua prestação. Ampliando o prisma de observação, interessaria ainda verificar o reflexo das boas práticas não apenas unitariamente em cada instituição mas na globalidade do sector dos museus, nas suas entidades gestoras e nos públicos. A resposta cabal a estas questões só poderia ser dada

com a aplicação de metodologias não abrangidas pelos objetivos e âmbitos do presente estudo, designadamente inquéritos a amostras representativas dos museus dos nove países abordados.

A verificação dos resultados atingidos baseou-se em fontes escritas e orais de diferente natureza. Quanto às primeiras, salienta-se os diagnósticos e estudos de avaliação, que constituem, neste contexto, os principais repositórios de informação sobre as matérias em análise. No entanto, é de assinalar a desigualdade nacional quanto à sua produção, bem como a variação de âmbitos temáticos (incidentes sobre segmentos das realidades em presença) e geográficos (restritos a regiões ou localidades). Exemplificando, em alguns dos países estudados observa-se a existência destes instrumentos, embora dirigidos somente a alguns padrões de referência e não à globalidade dos sistemas de credenciação (Itália), enquanto outros a cobertura geográfica fica circunscrita a escalas regionais (Irlanda e Espanha). A abrangência da credenciação e das redes nacionais por estudos de diagnóstico e de avaliação, promovidos internamente pelos organismos públicos de gestão do sector museológico ou externamente por organismos científicos ou associativos, encontra um especial acolhimento no Reino Unido, em Portugal e em França.

No que respeita às fontes orais, sustentam-se nas entrevistas realizadas no contexto da presente investigação que permitiram cruzar diversos pontos de vista e temperar os dados obtidos através das fontes escritas mencionadas.

A discussão dos resultados atingidos pela credenciação assenta nos três domínios em que se estruturam os objetivos inicialmente traçados para estes sistemas, os quais, por sua vez, sustentam a definição dos requisitos oportunamente enumerados: melhoria da gestão das instituições museológicas; introdução e elevação de padrões de referência; identificação, visibilidade e confiança dos públicos. Assim, passa-se a apresentar o impacto institucional e gestionário, o impacto funcional e patrimonial e o impacto social dos sistemas em estudo, agrupando semelhanças e evidenciando diferenças. Sempre que possível, tentar-se-á discernir os efeitos obtidos nos três tipos de destinatários em que estes sistemas pretendem incidir – os próprios museus, os organismos gestores dos sectores museológicos e os públicos.

Importa fazer duas anotações preliminares. Por um lado, ter-se-á em consideração o amplo espectro de duração dos sistemas nacionais de credenciação evidenciado na tabela

15.2. Comparar os efeitos do sistema britânico, experimentado ao longo de mais de duas décadas, com os dos sistemas português e irlandês, criados nos anos 2000, exige atenção à dimensão temporal e enquadramento nas distintas fases em que estes sistemas se encontram. A título de exemplo, atente-se que em 2009 no Reino Unido se atingia o final da terceira revisão do *Accreditation*, enquanto na Irlanda se vivia o rescaldo da credenciação dos primeiros museus.

Uma segunda ressalva diz respeito à variação quantitativa dos museus acreditados. Tomando de novo como exemplos os sistemas britânico e irlandês, é preciso levar em linha de conta que, em termos absolutos, no Reino Unido a credenciação abrange quase dois milhares de museus enquanto na Irlanda pouco ultrapassa as duas dezenas. Estes dados colocam os dois países nos extremos da escala quantitativa referente à abrangência numérica dos sistemas dos países em estudo. Assim, em termos percentuais de museus credenciados face aos totais nacionais, estes países distanciam-se quanto ao impacto obtido nos respetivos sectores museológicos: 72% dos museus do Reino Unido estão credenciados e na Irlanda essa proporção desce para 9%. Não se pode, por conseguinte, ignorar as graduações quantitativas nacionais na análise qualitativa que se segue.

## **2.1 Impacto institucional e gestionário**

### **2.1.1 Sensibilização das autoridades de tutela**

Não constituindo senão esporadicamente entidades com personalidade jurídica, os museus dependem de forma generalizada de autoridades de tutela pública ou privada. A estas compete assegurar os recursos e os meios necessários à atuação dos museus, fixados pelos enunciados legais ou pelas diretrizes orientadoras dos sistemas de credenciação. Entre os requisitos comuns à gestão e à organização institucional dos museus, cuja garantia depende da vontade das entidades de tutela, estão a dotação de pessoal, das instalações e dos meios financeiros. Outro grupo de requisitos está igualmente sujeito a atos decisórios destas autoridades, tais como a aprovação de estatutos e/ou de regulamentos, de planos de atividades e de relatórios. Assim sendo, a sensibilização das tutelas para as necessidades e as potencialidades dos museus constitui um dos resultados basilares da aplicação da credenciação, com repercussão não apenas no eventual crescimento dos meios como na gestão integrada destas instituições. Se os museus, a

despeito do cumprimento dos requisitos técnicos e funcionais, não dispuserem do respaldo dos seus organismos de tutela dificilmente deterão os recursos para continuar a desempenhar plenamente as suas missões.

Num inquérito aplicado em 2009 aos *accredited museums* do Reino Unido (Jura Consultants, 2009, p. 25), 81% dos museus respondentes indicaram que, na sequência da credenciação, as respetivas autoridades de tutela demonstraram um aumento do conhecimento do papel dos museus e ficaram mais sensíveis à sua gestão. Ainda de acordo com este estudo, os requisitos aplicados na credenciação foram adotados como indicadores de gestão dos museus por algumas autoridades de tutela, sobretudo as da administração local.

Muito embora os resultados britânicos não sejam comparáveis com os de outros países, pela inexistência de inquéritos afins, ainda assim é possível encontrar dados convergentes. Em Portugal, o estudo do OAC relativo à evolução do panorama museológico português nos primeiros dez anos do século XXI evidencia a melhoria significativa de indicadores gestionários diretamente dependentes da decisão das tutelas. Na base numérica utilizada na série de estudos do OAC a percentagem de museus dotados de quadro de pessoal aumentou (de 69% em 2000 para 83% em 2009) e a existência de orçamento próprio evoluiu (de 35% em 2000 para 42% em 2009), mantendo não obstante valores negativos (Neves et al., 2013, pp. 58–61). Estes indicadores podem ser interpretados, pelo menos em parte, como um efeito da extensão das normas previstas na Lei-Quadro dos Museus Portugueses e no Despacho Normativo da Credenciação ao universo de museus portugueses constantes daquela base numérica (683 unidades em 2010) que extravasa significativamente o conjunto mais restrito dos museus credenciados e integrantes da RPM (131).

Na Polónia, a sensibilização das tutelas para as necessidades dos museus é um problema atual, como ressalta das palavras de Paweł Jaskanis, Presidente do Conselho de Museus:

“There is a big investment movement in Polish museums in last years from European money, regional operating funds and so on. There are a lot of discussions about new museology, what is the role of museums in society, all over the world. (...) So, our task is to argue to society or maybe to our politicians, to change their mentality because it’s always a very old fashioned one. They look at museums like unnecessary institutions because in Poland the importance lies in music institutions, not in museums. It differs with statistic data because museum visitors doubled more than other state institutions in Poland.”<sup>535</sup>

---

<sup>535</sup> Entrevista a Paweł Jaskanis, Varsóvia, 27-4-2013.

Se o caminho polaco de afirmação dos museus perante as entidades de que dependem parece ser longo, em Itália alguns autores acentuam as valias da acreditação regional, no sentido de contribuir para aumentar a tomada de consciência das autoridades da tutela para as necessidades dos museus (Maggi & Dondona, 2006; Sani, 2001b, 2009).

### **2.1.2 Acesso a financiamento**

A oportunidade de aceder ao financiamento público constitui tanto uma motivação para as candidaturas à credenciação como um dos seus principais resultados. Importa observar este benefício segundo duas óticas, uma no âmbito das políticas públicas nacionais, a dos organismos com competências na gestão dos sectores museológicos, e outra a dos destinatários, ou seja, os próprios museus.

Para as administrações públicas nacionais, a credenciação representa um instrumento regulador e disciplinador da atribuição de apoios financeiros, mediante a sua fundamentação em princípios claros e reconhecidos. Viu-se acima como a relação entre a necessidade de critérios consensualizados para apoiar o sector de museus foi um motor da emergência do sistema norte-americano de acreditação no final dos anos 1960. De igual modo, a ausência da componente financeira determinou o fracasso da primeira experiência britânica nos anos 1970. As lições da História perduram nos casos contemporâneos em análise.

Como se assinalou, só em cinco dos sistemas em estudo (França, Letónia, Polónia, Portugal e Reino Unido) o estatuto de ‘museu credenciado’ é indispensável à obtenção de apoios financeiros por parte da administração central do Estado. Apesar de nos restantes países esta regra não ser tão estrita, a credenciação condiciona e orienta frequentemente a atribuição de financiamento público ao nível nacional e regional.

Para a Autoridade Estatal de Museus da Letónia a credenciação é assumida como um instrumento crucial de gestão e de planeamento do sector dos museus<sup>536</sup>. Por outro lado, os baixos custos dos respetivos processos de candidatura em consequência do envolvimento dos próprios profissionais na sua apreciação - são salientados por uma dirigente associativa deste país báltico como um dos fatores de sustentabilidade do

---

<sup>536</sup> Entrevista a Anita Jirgensone, 7-5-2012.

sistema letão<sup>537</sup>. Em Portugal, a introdução do critério de pertença à RPM para a atribuição de apoios financeiros pela administração central do Estado, consignada na Lei-Quadro dos Museus Portugueses e experimentada desde 2001 através do Programa de Apoio à Qualificação de Museus, veio abrir uma linha de atuação política estatal, até então praticamente inexistente. No caso português, mais do que disciplinar a concessão de apoios financeiros, embora também tenha servido residualmente esse propósito, tratou-se da introdução e da formalização de uma orientação política nova, a de apoiar financeiramente museus que não dependessem da tutela central da cultura<sup>538</sup>.

Veja-se de seguida a situação em dois países onde a credenciação não constitui quesito obrigatório para a obtenção de apoios financeiros da administração central. Em Itália, vários autores (Maggi & Dondona, 2006; Sani, 2001a) reconhecem o papel deste instrumento operativo na melhor distribuição dos dinheiros públicos regionais aos museus, ao fornecer critérios objetivos e garantias de cumprimento de padrões mínimos em concomitância com a atribuição de fundos. Nos Países Baixos, um dos resultados positivos registados no campo financeiro foi o aumento dos orçamentos dos conselhos consultivos regionais da fundação gestora do *Museumregister* (Maresca Compagna & Sani, 2008).

Se as entidades gestoras dos sectores museológicos valorizam a conveniência dos aspetos reguladores da credenciação no fomento da transparência do financiamento, nos próprios museus este impacto pode revestir duas formas principais. Por um lado, tem consequências diretas no acesso a programas especificamente dirigidos aos museus credenciados. Por outro, tem uma potencial valia indireta na primazia concedida a estes museus por outros programas de financiamento público ou na maior facilidade de obtenção de apoios mecenáticos.

Em dois inquéritos aplicados a museus britânicos credenciados (Hopkins Van Mil, 2009; Jura Consultants, 2009), a possibilidade de aceder ao financiamento é a principal causa mencionada pelos museus respondentes para prepararem os processos de candidatura. Considerando que no Reino Unido os apoios financeiros da administração pública só são concedidos aos *accredited museums*, este resultado é plenamente comprehensível.

---

<sup>537</sup> Entrevista a Agrita Ozola, 25-6-2012.

<sup>538</sup> Embora não existisse até 2001 nenhum programa formal de apoio financeiro aos museus que não dependessem da administração central, alguns apoios esporádicos eram concedidos quer pelos serviços centrais quer sobretudo pelas Delegações Regionais do Ministério da Cultura, sem que existissem critérios reconhecidos e consensualizados.

Em Portugal, os apoios financeiros regulares aos museus da RPM, se bem que com montantes contidos, marcaram os primeiros anos do século XXI, através de dois programas sucessivos (PAQM e ProMuseus). No final da década passada os montantes decresceram e a regularidade anual esborrouou-se. No inquérito aplicado pelo OAC em 2011 os benefícios financeiros foram o item classificado de forma menos positiva pelos museus respondentes (Neves et al., 2013). Não se pode deixar de assinalar a ambivalência deste parâmetro que, constituindo *per se* um benefício, atrai em simultâneo uma apreciação negativa, dadas as contingências a que tem estado sujeito.

Num período de competição por recursos escassos e voltando a atenção para a Irlanda, a relevância de atingir padrões de referência nacional é um argumento salientado pelo Presidente da *Irish Museum Association* para a obtenção de mais meios por parte dos museus<sup>539</sup>.

Quanto à repercussão indireta da credenciação na obtenção de outros apoios, apenas no Reino Unido se pôde comprovar o favorecimento dos museus credenciados na obtenção de financiamento indireto, tanto público como privado (Jura Consultants, 2009). Na inexistência de estudos que sistematizem e quantifiquem estas realidades noutros países, a verificação do impacto financeiro da credenciação carece da coleta de dados nacionais que permitam avançar para a comparação internacional.

### **2.1.3 Formalização de instrumentos de gestão**

Vistos sob o prisma institucional, os museus necessitam de instrumentos e de procedimentos que são afins à governança de outras entidades públicas. Importados dos domínios da administração e da gestão, com maior ou menor grau de adaptação às características das instituições museológicas, as ferramentas gestionárias afirmaram-se nas últimas décadas no mundo dos museus. Assumindo um especial relevo na gestão dos grandes museus e na *accountability* a que estes crescentemente estão sujeitos por parte das autoridades de tutela e de outras entidades finanziadoras, estes instrumentos foram introduzidos progressivamente em todos os tipos de museus. As mudanças nas administrações públicas, as reformas das máquinas estatais e a imposição de indicadores

---

<sup>539</sup> Entrevista a Paul Doyle, Dublin, 15-9-2011.

mensuráveis são alguns dos fatores exógenos que influenciam a aproximação da gestão dos museus à de outras instituições com vocação social e cultural.

Nesta caminhada os sistemas de credenciação desempenham um papel determinante. As definições das missões, das vocações, dos objetivos, dos planos anuais e plurianuais, dos planos estratégicos, dos orçamentos e de outros instrumentos de planeamento constituem, com maior ou menor detalhe, exigências comuns aos sistemas em estudo. De igual modo, a prestação de contas, através de relatórios periódicos, bem como a existência de regulamentos ou de estatutos consensualizados e assumidos pelas autoridades de tutela, dirigentes e profissionais são requisitos afins à maioria dos sistemas. A despeito destas convergências, os instrumentos gestionários detêm uma maior extensão e aprofundamento em alguns sistemas e em particular no britânico.

Um dos principais contributos dos esquemas de credenciação revela-se na obrigatoriedade de passar a escrito algumas práticas de gestão corrente, muitas vezes baseadas somente em conhecimento tácito e procedimentos informais. No Reino Unido, o estímulo à formalização e à padronização dos instrumentos de planeamento e das políticas de gestão constitui um dos benefícios mais salientados pelos museus da administração local e pelos *independent museums* num dos inquéritos de 2009 (Jura Consultants, 2009, p. 6). Para muitos destes museus os procedimentos de gestão foram formulados pela primeira vez por escrito no contexto das candidaturas à credenciação. Por outro lado, segundo aquele inquérito, para os museus de menor dimensão e de dependência tutelar local, tratou-se frequentemente de uma oportunidade de definir políticas até então inexistentes e/ou de resolver problemas de longa data, sob influência dos requisitos da credenciação.

Estes resultados confirmam a preponderância dos aspetos de gestão institucional no esquema britânico, tanto pela centralidade que lhes é concedida como pela duração do sistema que permite olhar os resultados atingidos numa perspetiva de continuidade e de consolidação. No entanto, num sistema mais recente como o irlandês o impacto da credenciação na gestão das instituições museológicas, incluindo as de menor dimensão, é igualmente destacado por uma das suas responsáveis:

“Governance, in many museums, will have improved dramatically and their policies are now written down. They [the museums] have strategic plans. Some of them come to us and say ‘we only work about 5 000 or 10 000 € a year, why should we be financially planning with it?’ They

are actually putting down on paper and thinking. They will be audited, any limited company has to be audited. They are getting their account. Well, governance in museums will have improved.”<sup>540</sup>

Também na Letónia a responsável pela acreditação salienta os aspectos gestionários como um dos principais pontos fortes deste sistema, tanto na perspetiva governamental como na dos museus:

“Strengths [of the Latvian accreditation scheme]: 1) for government: accreditation serves as an instrument of government for the branch of museums; 2) for museums: it serves as an instrument for self-analysis and periodical evaluation of museum work, and as stimulus for definition and re-definition of strategy and museum policies (collection, research and communication policies).”<sup>541</sup>

No balanço dos dez anos da credenciação letã esperava-se que, mediante a formulação de documentos de política estratégica, os museus estivessem alinhados com as prioridades da política cultural nacional, nomeadamente a melhoria do acesso dos públicos e o desenvolvimento do potencial dos museus a longo prazo (Garjans, 2007).

Em Portugal, no que toca a um indicador específico de gestão, a existência de regulamentos internos, registou-se uma evolução positiva. Na base numérica utilizada na série de estudos do OAC, menos de metade dos museus está dotada de regulamento, embora se assinala um crescimento percentual de dez pontos de 2007 a 2010 (de 38,8% para 48,5%). Neste desenvolvimento é de salientar o contributo dado pelos museus da administração central, em que se verificou um expressivo incremento na adoção de regulamentos (de 51,8% para 76,3%) (Neves et al., 2013, p. 173). A obrigatoriedade dos museus dependentes da tutela da cultura estarem dotados dos documentos impostos pela Lei-Quadro dos Museus ajuda a inflacionar os aumentos percentuais registados. No seu todo, esta evolução pode ser interpretada como uma replicação dos requisitos exigidos à credenciação por um conjunto mais amplo de museus, entre os quais se incluem os que visam preparar candidaturas à RPM,

Dos exemplos mencionados, pode inferir-se que, de forma generalizada, o contributo da credenciação à melhoria da gestão institucional é notável, variando de museu para museu consoante o patamar de partida. Este pode ir da inexistência de procedimentos escritos e de documentos de planeamento à ausência pontual de documentação mais ‘ sofisticada’ em instituições que já utilizavam habitualmente instrumentos básicos de gestão. Se as variações assinaladas dependem das diferentes escalas dos museus, ao alargar a observação à comparação entre países, as proximidades e as semelhanças encontradas

<sup>540</sup> Entrevista a Lesley-Ann Hayden e Beatrice Kelly, Kilkenny, 13-9-2011.

<sup>541</sup> Entrevista a Anita Jirgensone, 7-5-2012.

apontam para a transversalidade do impacto da gestão institucional nos diferentes sistemas em estudo.

#### **2.1.4 Profissionalização e formação do pessoal**

Entre os sistemas de credenciação em análise, o britânico e o irlandês enunciam objetivos direcionados para o pessoal dos museus, visando incrementar as suas competências profissionais. No caso francês, em que a elevação do nível profissional não constitui um objetivo explícito, são extensas e detalhadas as obrigações legais em matéria de qualificação do pessoal para obter o *label musée de France*<sup>542</sup>. Acresce que todos os sistemas requerem aos museus pessoal qualificado, podendo variar entre si nas habilitações exigidas e nas formas de cumprimento desta norma geral.

Desde a formulação das candidaturas, a participação em ações de formação é realçada como um dos primeiros benefícios obtidos pelos profissionais da Irlanda<sup>543</sup> e do Reino Unido (Jura Consultants, 2009, p. 6). Nos Países Baixos, onde é obrigatória a frequência de pelo menos uma ação de formação para aceder ao *Museumregister*, os responsáveis enfatizam o aumento do profissionalismo como uma das consequências da aplicação do sistema<sup>544</sup>. Em Portugal, os indicadores quantitativos do eixo programático da formação são significativos: 70 ações ministradas e mais de 1 500 participantes ao longo do período 2000-2010 (Camacho 2010, 26). A estes indicadores corresponde uma avaliação positiva dos diretores dos museus da RPM que, no inquérito aplicado pelo OAC, avaliaram as ações de formação predominantemente como satisfatórias (51%) e muito satisfatórias (38%) (Neves et al., 2013, p. 147). Na Polónia, o Presidente do novo Instituto de Museologia (NIMOZ) refere a positividade da participação do pessoal dos museus, em especial o mais jovem, na campanha de formação em curso neste país<sup>545</sup>, opinião que é corroborada pelo Presidente do Conselho de Museus<sup>546</sup>.

---

<sup>542</sup> As atividades científicas dos *musées de France* só podem ser asseguradas por profissionais dotados de qualificações definidas legalmente. Também as ações de acolhimento, de animação e de mediação culturais exigem pessoal qualificado (*Code du Patrimoine*, L-442-8 e 9).

<sup>543</sup> Entrevista a Lesley-Ann Hayden e Beatrice Kelly, Kilkenny, 13-9-2011.

<sup>544</sup> Entrevista a Siebe Weide, Amesterdão, 8-3-2012.

<sup>545</sup> Entrevistas a Piotr Majewski, Varsóvia, 26-4-2012.

<sup>546</sup> Entrevista a Paweł Jaskanis, Varsóvia, 27-4-2012.

Além da constatação das vantagens advindas da participação em programas de formação, outra possibilidade de análise recai no volume de pessoal ao serviço dos museus, na sua especialização e na profissionalização dos cargos dirigentes.

Na Polónia, uma das novidades introduzida pela Lei de Museus foi a criação de um conselho em cada museu, órgão de gestão inspirado nos *board of trustees* do mundo anglófono. Estes conselhos são atualmente vistos como um dos benefícios de longo prazo da gestão dos museus<sup>547</sup>. Em França, o Diretor-Geral dos Patrimónios salienta a profissionalização dos cargos de direção dos museus como uma das consequências vantajosas da aplicação da Lei dos Museus de França<sup>548</sup>.

Em Portugal, ao longo da última década aumentou a percentagem de museus da base numérica do OAC com quadro de pessoal e cresceu o pessoal das entidades de tutela a exercer atividade nos museus. Embora a média de recursos humanos por museu se tenha mantido sensivelmente idêntica, verificou-se um incremento expressivo da percentagem de museus com conservador ou técnico superior. Em contrapartida registou-se um decréscimo dos museus com 'Diretor' (de 35% em 2000 para 30% em 2009), ao passo que em sentido inverso subiu percentualmente a categoria de 'Administrador' (de 19% para 23%). A perda de peso da categoria 'Diretor' merece uma anotação, como, aliás, assinala o estudo do OAC (Neves et al., 2013, p. 56): a sua diminuição percentual contraria as expectativas criadas pela Lei-Quadro dos Museus Portugueses que estipula a obrigatoriedade da figura de 'Diretor' no seu artigo 44º. Em paralelo, a subida percentual do 'Administrador' poderá ser interpretada como uma incapacidade gestionária das autoridades de tutela em dotarem os museus de diretores munidos de competências técnicas e em sua substituição designarem um elemento da própria tutela. Por outro lado, note-se que a categoria de 'Autarca' na direção dos museus municipais se mantém estável ao longo da última década, o que leva a crer que é sobretudo nas tutelas privadas que mais cresceu a figura de 'Administrador'. Relativamente ao universo de museus da RPM, a categoria 'Diretor' é a dominante e regista uma tendência de crescimento (de 53% em 2003 para 59% em 2009), a par de 'Conservador', embora esta se situe num patamar significativamente mais baixo (de 9% para 12% em igual período) (Neves et al., 2013, p. 57).

<sup>547</sup> Entrevista a Dorota Folga-Januszewska, Varsóvia, 25-4-2012.

<sup>548</sup> Entrevista a Philippe Bélaval, Paris, 25-11-2011.

É notória de forma geral nos países estudados a progressão do profissionalismo nos museus credenciados, seja pela frequência de ações de formação por parte dos profissionais, seja pela dotação por parte das autoridades de tutela de pessoal com as qualificações adequadas, seja ainda pela consultoria externa por profissionais habilitados. No entanto, ainda se afigura longo o caminho a percorrer em alguns países. Não esquecendo os diferentes patamares de partida, é necessário distinguir países com um extenso historial de formação e de dotação dos museus com pessoal qualificado, como é o caso de França, de outros países, como a Irlanda, a Letónia e Portugal, em que as carências de recursos humanos qualificados assumiam dimensões muito significativas aquando do lançamento dos respetivos sistemas de credenciação, de tal forma que lhes foi associado de imediato o eixo estratégico da formação. Nestes países, os êxitos alcançados não deixam de continuar a exigir a manutenção de programas de formação e de monitorização das qualificações dos recursos humanos e dos cargos dirigentes dos museus, de forma a obter progressos mais assinaláveis nestes domínios.

### **2.1.5 Estimulo a parcerias e redes**

A correlação entre os sistemas de credenciação e as redes tem sido assinalada ao longo deste estudo, em particular no que toca à identificação de três destes sistemas - França, Letónia e Portugal - com redes nacionais de museus. Na presente secção esta temática é abordada numa ótica mais alargada, a da verificação dos efeitos da aplicação da credenciação no surgimento de redes sectoriais, de projetos em rede, de trabalho em rede, de parcerias e de outras formas colaborativas de interação entre os museus. Em paralelo pretende-se discutir em que medida estas relações reticulares são induzidas por programas oficiais ou decorrem da iniciativa dos próprios museus.

Nesta perspetiva, os efeitos da credenciação não são apenas endógenos, mas influenciam as relações externas estabelecidas com outros museus e com outros organismos culturais e sociais. Frequentemente, a preparação das candidaturas é propiciadora de encontros e de contactos entre museus, com objetivos pragmáticos de preenchimento do conjunto dos formulários e de verificação coletiva do cumprimento dos requisitos exigidos. Um dos benefícios invocados pelos museus britânicos nos inquéritos de 2009 consiste na possibilidade de diálogo e de comparação da diversidade de abordagens praticadas por diferentes museus relativamente aos problemas em presença, às políticas seguidas e à

aplicação das funções museológicas. As interações iniciais, enquadráveis em formas de trabalho em rede, podem ser prosseguidas num nível mais avançado, designadamente na organização de projetos em rede, com uma duração determinada em torno de objetivos comuns, e.g. a realização de exposições. No cômputo geral, o ‘estabelecimento de novas ligações e a melhoria das parcerias’ posicionam-se em segundo lugar num quadro de benefícios adicionais da credenciação britânica mencionados num dos inquéritos em referência (Jura Consultants, 2009, p. 20).

Em Portugal, a elaboração dos documentos obrigatórios determinados pela Lei-Quadro dos Museus também estimulou a realização de encontros entre museus e despoletou formas espontâneas de colaboração. Em reuniões regulares envolvendo 18 museus da RPM localizados no Norte do país foi desenvolvido um trabalho em rede, designado informalmente de Rede de Museus do Minho, cuja atividade foi considerável até à conclusão da documentação obrigatória, por volta de 2008. Com uma génese diferente, embora também ancorada na vontade de debater problemas comuns e de organizar projetos conjuntos, em 2007 começou a germinar aquela que é a rede regional de museus mais consolidada em Portugal, a Rede de Museus do Algarve. Num balanço desta rede, uma das suas principais mentoras sublinha o aumento da comunicação entre os museus da região, o aparecimento de projetos comuns, a troca de experiências, a formação profissional e o envolvimento de atores políticos e sociais na discussão de projetos regionais como os principais resultados atingidos<sup>549</sup>. No âmbito da RPM, uma investigação levada a cabo sobre as formas de articulação dentro desta rede nacional (J. Santos, 2009) permitiu ter uma noção da relevância das parcerias estabelecidas entre os museus que a compõem. Das 174 parcerias inquiridas, 73 ocorriam entre museus da RPM, destacando-se a tendência de estabelecimento de relações entre museus com tipologias afins (tutelares ou disciplinares).

O sistema português integra, desde 2007, um eixo estratégico de articulação e de cooperação que visa promover sinergias entre os museus credenciados e constituintes da RPM. Uma das principais medidas tomadas para o seu incentivo foi a criação de uma linha de apoio financeiro a projetos em parceria no Programa ProMuseus. Contudo, estes

---

<sup>549</sup> D. Paulo, comunicação pessoal, *Grupo 2 – Redes Regionais de Museus*. Apresentada no Encontro RPM 10 Anos, Coimbra em 18 de junho de 2010.

apoios apenas foram concedidos em 2007 e 2010<sup>550</sup>, sendo suspensos a partir desta última data. No inquérito aplicado pelo OAC em 2010 aos museus da RPM, o eixo da articulação e da cooperação foi classificado como satisfatório por 61% dos museus inquiridos e como muito satisfatório por 23%. Porém, numa análise mais fina, os valores percentuais baixam, dado que apenas 49% destes museus avaliaram como satisfatório o incentivo à criação de redes regionais e temáticas, enquanto 16% o apreciaram como muito satisfatório (Neves et al., 2013, pp. 145–148). Além da interrupção dos apoios financeiros, entre os fatores suscetíveis de explicar a visão menos positiva dos museus sobre esta linha de trabalho, importa apontar a falta de concretização dos ‘núcleos de apoio’ a museus. Previstos desde as *Linhas Programáticas da RPM* (2001) e fixados na Lei-Quadro dos Museus Portugueses (2004), o seu sucessivo adiamento não permitiu pôr em prática o modelo colaborativo triangular apontado pela lei, em que os restantes dois vértices seriam ocupados pelos museus credenciados e pelos museus nacionais.

A organização dos Museus de França contempla um esquema semelhante ao dos previstos núcleos de apoio portugueses. Trata-se da criação de 15 ‘grandes departamentos patrimoniais’, distribuídos pelos principais museus nacionais, organizados tematicamente em função dos acervos e com missões de estudo, de investigação e de apoio consultivo a museus com coleções afins<sup>551</sup>. Bélaval realça o papel destes departamentos na estruturação da rede francesa:

“Les ‘grands départements’, ce sont des musées qui, en raison de leur compétence dans un champs d’action particulier, peuvent exercer un contrôle scientifique pour tous les musées de la même spécialité. Par exemple, en matière de peinture ancienne, le département de peinture du musée du Louvre est le ‘grand département’ pour la peinture ancienne. Ce qui fait qu’un *musée de France* qui souhaite avoir des conseils, des expertises, qui se propose de faire une acquisition, peut trouver là un dialogue. C’est une façon de structurer le réseau.”<sup>552</sup>

Anne Krebs põe a tónica na continuidade de ação dos grandes departamentos que, no caso do Louvre, recua até ao século XIX. Esta investigadora salienta ainda, a par das parcerias temáticas, o papel das redes territoriais que, em França, são essenciais para a esquematização do mapa museológico<sup>553</sup>. Também a AGCCPF considera as redes previstas no Código de Património como uma das melhores soluções para o desenvolvimento dos pequenos museus (AGCCPF, 43)

<sup>550</sup> Nos dois anos em que o Programa funcionou foram apoiados 15 projetos em parceria, nas áreas da investigação, edições, educação e exposições, envolvendo maioritariamente museus municipais, por vezes em parceria com museus da administração central.

<sup>551</sup> *Code du Patrimoine*, Art. R422-1, D 422-2 e R 422-3.

<sup>552</sup> Entrevista a Philippe Bélaval, Paris, 22-11-2011.

<sup>553</sup> Entrevista a Anne Krebs, Paris, 23-11-2011.

Em Itália, as redes e sistemas de museus de base territorial têm impacto nos próprios museus estatais, 63% dos quais indicam a sua participação em redes ou sistemas de museus num inquérito aplicado em 2006 (Maresca Compagna et al., 2008, p. 76). Na Lombardia, a promoção de redes e de sistemas de museus de âmbito provincial constitui uma medida programática correlacionada com a implementação do *Riconoscimento dei Musei* e acompanhada técnica e financeiramente pelos serviços culturais da Junta Regional (Diani, Traverso, & Tronca, 2009). Nesta região italiana, a realização de encontros, de seminários e de ações de formação ajudou a montar um esquema plural de sistemas de museus locais, promovidos a partir das províncias e ancorados na rede regional constituída pelos museus credenciados. Garlandini chama-lhe “rede de museus de excelência”, encarando-a como uma referência de qualidade para os museus e as coleções com padrões menos elevados (Garlandini, 2009, p. 43).

No Reino Unido, coexistem os dois modelos reticulares, o territorial e o temático. Quanto ao primeiro, o destaque vai para o Programa *Renaissance*, em vigor em Inglaterra desde 2002 e consubstanciado numa rede de museus regionais. Num relatório de 2009 o MLA avalia os principais impactos do *Renaissance*: crescimento do número de visitantes, aumento da ação educativa, maior envolvimento da comunidade e elevação dos padrões de qualidade (MLA, 2009, p. 10). É ainda assinalado o incremento da capacidade das equipas dos museus em construir redes e parcerias regionais, bem como em captar financiamento externo. No que respeita ao modelo temático, as *Subject Specialist Networks* emergiram do *Renaissance* e foram erigidas em torno de acervos afins.<sup>554</sup>.

Na Irlanda, num inquérito aplicado em 2008 aos museus credenciados (Bradley, 2009, p. 27), alguns diretores salientaram as atividades de formação como oportunidades de trabalho em rede com outros museus, opinião corroborada pela coordenadora do MSPI.<sup>555</sup> No entanto, no inquérito aplicado por Bradley, aqueles dirigentes lamentaram o escasso contacto entre os museus da administração local e os museus nacionais. O autor concluía:

“(...) it seems clear from the research done for this project that as yet the Irish Museums community is not building up an internal network based around the standards and that further informal and formal collaboration is needed to build up the communication links in the Irish Museum sector” (Bradley, 2009, p. 28).

---

<sup>554</sup> Dado que o seu desenvolvimento ocorre sobretudo a partir de 2010, remete-se para o Capítulo XVII uma análise do seu atual estado de situação.

<sup>555</sup> Entrevista a Lesley-Ann Hayden, Kilkenny, 13 -9-2011.

Contudo, se Bradley vê na inexistência de uma rede de museus irlandeses uma falha do MSPI, para a sua responsável é muito claro que não se inclui nos objetivos deste programa o estabelecimento de uma rede, embora esta acabe por constituir um dos seus efeitos benéficos<sup>556</sup>.

Como se viu, a emergência de formas colaborativas de trabalho em rede é uma consequência natural dos próprios processos de candidatura à credenciação. Estes, apesar de pequenas variações nacionais, confluem na necessidade de preparar documentação e de melhorar a prestação de alguns requisitos, tarefas que levam os museus a agruparem-se e a interagirem para responderem coletivamente a estes desafios. Por iniciativa dos próprios museus ou estimulados pelos órgãos gestores da credenciação, em especial os de proximidade local, o trabalho em rede subsiste, por vezes, somente durante a vigência das candidaturas ou, noutras ocasiões, dá azo a projetos formalizados. Alguns sistemas, como o britânico e o português, desenvolvem medidas programáticas específicas de apoio a estes projetos em parceria.

Outra dimensão analítica é a que respeita à ramificação e à estruturação formal das redes nacionais em redes temáticas ou geográficas, em que, com paradigmas diferentes, sobressaem o Reino Unido e a França. Objeto de avaliação regular, o programa britânico *Renaissance in the Regions* apresenta resultados significativos no impacto para os públicos e para as comunidades. Se Portugal deu alguns passos embrionários no sentido de estimular a criação de sub-redes de museus, outros países como a Irlanda, a Letónia e a Polónia, estas matérias estão ainda distantes das prioridades do sector.

## **2.2 Impacto funcional e patrimonial**

### **2.2.1 Elevação dos padrões e cumprimento das funções museológicas**

A introdução e/ou a elevação de padrões de referência e de normas técnicas nos museus constituem objetivos fundacionais dos sistemas de credenciação, consignados em requisitos de índole funcional. Estes discriminam as exigências em termos de políticas, de planos, de medidas, de condições e de procedimentos relativos à aplicação e à monitorização de cada função museológica. Tratando-se de objetivos comuns aos

---

<sup>556</sup> Entrevista a Lesley-Ann Hayden, Kilkenny, 13 -9-2011.

sistemas estudados, do seu cumprimento depende a adequada gestão dos acervos, ou seja, o impacto recai diretamente sobre os conteúdos patrimoniais das instituições museológicas.

Os resultados atingidos na vertente funcional são sublinhados, sem exceção, pelos responsáveis de todos os sistemas em análise, muito embora se volte a anotar a escassez de estudos que permitam fundamentar esta interpretação generalizada.

Numa avaliação do *label Musée de France*, o Diretor-Geral dos Patrimónios salienta a fixação de padrões de referência e a elevação da qualidade dos museus aderentes como resultados centrais do sistema francês.

“Un bilan extrêmement positif, parce que je crois que la loi, et le label qui en est dessous, fixe en quelque sorte un standard pour les musées et que le désir d’obtenir ce label et donc de faire pleinement partie du réseau des musées de France a incité beaucoup de musées qui, au départ, ne remplissaient pas les conditions prévues par le texte, pour investir, pour faire des efforts en direction des publics, pour améliorer la gestion de leurs collections, pour professionnaliser leurs directions, notamment leurs directions scientifiques, de sorte, si vous voulez, que ça a tiré vers le haut beaucoup de musées, que ça a élevé le niveau moyen de qualité de l’ensemble des musées.”<sup>557</sup>

A visão institucional precedente é partilhada por outras vozes do terreno museológico e associativo francês que enfatizam a introdução de enquadramentos e de padrões de referência como consequências relevantes da aplicação da Lei dos Museus de França<sup>558</sup>.

Em Portugal, o recente estudo do OAC iluminou a evolução qualitativa dos museus na última década. Voltando a aplicar os modelos analíticos introduzidos no *Inquérito aos Museus de Portugal* em 2000, baseados em dois conjuntos de requisitos (‘Minimal’ e ‘Desenvolvimento’)<sup>559</sup>, o estudo conclui pela evolução positiva de ambos os modelos, tanto na base numérica utilizada pelo OAC como nos museus da RPM. A corroborar estes dados, 53% dos responsáveis dos museus da RPM avaliaram como muito satisfatória a ‘promoção do rigor e do profissionalismo das práticas museológicas’ no âmbito da pertença àquela rede. Aprofundando a análise funcional e cingindo-a ao período 2007-2010, verifica-se um crescimento dos museus da base numérica do OAC com inventário (de 81,5% para 85,6%), plano de exposições (de 50,9% para 54,3%) e programa

<sup>557</sup> Entrevista a Philippe Bélaval, Paris, 22-11-2011.

<sup>558</sup> Entrevistas a Anne Krebs e a Dominique Ferriot, Paris, 23 e 24-11-2011.

<sup>559</sup> Os dois modelos foram construídos com base em critérios de exigência. O modelo Minimal comporta sete critérios: funcionamento permanente ou sazonal; conservador ou técnico superior; sala ou espaço de exposições; sala para outras funções; inventário sumário; orçamento anual próprio; atividades orientadas para os visitantes. A estes, o modelo Desenvolvimento acrescenta mais sete, num total de 14 critérios: sistemas de segurança; serviços de acolhimento ao público; instalações definitivas; relações com o exterior; publicação ou edição; informação em itinerários culturais; serviços educativos (Neves et al., 2013).

educativo (56,6% para 58,9%). Se bem que a conservação e a segurança também registem um incremento, ainda assim a percentagem de museus dotados destas funções mantém-se abaixo dos 50% (Neves et al., 2013, p. 172). Estes dados revelam os progressos alcançados, deixando igualmente antever o longo caminho a percorrer na elevação dos padrões dos museus portugueses.

Nos Países Baixos, a melhoria da prestação dos museus credenciados na gestão das coleções e no inventário é destacada pelos responsáveis do *Museumregister*<sup>560</sup>. Tendo presentes não apenas os requisitos da credenciação como as políticas governamentais dos anos 1990, e.g. o Plano Delta e a *Collectie Nederland*, a preponderância funcional da documentação e da conservação nos museus holandeses parece decorrer da conjugação destes fatores. Por outro lado, na Polónia a clareza e a precisão do Registo, no que respeita ao cumprimento das funções museológicas e à oportunidade de implementar padrões europeus, são sublinhadas por profissionais deste país<sup>561</sup>. Na Letónia, o próprio Ministério da Cultura reconhece a acreditação de museus como um ponto forte da sua política cultural e um fator muito relevante na melhoria da conservação e da disseminação do património cultural (Ministry of Culture, 2006).

Finalmente, alguns países a credenciação pode representar uma vantagem adicional no enriquecimento dos acervos através de meios não financeiros. Tais são os casos dos museus de arqueologia, em que o estatuto de ‘museu credenciado’ é indispensável (Reino Unido) ou preferencial (Portugal) para a incorporação de bens arqueológicos<sup>562</sup>. Por contraste, na Irlanda a legislação patrimonial contempla a figura dos *Designated Museums*<sup>563</sup>, geralmente na dependência da administração local, que dispõem da possibilidade de receber em depósito bens arqueológicos do *National Museum*. Tratando-se de disposições anteriores ao *Museum Standards Programme for Ireland*, não é exigível a estes museus o estatuto de ‘museu credenciado’ para poderem receber aqueles bens.

---

<sup>560</sup> Entrevistas a Siebe Weide, Anne Hogeweg e Ellie Brugmann, Amesterdão, 8-3-2012.

<sup>561</sup> Entrevistas a Dorota Folga-Januszewska e a Piotr Majewski, Varsóvia, 25 e 26-4-2012.

<sup>562</sup> No Reino Unido trata-se de disposições do *Treasures Acts* de 1996 e em Portugal da Lei-Quadro dos Museus Portugueses, no seu art. 14º.

<sup>563</sup> A denominação irlandesa é idêntica à do programa inglês com o qual não deve ser confundida. Em Inglaterra, os *Designated Museums* correspondem a museus que albergam acervos de excepcional relevância.

## 2.3 Impacto externo

### 2.3.1 Estatuto e credibilidade entre pares

O reconhecimento externo e a validação do cumprimento de padrões mínimos repercutem-se no papel relativo que cada museu desempenha no sector museológico. Estes aspectos assumem uma dimensão muito expressiva no Reino Unido, dados os elevados níveis percentuais atingidos pelo *Accreditation Scheme* que levam um dos museus respondentes a um dos inquéritos citados a afirmar: “You are not a ‘proper’ museum unless you are Accredited” (Jura Consultants, 2009, p. 5). Naquele inquérito 80% dos museus referem que a credenciação lhes conferiu maior credibilidade na relação com organizações externas, em especial com outros museus nos pedidos de empréstimo de obras para exposições (Jura Consultants, 2009, p. iii). Para uma das responsáveis da *Museums Association*, a acreditação está totalmente embebida na comunidade museológica britânica<sup>564</sup>.

De igual modo nos Países Baixos a responsável do *Museumregister* destaca a qualidade na execução das funções museológicas como um fator-chave na interação com outros museus e na circulação das coleções:

“Quality and continuity, I think that’s the main benefit. It helps you to keep focus in the organization and helps interaction with other parties like colleagues, like exchange of loans of collections. If you are registered, it gives you confidence that you are doing things in a professional way, always have an eye open to possibilities to improve in balance with all the things that are going on, a balanced way of managing the institution.”<sup>565</sup>

Atendendo à dinâmica holandesa na promoção da circulação de bens culturais na Europa, nomeadamente mediante a participação em projetos europeus e grupos de trabalho da Comissão Europeia, bem como na produção de linhas orientadoras<sup>566</sup>, é de notar o papel da credenciação no reforço das relações de confiança estabelecidas entre pares.

Em França, o Diretor-Geral dos Patrimónios alarga o espectro da influência do *label musée de France* à cooperação científica internacional, o que para alguns museus pode constituir um fator de atração na preparação de candidaturas a este sistema.

---

<sup>564</sup> Entrevista a Sharon Heal, Londres, 10-2-2011.

<sup>565</sup> Entrevista a Ellie Brugemann, Amesterdão, 8-3-2012.

<sup>566</sup> A participação institucional holandesa foi particularmente ativa no projeto europeu *Collections Mobility 2.0 Lending for Europe 21st Century*, coordenado por Frank Bergvoet, um dos nossos entrevistados) e no Grupo de Trabalho da Comissão Europeia *Open Method and Coordination Expert Group on Mobility of Collections* (2008-2010).

“Je crois que lorsqu'un musée est musée de France, pour les musées étrangers, qui sont à la recherche de coopération scientifique, ou pour le public, ça veut dire clairement tout un niveau de qualité qui est une garantie. C'est une bonne garantie et c'est vrai près de dix ans il ya encore des musées qui veulent devenir musées de France.”<sup>567</sup>

Como se viu acima, o impacto da atribuição do *label musée de France* reveste neste país uma forte carga simbólica que abarca diversas dimensões valorativas e encerra um capital de prestígio, como salienta a Diretora do Departamento de Investigação do Museu do Louvre:

“La question du label est importante parce que symboliquement c'est important pour les musées. Donc il ya une dimension symbolique forte d'avoir un label qui provient du niveau de l'état, ça c'est fort, c'est puissant et c'est important. (...) Quand on dit un label, on parle d'une structure et d'une dimension symboliques. On va donner à des équipements la possibilité d'utiliser le label, donc, la marque, pour utiliser un autre grand mot.”<sup>568</sup>

A valorização simbólica do estatuto de ‘museu credenciado’ não é exclusiva do sistema francês, embora neste revista uma particular expressão. Na generalidade dos países em estudo o prestígio que lhe está associado, pelo menos no sector museológico, é referido pelos responsáveis destes sistemas como uma das motivações na base da apresentação das candidaturas e uma das consequências do processo credenciador.

### **2.3.2. Melhoria dos serviços prestados**

Como oportunamente se observou, um objetivo comum aos sistemas de credenciação em análise consiste na melhoria dos serviços prestados aos públicos, quer na perspetiva da fruição e do acesso aos acervos, quer no reconhecimento da qualidade veiculada pelo estatuto de distinção dos museus credenciados.

Num dos inquéritos aplicados em 2009 aos *accredited museums* do Reino Unido, o melhoramento dos serviços de apoio aos visitantes foi mencionado como um dos principais benefícios da credenciação, nomeadamente na maior atenção à análise dos comentários e sugestões dos visitantes, no incremento dos níveis de participação dos utilizadores e na beneficiação da sinalética e das áreas de acolhimento. Comparando com outras vantagens decorrentes da acreditação, os itens precedentes são notados por 20% a 30% dos museus respondentes àquele inquérito enquanto os decorrentes da aplicação das funções de segurança, de documentação e de conservação são salientados por 60% a 70%

<sup>567</sup> Entrevista a Philippe Bélaval, Paris, 22-11-2011.

<sup>568</sup> Entrevista a Anne Krebs, Paris, 23-11-2011.

(Jura Consultants, 2009, p. 27). É legítimo inferir destes dados a predominância do impacto da credenciação nas funções museológicas de cariz patrimonial relativamente às que influenciam diretamente a interação com os públicos. Não obstante, uma das conclusões do estudo britânico aponta a maior atenção às expectativas dos visitantes como uma das consequências da credenciação no Reino Unido.

Em Portugal, vários indicadores apontam para um incremento das atividades dirigidas aos públicos por parte dos museus na primeira década do século XXI. Na base numérica utilizada pelo OAC (Neves et al., 2013, pp. 80–82) aumentam em termos percentuais os museus dotados de serviços educativos (de 44% em 2000 para 62% em 2009) e as ações dirigidas aos públicos escolares (de 60% em 2000 para 71% em 2009). Em contraponto, regista-se uma diminuição da renovação de exposições permanentes (de 36% em 2000 para 29% em 2009) e de visitas guiadas (de 82% para 78% em 2009). Em termos de instalações e dos mais básicos serviços de acolhimento, verifica-se uma evolução percentual significativa na provisão destes espaços. A existência de receção nos museus sobe de 56% em 2000 para 75% em 2007, de loja evolui de 39% em 2000 para 50% em 2007 e o espaço para serviço educativo apresenta um incremento de 26% para 39% em igual período de tempo.

Os indicadores apresentados são particularmente ilustrativos das fragilidades infraestruturais dos museus em Portugal, os quais, apesar da evolução positiva registada na dotação de espaços destinados aos públicos, sofrem ainda de carências notáveis. Ainda assim, o cômputo global sublinhado pelo OAC aponta para um “(...) importante decréscimo de museus que assinalam não possuir qualquer dos espaços [destinados ao público] (de 19% em 2000 para 8% em 2007), o que pode significar uma considerável melhoria dos serviços que prestam aos visitantes (...)” (Neves et al., 2013, p. 81).

É interessante comparar a difusão de dois instrumentos obrigatórios à luz da Lei-Quadro dos Museus Portugueses, o ‘programa de atividades educativas’ e o ‘estudo de públicos’<sup>569</sup>, na base numérica do OAC e no universo mais restrito dos museus da RPM no ano de 2010. No primeiro universo a percentagem de museus com programa de atividades educativas é de 59% e com estudo de públicos é de 31%. Nos museus da RPM o primeiro indicador abrange 87% dos museus e o segundo é promovido em 43% (Neves

<sup>569</sup> O OAC chama a atenção para a diversidade de entendimentos dos ‘estudos de públicos’ por parte dos museus respondentes que os fazem equivaler, entre outros, a ‘questionários’, ‘fichas questionário’ e ‘inquéritos à população’ (Neves et al., 2013, p. 277).

et al., 2013, pp. 171–175). Esta diferenciação positiva decorre da aplicação dos requisitos da credenciação que levam os museus integrados na RPM a inscreverem progressivamente aqueles instrumentos nas suas linhas de ação.

Em França, a Lei dos Museus tornou obrigatórios os serviços de acolhimento, de difusão, de animação e de mediação culturais, com a particularidade de poderem ser partilhados por vários museus. Segundo a *Association Générale des Conservateurs des Collections Publiques de France*, estas disposições não são aplicadas na totalidade dos mais de 1 200 *musées labellisés*, por falta de meios ou pela escassa sensibilização de algumas autoridades de tutela, em especial os municípios de menor dimensão. No entanto, ainda de acordo com esta associação, os museus franceses têm-se empenhado fortemente no cumprimento das missões de serviço público, o que ocasionou um florescimento de iniciativas em favor do alargamento do acesso, com bons resultados na atração de novos segmentos da população (AGCCPF, 2010, pp. 95–96). Na ótica dos museus de base territorial, Poulard (Poulard, 2010, p. 118) recorda que a obrigatoriedade legal de os museus disporem de serviços dirigidos aos públicos constitui uma assunção tardia por parte do Estado de uma mudança inicialmente reivindicada a nível local.

Em suma, a melhoria dos serviços dirigidos aos públicos pode ser comprovada nos casos em apreço, através da dotação de espaços adequados e da promoção de iniciativas educativas e de mediação cultural que aumentam significativamente a oferta dos museus credenciados nas vertentes funcionais orientadas para a interação com os visitantes e os utilizadores. Tendo em conta que as fontes utilizadas para sustentar esta interpretação emanam dos próprios museus, em particular dos inquéritos britânicos e do português, seria desejável cotejar o aumento da oferta de condições logísticas e de ações culturais e educativas por parte das instituições museológicas com os números relativos à frequência de visitantes e de utilizadores, tarefa que está para além do âmbito do presente estudo.

### **2.3.3 Reconhecimento público**

Quanto ao reconhecimento do estatuto dos museus credenciados por parte dos visitantes e dos utilizadores e, de forma mais ampla, pelas populações dos territórios em que se inserem e pelos organismos com que os museus se relacionam, trata-se de matéria que tem estado ausente das preocupações dos estudos sobre a acreditação. Torna-se, assim,

especialmente difícil verificar os potenciais resultados decorrentes da enunciação deste propósito, em virtude da sua vertente exógena que exigiria inquirir os públicos para avaliar da percepção e da satisfação relativamente aos parâmetros em presença. Por outro lado, na bibliografia europeia de referência este aspeto raramente é tratado<sup>570</sup>. Deste modo, a análise socorre-se, uma vez mais, dos estudos britânico, português e francês, bem como das entrevistas.

Apenas um dos inquéritos aplicados no Reino Unido em 2009 (Jura Consultants, 2009) aborda diretamente esta questão, concluindo pelo fraco reconhecimento da acreditação fora dos sectores museológico e patrimonial. Os museus respondentes àquele inquérito referiram de forma generalizada uma falta de consciência da existência da credenciação por parte das comunidades locais e dos públicos dos museus.

“No museum reported that Accreditation has assisted in raising the profile of the museum within its existing and potential external audiences. (...) The majority of museums felt that the core function of Accreditation was as a professional standard, and as such, it was perhaps not a major issue that the general public were unaware of the significance of Accreditation. The standard is not intended to indicate the quality of a visitor experience, however, it is intended to demonstrate to a wide audience that the museum adheres to accepted professional standards. / Overall, Museums felt that more could be done to raise the profile of Accreditation, its significance and importance” (Jura Consultants, 2009, p. 12).

Estas conclusões reforçam a convicção de que a acreditação reveste uma relevância notavelmente superior nos campos tutelar e profissional por comparação com o impacto social. Para alguns dos museus respondentes ao inquérito britânico a questão reveste-se de fraca pertinência, assumindo que as vantagens do *Accreditation Scheme* são dominante internas, relegando para um plano secundário os potenciais benefícios de reconhecimento pelos visitantes e utilizadores. Porém, outros museus propõem o desenvolvimento de esforços institucionais no sentido da difusão do significado do sistema britânico junto dos públicos e dos atores externos.

Para a editora do *Museums Journal* e da *Museums Practice* (publicadas pela *Museums Association*), a acreditação não é conhecida do público britânico. Em sua opinião, interessaria difundir a ideia de que ao frequentar um museu acreditado o visitante pode estar seguro de que os procedimentos de conservação e de acesso às coleções são executados da forma correta. Heal enfatiza o facto de se tratar de algo que não existe

<sup>570</sup> A título de exemplo, refira-se que os estudos italianos sobre vários sistemas europeus (Maresca Compagna & Sani, 2008; Sani, 2001a, 2009) não tratam esta temática, o mesmo se passando com a dissertação de mestrado irlandesa sobre o MSPI (Bradley, 2009). Por outro lado, importa assinalar que recente tese de doutoramento (Yoo, 2010) sobre o sistema norte-americano de acreditação fixa-se em duas dimensões da ação pública dos museus: a confiança e a *accountability*.

noutras áreas do sector cultural, singularidade que não tem sido suficientemente divulgada. Ainda de acordo com esta profissional, no que se refere ao programa *Designation*, que assenta na relevância dos acervos de maior destaque e significado em Inglaterra, há igualmente uma falta de reconhecimento por parte dos públicos:

“Again I think there is no meaning to the public. The public doesn’t know or care where are the *Designated* collections and they don’t even know what it means. Accreditation is a meaningless word in terms of public concern. So, I don’t think it has public meaning unless it is explained and even then I don’t think the public much care there is a collection of national significance.”<sup>571</sup>

Considerando que o *Designation* prefigura em grande medida a pertença a um ‘clube de elite’, constituído pelos museus dotados das coleções inglesas mais relevantes estranha-se que o impacto da sua divulgação seja escasso, dado que a consciência da importância patrimonial dos acervos poderia constituir um fator de atracão a suscitar a visita aos museus dotados deste selo de qualidade.

Em Portugal, algumas ilações se podem retirar quanto ao cumprimento de objetivos da RPM que remetem para a envolvente externa dos museus. Entre os objetivos iniciais da Rede Portuguesa de Museus incluíam-se a promoção da divulgação dos projetos e das realizações dos museus e a valorização do estabelecimento de parcerias entre museus e outros agentes culturais locais, regionais e nacionais. No inquérito do OAC, a ‘divulgação’ foi avaliada como satisfatória por 52% dos museus da RPM e uma apreciação aproximada foi dada ao estabelecimento de parcerias com outros organismos. Com valores análogos encontra-se a avaliação da ‘difusão da informação relativa aos museus’ - um objetivo consignado na Lei-Quadro dos Museus Portugueses – considerada satisfatória por 54% dos museus da base numérica do OAC. No que toca ao sítio da RPM na Internet, verificou-se uma quebra sensível das avaliações de nível satisfatório (de 66% para 57%) quando em 2008 foi extinta a página própria da Rede Portuguesa de Museus e a informação passou a ser incluída no portal do Instituto dos Museus e da Conservação (Neves et al., 2013, p. 146). Este resultado patenteia o desagrado com que os museus da RPM expressaram o desaparecimento daquele instrumento de divulgação.

Em França, a promoção da visibilidade dos museus constitui um dos objetivos primordiais da Lei dos Museus, anunciado aquando da apresentação formal do diploma. Passada uma década, a avaliação do Diretor-Geral dos Patrimónios é positiva:

---

<sup>571</sup> Entrevista a Sharon Heal, Londres, 10-2-2011.

“Maintenant il y a une bonne visibilité du label et donc on sait que quand on voit ‘musées de France’, eh bien, on peut s’attendre un ensemble de qualité, des caractéristiques très positives. Donc, je considère que l’effet est extrêmement positif.”<sup>572</sup>

Em síntese, pelos exemplos aduzidos o impacto da credenciação junto dos públicos é de forma geral pouco expressivo. No início dos anos 2000, Mason e Weeks (Mason & Weeks, 2002, p. 7) tinham chegado a idêntica conclusão. Na altura notaram uma consciência alargada dos sistemas de credenciação entre as comunidades museológicas da maioria dos países estudados, com exceção da Polónia, e pouco conhecimento destes sistemas fora destes setores. Assinalavam, contudo, que alguns sistemas eram tão recentes que era demasiado cedo para registar qualquer reconhecimento público.

### 3. PROBLEMAS E DESAFIOS

#### 3.1 Universalidade versus diferenciação

Um dos pilares comuns aos sistemas de credenciação de museus é a sua abrangência universal. A dimensão, o acervo, a tutela, a antiguidade, o âmbito, a organização e a localização – para mencionar alguns dos parâmetros mais usuais de distinção tipológica no campo museológico – não interferem senão excepcionalmente na igualdade de tratamento dos museus face aos requisitos exigidos nem na atribuição de um estatuto único, o de museu credenciado<sup>573</sup>. A credenciação abrange de igual modo museus grandes e pequenos, museus de arte e de indústria, museus centenários e recentes, museus nacionais, regionais e locais, museus estatais, municipais e privados, museus centralizados e polinucleados, museus de cidade e museus rurais.

Em França, este traço constitui uma das valias principais do *label musée de France*, na medida em que une vários tipos de museus, historicamente divididos em diferentes categorias hierárquicas, aspeto que é enfatizado pelo Diretor-Geral dos Patrimónios<sup>574</sup>. A visão unitária é igualmente salientada por Tobelem (Tobelem, 2011, p. 158) que destaca

---

<sup>572</sup> Entrevista a Philippe Bélaval, Paris, 25-11-2011.

<sup>573</sup> São escassas e pontuais as variações de aplicação da credenciação a museus de diferentes tipos. Quanto aos requisitos, foram assinaladas duas exceções de ordem tutelar: em França, a exigência de documentação suplementar aos museus privados e, no Reino Unido, idêntica imposição aos museus nacionais criados sem base legislativa. Já nos casos em que a credenciação contempla um estatuto intermédio, trata-se de uma etapa temporária até à reunião dos requisitos que permitirão a atribuição final de um só distintivo, a plena credenciação.

<sup>574</sup> Entrevista a Philippe Bélaval, Paris, 25-11-2011.

o equilíbrio geográfico e a coerência científica da ‘rede de museus de França’ implantada no conjunto do território. Para a antiga Diretora do *Conservatoire des Arts et Métiers* a positividade da lei francesa consubstancia-se na aproximação das diferentes famílias de museus, unidas pelo reconhecimento geral como ‘museus de França’. Ferriot sublinha de forma construtiva a admissão automática dos museus nacionais nesta categoria única e a junção dos museus de ciência, tradicionalmente sob uma tutela ministerial externa à Cultura, aos restantes museus, quer os dependentes do *Ministère de la Culture et de la Communication*, quer os de outras tutelas<sup>575</sup>.

Pelo contrário, para a *Association Générale des Conservateurs des Collections Publiques de France*, a falta de distinção entre museus de grande, de média e de pequena dimensão constitui um dos aspectos críticos da Lei dos Museus, ao atribuir exigências idênticas a equipamentos tão diversificados. A associação de conservadores coloca o acento na desproporção de meios de que dispõem, por exemplo, museus como o Louvre ou Versalhes face a museus locais e a ecomuseus. A AGCCPF entende que existe um risco real de fratura entre museus que dispõem de recursos expressivos, recebem a atenção da comunicação social e são visitados por muitos milhares de visitantes e museus que sofrem de uma ausência crónica de meios, têm falta de pessoal profissionalizado e recebem poucos visitantes<sup>576</sup>. O diagnóstico severo é acompanhado de uma proposta de redefinição do conceito de museu e de revisão do *Code du Patrimoine* com vista à sua melhor adaptação à realidade (AGCCPF, 2010).

Com um ponto de vista ancorado num dos maiores museus do mundo, a Diretora do Departamento de Investigação do Louvre salienta os benefícios gerais da introdução da Lei dos Museus na padronização de procedimentos, ressalvando embora que para os ‘grandes museus’,<sup>577</sup> e especificamente para o Museu do Louvre, a lei não trouxe nada de novo, visto que as normas legais já eram praticadas de há longa data. Segundo Krebs, algumas das novidades legislativas introduzidas, como o estímulo às parcerias, conhecem um longo historial nos museus franceses e em particular no Louvre:

---

<sup>575</sup> Entrevista a Dominique Ferriot, Paris, 22-11-2011.

<sup>576</sup> Em França, esta dicotomia tem forte expressão no plano territorial, colocando de um lado Paris, palco da massiva concentração de museus, entre os quais alguns dos ‘maiores’ do mundo, e do outro as regiões, povoadas de museus de média e de pequena escala (AGCCPF, 2000, p. 24).

<sup>577</sup> Anne Krebs exemplifica o entendimento dos ‘grandes museus’ em França: “C'est à dire, ce qu'on appelle entre nous - en riant parce que, vraiment, ce n'est pas important pour nous – “les grands”. Comme les “grandes”, en espagnol. Ils sont à Paris, c'est Versailles, Orsay, le Pompidou, le Louvre, et puis les autres.” Entrevista a Anne Krebs, Paris, 25-11-2011.

“Si on fait cette analyse du côté du Louvre, ça fait très longtemps qu’on a des relations avec les autres musées, ça fait très longtemps qu’on est dans des systèmes de dépôt et de prêt dans les musées en région, de travaux et de fouilles dans tous les pays du monde. La Loi des Musées, pour nous, n’a pas radicalement changé les choses dans un système de fonctionnement qui est un système extrêmement ancré.”<sup>578</sup>

Para esta investigadora, o principal impacto da introdução do *label musée de France* deve ser procurado junto dos museus mais pequenos e localizados na província, para os quais a dimensão simbólica do novo sistema desempenha um importante papel. O prisma territorial é igualmente apontado por Poulard (Poulard, 2010, p. 116), para quem o quadro legislativo propicia um difícil equilíbrio entre centralização e descentralização, ou seja, entre o reforço de algumas prorrogativas do Estado e as responsabilidades acrescidas das administrações regionais e locais.

A interpretação dicotómica do impacto da credenciação no cumprimento das funções museológicas dos ‘grandes’ e dos ‘pequenos’ museus não é exclusiva de França, sendo apontada por vários intervenientes dos países estudados. No Reino Unido, um dos inquéritos aplicados em 2009 conclui que a elevação dos padrões de referência por parte dos museus de pequena dimensão e a sua aproximação aos dos grandes museus constitui um dos principais resultados da credenciação neste país:

“A key benefit of Accreditation is elevating the standing of small and/or voluntary run museums to that of larger museums. Achieving the standard places all museums on a level playing field in terms of operating standards and procedures” (Jura Consultants, 2009, p. 8).

De acordo com esta visão, os museus de maior dimensão e implicitamente munidos de mais recursos são possuidores de *standards* afins aos do *Accreditation Scheme*, pelo que a aproximação aos padrões se faz pelo lado dos museus de menor dimensão e dotados de meios escassos. Nesta perspetiva, a elevação dos padrões de referência tem um efeito preponderante no segundo grupo de museus, frequentemente geridos por voluntários e de forma geral correspondentes aos *independent museums*.

Como é referido por Maggi<sup>579</sup>, a propósito do panorama museológico italiano, a credenciação não discrimina entre ‘bons’ e ‘maus’ museus, mas leva os segundos a querer atingir a qualidade dos primeiros e a desenvolver esforços nesse sentido. Nos sistemas estudados, mais do que juízos de valor entre ‘bons’ e ‘maus’ museus encontrou-se frequentemente a dicotomia entre ‘grandes’ e ‘pequenos’, ‘nacionais’ e ‘locais’. Ora, é precisamente do lado dos museus nacionais que chegam algumas críticas que são comuns

<sup>578</sup> Entrevista a Anne Krebs, Paris, 25-11-2011.

<sup>579</sup> Entrevista a Maurizio Maggi, 1-7-2011.

a diferentes países. A posição mais veiculada é a de que a credenciação é supérflua para os museus nacionais que consideram cumprir normalmente os requisitos exigidos nestes sistemas e não veem razão para demonstrá-lo através dos procedimentos das candidaturas.

No Reino Unido, desde cedo as vozes dissonantes à sensível unanimidade gerada em torno do *Registration* eram oriundas de alguns museus nacionais. Já em 1991 a *Museums and Galleries Commission* sublinhava que, apesar de não estarem sujeitos a consequências financeiras, os museus nacionais eram apoiantes do programa e assinalava as candidaturas do *British Museum* e do *National Maritime Museum*. (Reardon-Tagore, 1991, p. 11). Mas nem todos os museus nacionais responderam por igual. Passados quatro anos, tanto a *National Gallery* como o *Imperial War Museum* recusavam candidatar-se ao programa, alegando não ver vantagens na adesão (Carrington, 1995, p. 8). Por contraste, um olhar a partir dos museus regionais punha em evidência a importância do *Registration*, ao permitir mostrar as competências destes museus na prestação de serviços de qualidade, contrariando o suposto domínio dos museus nacionais na cena museológica britânica, (Underwood, 1999, p. 34). Com o tempo, os museus nacionais viriam a aderir ao sistema, embora alguns focos de relutância tenham subsistido.

Num dos inquéritos aplicados em 2009 aos museus britânicos, alguns museus nacionais mencionaram benefícios organizacionais decorrentes da implementação do *Accreditation*, em particular o encorajamento ao trabalho interdepartamental, a constituição de equipas de projeto e a identificação das áreas a necessitar de mais recursos. A gestão dos acervos foi considerada por alguns como o principal benefício de todo o sistema: “It’s the only benchmark we have, which is probably the main benefit of Accreditation to a National Museum” (Hopkins Van Mil, 2009, p. 14). Este estudo enfatiza o facto de a credenciação ser um dos poucos mecanismos que oferecem uma apreciação exterior do trabalho dos grandes museus.

Para a MA o sucesso da credenciação reside no princípio de padrões mínimos, nacionais e inclusivos (Museums Association, 2009). Mark Taylor destaca a abrangência universal que assume um especial significado para os museus de menor dimensão, os quais passam a estar incluídos na mesma categoria que, por exemplo, o *British Museum*. A seu ver, este fator pode constituir uma importante motivação para a adesão aos *standards*. Na

ótica deste dirigente associativo a igualdade de princípios e de requisitos cruza-se com a dimensão simbólica e prestigiante associada ao estatuto de ‘museu credenciado’. Contudo, o espírito igualitário do sistema encontra resistência em alguns museus nacionais:

“I think the difficulties are that there are a lot of people wanting to be different things. I think it is quite difficult to get the national museums to do it. (...) here is sometimes a little feeling like that, arrogance, I think. It [Accreditation] doesn’t do anything for the National Gallery, they just do it [apply for accreditation] because the government wants to.”<sup>580</sup>

Na opinião do Diretor da *Museums Association*, a credenciação visa em última instância a integração dos museus mais desprovidos de recursos no sector museológico e consequentemente a melhoria global deste sector. Taylor reconhece que, a despeito desta premissa, a credenciação atinge também favoravelmente muitos museus de grande dimensão e com recursos significativos que não cumpriam todos os requisitos exigidos pelo *Accreditation Scheme* e passaram a fazê-lo na sequência da integração no esquema. Em consequência, todos os museus acabam por colher benefícios.

Nos Países Baixos a situação dos museus nacionais é única, visto que, tendo passado juridicamente a fundações nos anos 1990, detêm uma relação parametrizada com o Estado, pautada por regras e compromissos de cujo cumprimento depende o seu regular financiamento. Assim, estão sujeitos a uma dupla monitorização, a do Ministério da Cultura e a do *Museumregister*. O Presidente da Associação de Museus Nacionais dos Países Baixos defende abertamente a inutilidade do Registo para estes museus, por considerá-lo uma sobreposição às inspeções oficiais do Ministério.

“Museum Register, as it is in the Netherlands, is being considered by the national museums as being a bit superfluous because they have their own visitation process within the ministry. (...) And I think that our own system is enough, the Register is not really necessary. Maybe a few things more but this whole system of control, of auditing by their own audit committees should be enough. So, there’s a slight tension between the national museums and the other ones because the national ones think their registration is already okay since they are so well monitored by the ministry, anyhow.”<sup>581</sup>

Por sua vez, os responsáveis associativos e os gestores do sistema holandês justificam a pertinência global da credenciação, não deixando de convergir no convencimento de que as suas vantagens revertem sobretudo para os museus de menor dimensão. Estes responsáveis ressalvam, porém, a inexistência de estudos de avaliação que contribuam

---

<sup>580</sup> Entrevista a Mark Taylor, Londres, 8-2-2011.

<sup>581</sup> Entrevista a Toine Berbers, Amesterdão, 8-3-2012.

para um conhecimento mais aprofundado dos pontos fortes e fracos do sistema de credenciação holandês<sup>582</sup>.

Apesar das variações de estatuto dos museus nacionais nos países estudados, a perspetiva do Presidente da Associação de Museus Nacionais dos Países Baixos é coincidente com a de alguns profissionais de museus franceses e britânicos. No Reino Unido é temperada pela visão mais ampla da *Museums Association* que pugna pela utilidade de um sistema único de credenciação, de que os museus nacionais seguramente também beneficiam, ao incorporar novos padrões profissionais<sup>583</sup>.

Já na Irlanda encontrou-se uma maior adesão dos museus nacionais ao MSPI, provavelmente pelo seu envolvimento na construção deste esquema, desde a sua génesis. O testemunho de Marie Bourke, Diretora do Departamento de Educação da *National Gallery* e representante desta instituição nos grupos de trabalho de criação do sistema irlandês, é ilustrativo do compromisso deste museu nacional em participar no processo, influenciar as opções tomadas e ajudar os museus mais pequenos num espírito de trabalho em parceria<sup>584</sup>. Também o Presidente da *Irish Museum Association* e a responsável pelo MSPI sublinham a vontade expressa dos museus nacionais em integrarem o sistema<sup>585</sup>. Ainda assim, algumas vozes questionam a necessidade de os museus nacionais irlandeses apresentarem as candidaturas em pé de igualdade com qualquer outro museu, alvitmando se não deveriam entrar automaticamente, dado o reconhecimento dos elevados padrões que regem a sua atividade<sup>586</sup>.

Como se viu, a admissão automática de museus nacionais nos respetivos sistemas de credenciação é praticada em Portugal e em França, fundamentada na convicção de que estas instituições cumprem os requisitos consignados nas respetivas Leis de Museus. No entanto, no caso português foi necessário à tutela da Cultura promover *a posteriori* uma campanha de elaboração dos documentos obrigatórios junto dos museus nacionais e dos outros museus dependentes, dada a sua inexistência na generalidade destas instituições<sup>587</sup>. A integração imediata dos museus nacionais na RPM contribuiu grandemente para

<sup>582</sup> Entrevistas a Siebe Weide, Anne Hogeweg e Ellie Brugmann, Amesterdão, 8-3-2012.

<sup>583</sup> Entrevista a Mark Taylor, Londres, 8-2-2011.

<sup>584</sup> Entrevista a Marie Bourke, Dublin, 14-11-2011.

<sup>585</sup> Entrevistas a Paul Doyle, Dublin, 15-9-2011 e Lesley-Ann Hayden, Kilkenny, 13-9-2011.

<sup>586</sup> Informação prestada por Fionnuala Croke, Diretora da Chester Beatty Library, Dublin.

<sup>587</sup> No período 2005-2009, foi imposta pela Direção do IPM-IMC aos museus dependentes a preparação de quatro documentos obrigatórios segundo a Lei-Quadro (regulamentos internos, política de incorporações, plano de conservação preventiva e plano de segurança), que funcionaram como indicadores de avaliação anual.

ultrapassar as desconfianças iniciais manifestadas por alguns dos seus diretores face a este projeto. No entanto, despertou algumas reações críticas do sector profissional e em particular da Associação Portuguesa de Museologia que contestou a validade dos argumentos invocados pelo organismo de tutela, defendendo que os museus nacionais deveriam sujeitar, como os restantes museus, as suas candidaturas à RPM. No fundo, estas críticas assentavam na dúvida do cumprimento dos requisitos estabelecidos pela Lei-Quadro dos Museus Portugueses por parte dos museus dependentes da tutela da Cultura.

O princípio do sistema único e adequado a todos os tipos de museus é advogado de forma generalizada pelas entidades gestoras dos sistemas de credenciação, às quais convém a parametrização global do sector museológico como instrumento de apoio à definição de políticas aplicáveis à totalidade dos museus de cada país. Como se sublinhou, apenas do Reino Unido chegam dados fiáveis relativos à perspetiva dos museus sobre esta premissa. Nos inquéritos de 2009 a concordância com aquele modelo é dominante, o que não impediu que fossem aflorados alguns problemas decorrentes da matriz única das candidaturas. Em conformidade, as conclusões de ambos os estudos britânicos recomendam a introdução de alguma flexibilidade nos processos de candidatura, de forma a refletir a diversidade do sector (Hopkins Van Mil, 2009; Jura Consultants, 2009). Noutros países, a contestação do princípio da universalidade por parte de alguns atores da cena museológica, em particular os museus nacionais, necessitaria de ser analisada com base na aplicação de metodologias que permitissem abranger universos mais amplos, comparar e abalizar as diferentes posições em presença.

### **3.2 Dificuldades de gestão**

Em 1973, o processo de candidatura ao recém-criado *Museum Accreditation* dos Estados Unidos da América era caracterizado por uma das suas mentoras como moroso e a exigir paciência dos candidatos (Fitzgerald, 1973, p. 34). Decorridas quatro décadas, o volume de documentação exigido, a duração temporal e o peso burocrático das candidaturas constituem as principais queixas processuais indicadas pelos atores envolvidos nos sistemas de credenciação estudados.

Com ligeiras variações, estes aspetos são mencionados da Letónia à Irlanda, passando pelos Países Baixos e Reino Unido. Numa primeira avaliação do arranque do sistema letão, o seu responsável ironizava com o volumoso e detalhado pacote documental que se tinha tornado pouco popular entre alguns museus (Garjans, 1999, p. 40). Na atualidade, a Presidente do Conselho de Museus da Letónia considera que a principal fraqueza do sistema de credenciação é ser demasiado complicado e consumidor de tempo<sup>588</sup>. Nos Países Baixos, o Presidente da Associação de Museus Nacionais também acentua negativamente a quantidade de tarefas burocráticas associadas ao preenchimento dos requisitos da credenciação<sup>589</sup>. Sendo esta posição igualmente expressa pelos museus britânicos, não deixa de ser menorizada pela indicação das vantagens finais:

“For many, and in particular smaller museums, the application process is considered to be time consuming, repetitive and arduous. However, in most instances, in hindsight, museums report that the benefits of Accreditation outweigh the costs of preparing the application” (Jura Consultants, 2009, p. 25).

Os benefícios advindos da reflexão interna e da autoanálise a que os formulários sujeitam os museus britânicos, são apontados como contributos à resolução de problemas endógenos no decurso do próprio processo de candidatura (Jura Consultants, 2009, p. 6).

O tempo gasto na preparação das candidaturas decorre da estruturação processual dos sistemas de credenciação e constitui uma consequência formal dos procedimentos comumente adotados na etapa inicial - apresentação de um dossier documental e autoavaliação. A expressiva dimensão temporal provocada pela preparação das candidaturas constitui um traço de continuidade desde as origens da credenciação até à contemporaneidade. Esta constatação faz emergir o proveito que, no entender dos gestores da credenciação, pode advir da suspensão da atividade normal dos profissionais para obter um intervalo de reflexão sobre a instituição museológica, o que em condições normais dificilmente ocorreria. O preenchimento dos formulários, a obtenção da documentação necessária e a elaboração dos documentos em falta só são possíveis num ambiente de autoanálise e de debate interno sobre as melhores opções para aplicar os requisitos exigidos, sobretudo nos casos em que estes demandam trabalho suplementar para atingir o seu cumprimento. Se é certo que quando o museu dispõe de insuficientes recursos humanos este esforço reveste sérias dificuldades de gestão, representa, por outro

---

<sup>588</sup> Entrevista a Agrita Ozola, 25-6-2012.

<sup>589</sup> Entrevista a Toine Berbers, Amesterdão, 8-3-2012.

lado, uma ocasião única de examinar integralmente a instituição com o auxílio de parâmetros técnicos e funcionais.

Ainda no quadro dos procedimentos, determinadas matérias críticas são específicas de um só país. É o caso de França, onde alguns elementos do sector profissional (AGCCPF, 2010, p. 86; Poulard, 2010, p. 117) reprovam o peso burocrático envolvido nos procedimento de aquisição e de restauro das coleções dos *musées de France* que, de acordo com o *Code du Patrimoine*, devem ser submetidos a pareceres de comissões científicas, o que é considerado especialmente inadequado pelos museus territoriais

Se as questões precedentes derivam da natureza processual dos próprios esquemas de credenciação, as que se irão enunciar de seguida provêm dos limitados recursos envolvidos na sua gestão. Na Letónia, Irlanda e Países Baixos os gabinetes gestores da credenciação não são providos senão com um ou dois técnicos, muito embora se deva anotar o acréscimo de recursos providenciado pelos consultores no terreno. Esta limitação ocasiona problemas de monitorização da manutenção dos requisitos nos museus credenciados, como é destacado por um dos técnicos da agência patrimonial do Ministério da Cultura dos Países Baixos que critica a dificuldade do *Museumregister* em supervisionar a perda de qualidade de alguns museus e decidir o potencial cancelamento da respetiva credenciação<sup>590</sup>. Na Irlanda, uma das razões para justificar a incapacidade em alargar o MSPI a um número mais elevado de museus do que a meia centena que em 2010 se encontrava envolvida no Programa radica na impossibilidade de acompanhamento de mais unidades museológicas, e em especial as mais carenciadas, dados os exígues recursos humanos do *Heritage Council*<sup>591</sup>.

Em 2002, os aspectos críticos causados pela falta de recursos dos organismos gestores da credenciação de vários países já tinham sido considerados no estudo *From Australia to Zanzibar* como um dos principais pontos fracos destes sistemas (Mason & Weeks, 2002).

A questão dos recursos humanos afetos à gestão dos sistemas de credenciação tem uma dimensão quantitativa mas não se esgota nesta vertente. Na Letónia, a responsável pela credenciação chama a atenção para a falta de qualificação de alguns dos profissionais envolvidos na apreciação das candidaturas, o que introduz alguma subjetividade no

---

<sup>590</sup> Entrevista a Frank Bergvoet, Amesterdão, 8-3-2012.

<sup>591</sup> Entrevista a Lesley-Ann Hayden e Beatrice Kelly, Kilkenny, 13-9-2011.

processo<sup>592</sup>. Na Polónia, o Diretor do NIMOZ critica a posição de certos diretores de museu que integram as ‘comissões de qualificação’ do Registo, pela falta de firmeza em recusar a entrada de alguns museus mais careciados do ponto de vista técnico<sup>593</sup>. Esta leitura remete para uma crítica mais ampla à falta de experiência de cultura democrática e à instrumentalização política dos museus, aspectos que, para alguns responsáveis, subsistem no sector museológico polaco<sup>594</sup>.

No que toca aos recursos financeiros, nos países onde este auxílio não está associado à credenciação, como na Irlanda e nos Países Baixos, algumas vozes críticas baseiam a debilidade do reconhecimento público destes sistemas na falta de consideração da vertente financeira<sup>595</sup>. Nos países onde o eixo do financiamento é estrategicamente articulado com a credenciação, importaria conhecer a repercussão dos apoios financeiros nestes sistemas.

A falta de apoio aos museus que estão de fora dos sistemas de credenciação – os quais, nalguns casos, terão vontade e condições para se candidatarem - é habitual na maioria dos casos estudados. A lei portuguesa inclui uma categoria distintiva dos ‘museus’, as ‘coleções visitáveis’ que seriam objeto de programas de apoio se cumprissem requisitos mínimos. Porém, a aplicação deste desiderato legislativo não chegou a concretizar-se.

Dentro do universo de museus existentes num determinado país, de acordo com os critérios nacionais vigentes, a quantidade dos que se candidatam à credenciação é sempre notavelmente inferior, a não ser no Reino Unido onde, como se observou, a percentagem de museus credenciados corresponde a mais de 70% do total estimado de museus, proporção que revela uma progressiva tendência crescente. Nos outros países é significativa a diferença entre o número total de museus e os que estão credenciados, a despeito de se tratar de valores móveis, dada a natureza aberta e permeável das fronteiras dos sistemas em estudo. Deste modo, a atenção preferencial concedida pelos organismos públicos aos museus credenciados - que no seu todo constituem os sistemas de credenciação e, nalguns casos, coincidem também com sistemas e redes nacionais de museus -, sendo compreensível e reconhecida, não afasta a questão do tratamento dos museus que estão no exterior destes sistemas. Seriam expectáveis iniciativas para ajudar à

---

<sup>592</sup> Entrevista a Anita Jirgensone, 7-5-2012.

<sup>593</sup> Entrevistas a Piotr Majewski, Varsóvia, 26-4-2012.

<sup>594</sup> Entrevistas a Piotr Majewski, Varsóvia, 26-4-2012 e a Paweł Jaskanis, Varsóvia 27-4-2012.

<sup>595</sup> Entrevistas a Toine Berbers e Frank Bergevoet, Amesterdão, 8-3-2012.

sua qualificação, designadamente a preparação para candidaturas que conduzissem à entrada naqueles sistemas e a compreensão das razões que poderão estar a montante da falta de vontade de adesão por parte de alguns museus.

O Diretor-Geral de Patrimónios de França reconhece a desatenção aos museus que estão fora da rede de *musées de France* como um dos aspetos menos positivos do sistema francês:

“Si vous voulez, la seule difficulté que je vois est qu'il y a un certain nombre d'institutions ou de personnes qui, pour des raisons différentes les unes des autres, ailleurs des raisons particulières, n'ont pas souhaité rechercher l'appellation de musée de France et s'inscrire dans la dynamique dont est porteur ce label. Et en fait il n'y a rien pour les contraindre ni pour les inciter à le faire et ça c'est peut-être un peu dommage, parce que, par exemple, ils peuvent y avoir des collections extrêmement intéressantes qui d'un coup ne sont pas labellisées. Alors, pouvoir les faire participer à ce réseau des musées de France pourrait être utile.”<sup>596</sup>

Centrado nos *musées de France*, o sistema nacional francês não contempla formas de atração de museus que não manifestem voluntariamente o desejo de integrar esta rede. Importaria, assim, conhecer as razões que levam alguns museus a tomar a decisão de não se enquadrarem no sistema, o que sucede não apenas em França mas seguramente nos outros países. Para encontrar as respostas a esta questão, seria imperioso efetuar estudos que incluíssem não só os museus credenciados mas também aqueles que não o são.

Estas matérias remetem para uma das principais falhas da gestão destes sistemas, a insuficiência de estudos de avaliação. Esta situação extravasa o quadro analítico da credenciação e das redes e é extensiva à esfera cultural. Num recente relatório francês sobre a educação artística e cultural (Loyrette, Eloy, Gouyette, & Krebs, 2013) os autores salientam a ausência dos estudos de avaliação nos países latinos por razões de reticência doutrinal face à introdução destas metodologias no campo das artes e da cultura. Como inicialmente se referiu, só nos sistemas britânico e português existem estudos periódicos de monitorização e de apreciação dos resultados obtidos<sup>597</sup>. Noutros países os estudos têm tido um caráter pontual, por vezes ligados à revisão dos sistemas. Foi o caso da Letónia, em que foi efetuada uma análise dos procedimentos, da documentação e dos resultados da credenciação, através de um inquérito a vários tipos de museus e aos participantes nas comissões de credenciação. Os resultados desta avaliação, realizada em 2004, foram usados para definir o processo de revisão da credenciação e de monitorização dos museus

<sup>596</sup> Entrevista a Philippe Bélaval, Paris, 25-11-2011.

<sup>597</sup> O estudo francês (AGCCPF, 2010), que foi também invocado ao longo desta secção, cumpre outros objetivos, o de apresentar o retrato de situação dos museus e a visão da principal associação de profissionais do sector.

credenciados<sup>598</sup>. Em consequência, enquanto no período inicial da credenciação letã as tarefas básicas consistiam na verificação do cumprimento das funções museológicas, na fase de renovação da credenciação a atenção está mais voltada para parâmetros de ordem qualitativa (Garjans, 2007).

Em resumo, na gestão dos sistemas de credenciação emergem três tipos de dificuldades. As primeiras são de ordem processual, as segundas derivam da insuficiência de meios e as terceiras da falta de diagnósticos e de estudos de avaliação.

O tempo consumido e o volume da documentação exigida nas fases preliminares à entrada nos sistemas de credenciação constituem queixas comuns aos profissionais envolvidos nestes procedimentos em diferentes países. No anverso, estas manifestações não deixam de constituir oportunidades únicas de reflexão que a autoanálise da instituição candidata propicia. A persistência das entidades gestoras na manutenção de um esquema longo e minucioso levanta, assim, reações ambivalentes que acabam por apresentar um equilíbrio entre a crítica e a defesa dos procedimentos aplicados.

A escassez de recursos humanos e financeiros com que os organismos gestores da credenciação se debatem é mais vincada nuns países do que noutras, sendo especialmente notória nos de menor dimensão, Letónia, Irlanda e Portugal. Esta situação repercute-se na maior lentidão com que avançam os processos, no menor número de museus coberto pela credenciação e na desatenção aos museus que estão fora destes sistemas, ou por vontade própria, ou por incapacidade em candidatarem-se. Este último aspeto toca também países de maior dimensão e com recursos mais significativos, como a França, sem que tenham sido encontradas medidas objetivas para acudir a este problema.

Por último, a falta de estudos de diagnóstico e de avaliação é generalizada. Trata-se de uma debilidade assinalável que impede reflexões nacionais assentes em dados fiáveis e obstaculiza a comparação internacional. A este quadro excetua-se o Reino Unido, onde a monitorização é periódica e de tal modo enraizada que é frequente a coexistência de estudos complementares e de grande abrangência. Neste campo, salienta-se também a atenção portuguesa à análise regular da RPM por contraste com os restantes países.

---

<sup>598</sup> Entrevista a Anita Jirgensone, 7-5-2012.

## **XVII. TRANSFORMAÇÕES, EVOLUÇÕES E RETROCESSOS (2010-2013)**

O exercício comparativo que se acaba de traçar foi reportado ao ano de 2009 pela razão inicialmente aduzida, a dificuldade em refletir consistentemente sobre realidades de próxima temporalidade e sujeitas a uma assinalável mobilidade contextual. Não obstante e justamente pela expressividade das transformações em curso, esta análise ficaria incompleta sem a introdução das principais iniciativas e linhas de ação relativas às matérias em estudo nos anos de 2010 a 2013, período em que decorreu o presente projeto de investigação.

Com maior precisão, na maioria dos países estudados têm-se sucedido desde 2010 alterações organizacionais de abrangência nacional na gestão das áreas patrimoniais e museológicas. Nas três secções deste capítulo observa-se e compara-se a atual arquitetura administrativa dos sectores de museus destes países, descreve-se as revisões de alguns destes sistemas nos últimos anos, e, por último, verifica-se o impacto das alterações orgânicas nos sistemas de credenciação e nas redes nacionais de museus.

### **1. CONTEXTOS INSTITUCIONAIS: A VAGA DE REFORMAS ADMINISTRATIVAS**

Em 2006, num estudo comparativo internacional de sistemas de museus, bibliotecas e arquivos, encomendado pelo *Museums, Libraries and Archives* do Reino Unido (AEA Consulting, 2006), os autores concluíam que, no passado recente, não se tinham registado reformas estruturais significativas naqueles sectores. Passada meia dúzia de anos, essa realidade mudou substancialmente. Desde o início de 2010, sobrevêm em vários países europeus reestruturações administrativas nacionais com visível impacto na organização e gestão dos sectores patrimoniais e museológicos.

No Quadro 17.1 apresenta-se uma panorâmica dos organismos nacionais de gestão do sector dos museus e dos respetivos ministérios governamentais dos países em estudo, tomando 2009 e 2013 como anos de referência.

**Quadro 17.1: Organismos nacionais de gestão do sector dos museus em 2009 e 2013**

| PAÍSES        | Gestão do sector dos museus em 2009                                      |   | Gestão do sector dos museus em 2013  |   |
|---------------|--|---|--|---|
|               | Organismo<br>nacional  | Ministério  | Organismo<br>nacional  | Ministério  |
| Espanha       | <i>Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales</i>             | <i>Ministerio de Cultura</i>  | <i>Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales y de Archivos y Bibliotecas</i>                       | <i>Ministerio de Educación, Cultura y Deporte</i>                           |
| França        | <i>Direction des Musées de France</i>                                    | <i>Ministère de la Culture et de la Communication</i>               | <i>Direction Générale des Patrimoines</i>  | <i>Ministère de la Culture et de la Communication</i>                       |
| Irlanda       | <i>Heritage Council</i>  | <i>Department of the Environment, Heritage and Local Government</i> | <i>Heritage Council</i>  | <i>Department of Arts, Heritage and the Gaeltacht</i>                       |
| Itália        | <i>Direzione Generale per la valorizzazione del patrimonio culturale</i> | <i>Ministero per i Beni e le Attività Culturali</i>                 | <i>Direzione Generale per la valorizzazione del patrimonio culturale e Direzione Generale per le antichità</i> | <i>Ministero per i Beni e le Attività Culturali</i>                         |
| Letónia       | <i>Autoridade Estatal de Museus</i>                                      | <i>Ministério da Cultura</i>  | <i>Departamento de Património Cultural</i>   | <i>Ministério da Cultura</i>  |
| Países Baixos | <i>Instituut Collectie Nederland</i> <sup>599</sup>                      | <i>Ministério da Educação, Cultura e Ciência</i>                    | <i>Agência Holandesa do Património Cultural</i>  | <i>Ministério da Educação, Cultura e Ciência</i>                            |
| Polónia       | <i>Departamento de Património Cultural</i>                               | <i>Ministério da Cultura e do Património Nacional</i>               | <i>Departamento de Património Cultural e NIMOZ – Instituto Nacional de Museologia e Proteção das Coleções</i>  | <i>Ministério da Cultura e do Património Nacional</i>                       |
| Portugal      | <i>Instituto dos Museus e da Conservação</i>                             | <i>Ministério da Cultura</i>  | <i>Direção-Geral do Património Cultural</i>  | <i>Presidência do Conselho de Ministros Secretário de Estado da Cultura</i> |
| Reino Unido   | <i>Museums, Libraries and Archives Council</i>                           | <i>Department for Culture, Media and Sport</i>                      | <i>Arts Council England</i>  | <i>Department for Culture, Media and Sport</i>                              |

Em 2009, no que toca aos organismos nacionais encarregados da gestão museológica, os países estudados podem ser divididos em dois grupos. O primeiro junta a França, os Países Baixos, a Letónia e Portugal em torno de um modelo sectorial e especializado, em que a área dos museus é autonomizada e corresponde a um organismo próprio, do tipo ‘Direção-Geral’ ou ‘Instituto’. O segundo grupo agrupa os restantes países e equivale ao modelo multisectorial e generalista que aglutina os museus e outras áreas do património

<sup>599</sup> Como foi referido anteriormente, optou-se por manter a designação original, pela dificuldade de tradução do termo ‘colectie’ (coleção) neste contexto.

cultural e da cultura. Já em 2013, dos nove países analisados, apenas num, a Polónia, se verifica a adoção do modelo sectorial na gestão da área museológica. Em todos os outros passou a vigorar o modelo multisectorial de gestão patrimonial, museológica e cultural, visto que os países anteriormente aderentes ao modelo especializado transitaram desta opção para a generalista.

Concretizando, a partir de 2010 foram adotados em alguns países novos organigramas de estruturação dos governos que levaram ao desaparecimento do sector dos museus das respetivas macro-orgânicas. Foram extintas a *Direction des Musées de France*, a Autoridade Estatal dos Museus da Letónia, o *Institut Collectie Nederland*, a *Museums, Libraries and Archives* do Reino Unido e o *Instituto dos Museus e da Conservação* de Portugal. Os sectores dos museus passaram a fazer parte de organismos de mais largo escopo, já existentes ou entretanto criados. Em Espanha, embora a *Subdirección General de Museos Estatales* fosse mantida, a partir de 2012 insere-se numa *Dirección General de Bellas Artes*, acrescida de responsabilidades nos domínios dos Arquivos e das Bibliotecas. De igual modo, o Ministério da Cultura, até então autónomo, foi aglutinado com as áreas da Educação e Ciência.

O caso português merece um apontamento suplementar no que toca à mudança de inscrição ministerial. No universo estudado trata-se do único país em que deixa de existir um departamento governamental próprio para a cultura, passando as competências desta área a estarem inseridas na Presidência do Conselho de Ministros e, do ponto de vista operacional, atribuídas ao Secretário de Estado da Cultura. Este modelo encontra paralelo na experiência alemã que importa invocar, não obstante estar fora do âmbito do presente estudo. Na Alemanha, a inscrição tardia da área da cultura no governo federal, em 1998, foi efetuada ao nível de Secretário de Estado na dependência direta da Chancelaria, sem que exista um Ministério da Cultura (Spicer, 2013). À singularidade decorrente da comparação europeia junta-se a histórica: pela primeira vez, desde 1974, a orgânica governamental portuguesa não possui departamento para a cultura, seja ao nível de Ministério ou de Secretaria de Estado (M. J. T. Silva, 2012).

Destas medidas há a ressaltar como primeiro denominador comum o agrupamento de sectores especializados, com a consequente fusão de organismos públicos e a criação de novos organismos. Porém, a junção dos museus a outros domínios ocorre com gradações escalonadas dentro dos campos patrimoniais e culturais, variáveis de país para país. De

um lado da escala situam-se as fusões organizacionais que colocam o património cultural como referente central, dando origem a Direções-Gerais ou organismos equivalentes, sob a gestão direta e central dos governos nacionais, como sucede na França, Letónia, Países Baixos e Portugal. Do outro lado da escala estão os casos em que a aglutinação se processa em torno da própria área da cultura. No Reino Unido, assistiu-se a um percurso evolutivo, feito de fusões sucessivas e iniciado em 2000 com a extinção da entidade vocacionada para os museus, a *Museums and Galleries Commission* (que remontava a 1927) e a criação do *Museums, Libraries and Archives*. O processo foi rematado em 2012 com a aplicação da medida mais extrema, a integração dos sectores dos museus, das bibliotecas e dos arquivos na agência governamental das artes que abarca diversos domínios culturais, das artes performativas à literatura.

Não obstante a diversidade de direções tomadas pelas reformas e a heterogeneidade dos sistemas políticos, jurídicos e administrativos em presença, um segundo elemento agregador diz respeito aos contextos nacionais em que estas modificações acontecem. As reestruturações da gestão sectorial dos museus inscrevem-se em reformas amplas das administrações públicas. O exemplo francês é sugestivo: a criação da *Direction Générale des Patrimoines* enquadra-se na “reforma da administração territorial do Estado e de modernização das políticas públicas”<sup>600</sup>.

No universo estudado, a maioria das reformas decorre da mudança dos ciclos governativos e da subsequente reorganização dos serviços públicos. A relação de causalidade entre a ação dos novos executivos governamentais e a tomada de medidas (re)organizativas que vão afetar os sectores dos museus é especialmente visível após as eleições legislativas do Reino Unido em 2010, e as da Irlanda, de Portugal, da Espanha e da Polónia em 2011<sup>601</sup>. Exemplificando com o caso português, a reforma de 2011-2012 insere-se no *Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado*, que visa “reduzir os custos do Estado e procurar modelos mais eficientes de funcionamento”, bem como “eliminar as estruturas sobrepostas na estrutura do Estado, reduzindo o número de

<sup>600</sup> *Arrêté du 17 novembre 2009 relatif aux missions et à l'organisation de la direction générale des patrimoines*. No período em análise, apenas a França realizou a reforma da administração pública nacional durante o ciclo governativo normal, em 2009.

<sup>601</sup> Cronologia das eleições - Reino Unido: 6-5-2010; Governo de coligação do Partido Conservador e do Partido Liberal Democrata; Primeiro-Ministro David Cameron. Irlanda: 25-2-2011; Governo de coligação do Fina Gael e do Partido Trabalhista; Primeiro-Ministro Enda Kenny. Portugal: 5-6-2011; Governo de coligação do Partido Social Democrata e do Centro Democrático Social Partido Popular; Primeiro-Ministro Pedro Passos Coelho. Polónia: 9-10-2011; Governo da Plataforma Cívica; Primeiro-Ministro Donald Tusk. Espanha: 20-11-2011; Governo do Partido Popular; Primeiro-Ministro Mariano Rajoy.

organismos e entidades, mantendo a qualidade na prestação do serviço público” (Rosalino, 2011). Nesta justificação oficial se baseou a fusão de vários organismos, entre os quais o IMC.

Deste modo, em nenhum dos casos se está perante reformas específicas dos sectores dos museus ou sequer do património ou da cultura, mas de mudanças administrativas das máquinas estatais, geralmente coincidentes com o arranque de novas legislaturas. Por arrasto, estas medidas têm impacto na organização sectorial dos museus sem que tenha sido detetada uma reflexão preliminar ou concomitante por parte dos respetivos meios profissionais que sustente ou vá ao encontro das soluções preconizadas pelos atores políticos.

Em contracírculo com a tendência generalista e multisectorial, na Polónia foi reforçado o sector dos museus, mediante a criação, em 2011, de um Instituto Nacional de Museologia e Proteção das Coleções, o NIMOZ, que, dotado de franca autonomia, passa a coexistir com o Departamento de Património Cultural, mantido na orgânica governamental. A singularidade polaca pode ser interpretada num contexto histórico de longa duração de atenção à área dos museus<sup>602</sup>, assim como num quadro de afirmação contemporânea do país no quadro da União Europeia a que aderiu em 2004, que levou à criação de vários institutos sectoriais na área da cultura, entre os quais o dos museus e das coleções<sup>603</sup>. O processo que levou à criação do novo instituto distancia-se igualmente dos casos relatados noutros países. Com base em reflexão emanada do meio profissional, ganhou forma a necessidade de uma instituição supervisora e reguladora, definidora de padrões e de boas práticas para os museus polacos<sup>604</sup>. Deixando para o Departamento de Património Cultural as funções de gestão e de tutela face aos museus nacionais, o NIMOZ afirma-se como uma instituição consultiva da política museológica nacional, formativa na difusão de boas práticas, referencial na promoção da investigação e supervisora da aplicação da legislação. Não é despiciendo referir que do ponto de vista hierárquico o Presidente do NIMOZ depende diretamente do Ministro da Cultura e do Património Cultural.

---

<sup>602</sup> Como se viu acima, a orgânica governamental polaca para os museus é precoce, remontando a 1945 quando o governo provisório da Polónia criou uma Direção-Geral dos Museus e da Proteção do Património Histórico, no Ministério da Cultura e das Artes.

<sup>603</sup> O NIMOZ foi herdeiro do pessoal e de parte das competências de um anterior organismo atuante na área da proteção das coleções que foi extinto.

<sup>604</sup> Em entrevistas a Piotr Mawejski e a Dorota Folga-Januzewska, estes enfatizaram a importância do Congresso da Cultura Polaca em 2006, onde os profissionais de museu recomendaram a criação de uma entidade vocacionada em exclusivo para o sector museológico.

Não esquecendo que a proximidade temporal das mudanças assinaladas torna prematura a realização de balanços sobre os resultados da sua aplicação, ainda assim afigura-se pertinente recorrer a protagonistas que, no terreno, acompanharam os respetivos processos e ouvir algumas vozes do meio associativo.

Em França, é positivo o balanço do Diretor-Geral Philippe Bélaval quanto à atuação da nova *Direction Générale des Patrimoines*, com base em dois argumentos centrais: visão global do património cultural e possibilidade da sua gestão integrada. Segundo Bélaval, no caso francês estas vantagens reverteram para o estabelecimento de um programa de apoio à beneficiação dos museus regionais:

“Donc, le fait que ce soit sous la même autorité que peuvent se régler les questions du musée, des collections, du bâtiment et de l’environnement qui l’abrite c’est un élément de force, parce que, d’un coup, on peut avoir une vision beaucoup plus globale, et au moment où les moyens financiers sont limités, on peut faire des répartitions, on peut faire des arbitrages qui sont bénéfiques. C'est précisément cela qui a permis au ministre de faire un plan musée en régions pour financer le développement, la modernisation de 70 musées dans toutes les régions de France.”<sup>605</sup>

A *Association Générale des Conservateurs des Collections Publiques de France* atribui ao progressivo enfraquecimento da *Direction des Musées de France*, desde meados dos anos 2000, e ao fortalecimento dos principais museus dela dependentes as causas da extinção daquele organismo (AGCCPF, 2010). A associação profissional considera que a transformação da DMF num serviço de museus no seio de uma Direção-Geral dos Patrimónios abre portas à transversalidade e à reciprocidade de uso dos recursos disponíveis. No entanto, a AGCCPF receia que a falta de meios e a dificuldade de posicionamento do sector dos museus possam constituir entraves aos benefícios que poderão advir do novo enquadramento orgânico.

Nos Países Baixos, o testemunho de um dos técnicos que vivenciou a extinção do *Institut Collectie Nederland* e a sua integração na agência patrimonial vai no sentido da desvalorização do impacto desta mudança no sector museológico:

“In 2010, we are the product of a merger. Formerly I worked with the ICN and then we merged with the Netherlands Heritage Agency. Now I have all kinds of colleagues who deal with monuments and archeology and cultural landscape and a look on that sector is very rich on a government policy. There are lots of laws, there is money and it feels very strange when you have to deal with a sector [museums] which is very poor on government policy. So, this is a friction I

---

<sup>605</sup> Entrevista a Philippe Bélaval, Paris, 25-11-2011. O balanço de Bélaval reporta-se aos anos de 2010 e 2011 em que foi Diretor-Geral do Património. Em junho de 2012, no contexto do novo ciclo governativo, foi substituído neste cargo por Vincent Berjot.

feel within the organization. (...) Until now, it [the transition to the new agency] has been effectuated for a year, but there's no real difference for the museums.”<sup>606</sup>

Esta opinião ganha em ser enquadrada no contexto holandês, marcado por uma forte independência das instituições museológicas, incluindo os museus nacionais. Este fator menoriza o impacto de uma ação governamental menos próxima dos museus do que noutras países onde vigora a administração direta e centralizada. Também o Presidente da Associação de Museus Holandeses corrobora a anterior opinião, salientando que a reorganização teve motivações financeiras e não houve perda de qualidade nos serviços prestados<sup>607</sup>.

No Reino Unido, a *Museum Association* manifestou críticas à gestão do MLA praticamente desde a sua criação, encarando o seu desaparecimento como uma oportunidade de viragem para o sector museológico (Heal, 2010). Tendo sido envolvidos ao longo de todo o processo de transição e consultados regularmente pelo ACE, os dirigentes associativos reagiram com uma boa dose de pragmatismo às alterações introduzidas pelo governo de David Cameron. Embora defendendo, por princípio, a existência de uma entidade especializada no sector dos museus, a partir do momento em que esta solução não se encontrava na mesa das negociações, a MA aceitou a passagem de tutela para um organismo forte e prestigiado como o *Arts Council England*.

“The preferred option would be to have a separate body for museums where we could get direct channels to government, have an independent voice, have people working in the agency who understand museums and what they do and what is their specific role in society. Given that wasn't an option, then ACE was the favored body to take all the responsibility because there will be some museums and galleries that have already a relationship with ACE.”<sup>608</sup>

Na Letónia, pelo contrário, a extinção da Autoridade Estatal de Museus suscitou reações críticas internas e externas. Em carta dirigida ao Ministro da Cultura, datada de 13-10-2009 e assinada pelos membros do Conselho Diretivo da *Network of European Museum Organizations*, esta entidade europeia apelava à manutenção da Autoridade para os Museus e destacava os seus pontos fortes: contributo para a implementação de políticas culturais, descentralização do sistema museológico e criação do bem sucedido sistema de credenciação. O pedido não foi atendido e, como se viu, as competências deste organismo autónomo foram integradas numa Divisão do Departamento de Património Cultural.

---

<sup>606</sup> Entrevista a Frank Bergevoet, Amesterdão, 8-3-2012.

<sup>607</sup> Entrevista a Siebe Weide, Amesterdão, 8-3-2012.

<sup>608</sup> Entrevista a Sharon Heal, Londres, 10-2-2011.

Em Portugal, o processo reorganizador fez-se à margem dos atores museológicos e sociais. Não envolveu o órgão consultivo institucional, a Secção de Museus e Conservação e Restauro do Conselho Nacional de Cultura cujo funcionamento foi interrompido<sup>609</sup>, nem as associações profissionais ou os organismos representativos das tutelas, evidenciando-se em particular a falta de auscultação dos municípios. Este facto poderá ter ocorrido para a inexistência de uma base conceptual que sustentasse as medidas tomadas e fosse além das justificações gerais e comuns à reorganização da estrutura do Estado: “racionalização”, “melhor utilização dos recursos públicos”, “eliminação de redundâncias” e “redução de custos”<sup>610</sup>.

As medidas tomadas pelo governo português em 2011-2012<sup>611</sup> retiraram autonomia ao novo organismo gestor, a DGPC, “um serviço central da administração direta do Estado”, ao passo que os seus antecessores, o IMC e o IGESPAR, sendo institutos públicos, eram dotados de maior independência jurídica e financeira (M. J. T. Silva, 2012). Por outro lado, aliviaram-no de perto de metade dos museus sob sua gestão, transferidos para os “serviços periféricos”, as Direções Regionais de Cultura (DRC) que viram ampliado o seu raio de ação. Esta medida de desconcentração da ação do Estado foi feita sem um critério explícito quanto à distribuição dos museus pelos dois organismos, a não ser o de deixar no serviço central os museus nacionais<sup>612</sup>. Em paralelo, a transferência foi acompanhada da aglutinação de alguns dos museus sob gestão das DRC debaixo da mesma “unidade orgânica flexível”, o que implicou o desaparecimento do lugar de diretor em vários museus e a sua conjunta dependência hierárquica de um único dirigente<sup>613</sup>. Na prática, embora com graus variáveis, assistiu-se à diminuição e/ou à perda de autonomia de gestão dos museus dependentes tanto da DGPC como sobretudo das DRC.

---

<sup>609</sup> Esta secção especializada do Conselho Nacional de Cultura (CNC) foi criada pelo DR nº 35/2007, de 29 de março. Com a criação da DGPC, a secção tomou a designação de Secção de Museus, da Conservação e Restauro e do Património Imaterial (SMCRPI). O DL 132/2013, de 13 de setembro estabeleceu o regime e a composição do CNC e das várias secções especializadas, entre as quais a SMCRPI. Decorreu um intervalo de mais de dois anos entre a última reunião da anterior Secção de Museus (20-4-2011) e a primeira reunião de SMCRPI (12-11-2013).

<sup>610</sup> Preâmbulo ao DL nº 115/2012, de 25 de maio (Estrutura orgânica da DGPC).

<sup>611</sup> As medidas em análise consubstanciam-se no seguinte pacote legislativo: DL nº 126 A/2011, de 29 de dezembro; DL nº 114/2012, de 25 de maio; DL nº 115/2012, de 25 de maio; Portaria nº 223/2012, de 24 de julho; Portaria nº 227/2012, de 3 de agosto.

<sup>612</sup> Alguns exemplos concorrem para ilustrar a dificuldade em compreender o critério subjacente às transferências de museus sem o título de ‘nacional’. O Museu Grão-Vasco em Viseu manteve-se na dependência do serviço central enquanto o Museu Alberto Sampaio em Guimarães e o Museu de Lamego passaram para a gestão do serviço periférico. Os Palácios Nacionais mantiveram-se na DGPC e o Paço dos Duques em Guimarães foi transferido para a gestão da DRC Norte.

<sup>613</sup> Também em dois museus sob gestão da DGPC foram extintos os lugares de diretor, passando a depender hierarquicamente do diretor de outro museu.

Nas reações do meio profissional às alterações introduzidas, destacam-se as da Comissão Nacional do ICOM em documentos programáticos, encontros e comunicados (Direção da Comissão Nacional Portuguesa do ICOM, 2011, 2012; Direções das Comissões Nacionais Portuguesas do ICOM e do ICOMOS, 2012). O ICOM enfatiza a colisão de algumas medidas com preceitos estipulados na Lei-Quadro dos Museus Portugueses, nomeadamente quanto à obrigatoriedade de cada museu dispor de um diretor e à própria natureza permanente da instituição museológica, em contradição com o teor precário das ‘unidades orgânicas flexíveis’ em que os museus das DRC passaram a inscrever-se. Outras apreciações salientam que as fragilidades da reorganização aplicada ao setor dos museus são de ordem técnica, científica e legal, ficando por provar no plano administrativo a almejada redução de custos (Ribeiro, 2013).

Na perspetiva histórica europeia, a alternância entre organizações multisectoriais e especializadas é um traço das administrações públicas e dos próprios sectores dos museus. Recuando no tempo, é possível ligar as perdas patrimoniais e as transformações territoriais causadas pela Segunda Guerra Mundial com as decisões de criar organismos específicos para os museus na França e na Polónia. Retrocedendo até ao final dos anos 1920 no Reino Unido, a criação da *Royal Commission on National Museums and Galleries* não pode ser dissociada do poder profissional conquistado pelos museus britânicos e da prática de realização regular de diagnósticos sobre a situação museológica do país, fatores que levaram ao estabelecimento de um órgão dedicado somente às matérias dos museus. Avançando para a última década do século XX, verifica-se no universo estudado a prevalência da criação de organismos especializados no sector dos museus nos Países Baixos, Portugal e Letónia, enquanto a Itália, a Espanha e a Irlanda mantiveram ou deram corpo a organizações de largo espetro patrimonial. Ambas as tendências são partilhadas por países de administração direta e indireta, com diferentes graus de centralização e de descentralização e distintas localizações geográficas. Como fica patente, a alternância entre os dois modelos (sectorial e multisectorial) antecede a crise económica atual e está fortemente ligada à *new public administration* que visa reestruturar e encolher o peso do Estado na sociedade.

Nos últimos anos e tendo por cenário político as alterações governativas, a inscrição das mudanças sinalizadas no período da crise financeira e económica internacional reforça a implementação de medidas de emagrecimento das máquinas estatais, justificadas oficialmente pela necessidade de melhoria da gestão e de poupança dos recursos

disponíveis. O impacto das alterações dos contextos públicos organizacionais nos sistemas de credenciação e nas redes nacionais de museus carece de desenvolvimento e de estudos, embora seja já possível detetar algumas tendências emergentes.

## **2. À MARGEM DAS REFORMAS: REVISÕES E ATUALIZAÇÕES DA CREDENCIAÇÃO**

A credenciação foi mantida em todos os países recentemente sujeitos a reorganizações administrativas dos sectores dos museus. As modificações ocorridas nos enquadramentos organizacionais não puseram em causa esta linha programática das administrações públicas que, nalguns casos, vinha a ser desenvolvida há uma ou mais décadas. No Reino Unido e nos Países Baixos, o período 2010-2013 coincidiu com o lançamento de novas versões dos respetivos sistemas de credenciação nacionais. Nos restantes países permanecem em vigor os esquemas anteriores.

### **2.1 O New Accreditation do Reino Unido**

Em fevereiro de 2011, numa apresentação da nova versão do sistema de credenciação britânico, a sua responsável sintetizava numa breve frase o ponto de situação institucional: “MLA is going... but Accreditation will continue”<sup>614</sup>. A terceira revisão do *Accreditation* foi efetuada ao longo dos anos em que decorreu a reforma orgânica que ditou a extinção do MLA e a sua substituição pelo ACE (2010-2011), sem que a alteração do organismo gestor tenha desviado o rumo seguido<sup>615</sup>. As atividades da credenciação foram integradas na direção de serviços *Museums & Renaissance* do *Arts Council England* e transpostas para documentos estratégicos deste organismo (ACE, 2011).

A fase preparatória foi altamente participada com a receção de mais de 2000 contributos. Entre estes avulta a posição da *Museums Association*, refletindo os principais tópicos que

---

<sup>614</sup> I. Wilson, comunicação pessoal “MA Forward Future Achieving Accreditation”, em 9 de fevereiro de 2011, no curso *Forward Future: Achieving Accreditation*, em Londres.

<sup>615</sup> As primeiras discussões ocorreram em 2008, as reações dos organismos consultados surgiram em 2009, uma primeira versão do esquema foi apresentada à conferência anual da *Museums Association* em 2010 e o lançamento oficial ocorreu em dezembro de 2011, já sob a égide do ACE. Em 2013, o ACE iniciou também a revisão do *Designation Scheme*, criado em 1997 e abrangendo 139 acervos de 111 entidades. A reforma deste programa levou ao seu encerramento pelo período de um ano até meados de 2014 (*Museums Association*, 2013, p. 8).

marcavam os debates em torno da credenciação: universalidade, manutenção dos padrões mínimos e visibilidade (Museums Association, 2009). A MA reitera os princípios da inclusão e da acessibilidade universal e recusa a alternativa de padrões mais elevados e idealmente excelentes. Por outro lado, a MA enfatiza o caráter profissional da credenciação, receando que o acento na divulgação pública possa minar o valor que o programa possui no meio museológico. Esta posição está ao arrepio de recomendações advindas dos próprios museus e expressas nos dois inquéritos recomendados pelo MLA (Hopkins Van Mil, 2009; Jura Consultants, 2009), de acordo com os quais os museus desejavam uma maior visibilidade da ‘marca’ de *accredited museum*. Nestes estudos, as restantes sugestões dos museus iam em dois sentidos principais: simplificar os procedimentos de candidatura e equacionar a adequação do programa a diferentes tipos de museus, pondo em causa o princípio da universalidade.

Abraçando o programa de acreditação como uma das linhas-mestras “mais inovadoras” do sector dos museus, o ACE justifica a sua atualização pela necessidade de “acompanhar os tempos”<sup>616</sup>. Este organismo destaca algumas mudanças exógenas como motores das alterações introduzidas: aumento das expectativas nos museus; crescimento do apoio voluntário<sup>617</sup>; desafios ambientais e funcionais. Segundo o ACE, para enfrentar as modificações da envolvente a nova versão da acreditação tem por objetivos ajudar os museus a desenvolver competências de resiliência através do planeamento estratégico, equilibrar alguns aspectos da gestão dos acervos e encorajar os museus a serem mais receptivos às necessidades dos utilizadores.

Em concreto, o *New Accreditation* apresenta cinco características distintivas relativamente à versão precedente: uma estrutura mais simplificada, maior clareza comunicacional, uma abordagem holística da gestão dos acervos, enfoque nas experiências dos utilizadores e realce a alguns aspectos gestionários.

Ao invés das quatro secções do programa anterior, está esquematizado em três partes: 1) Estado da organização; 2) Acervos; 3) Utilizadores e suas experiências. Também o número total de requisitos baixou de 26 para 21, em virtude da concentração de alguns

---

<sup>616</sup> [www.artscouncil.org.uk](http://www.artscouncil.org.uk). Acedido em 2-9-2013.

<sup>617</sup> A alusão ao voluntariado pode ser enquadrada no âmbito da *Big Society*, programa lançado em 2011 pelo governo de David Cameron com objetivos de encorajamento à participação das pessoas na vida comunitária. O programa foi veemente criticado, designadamente por organizações não governamentais dedicadas ao voluntariado que viram os apoios a este sector diminuir drasticamente (Toynbee, 2011, p. 33).

dos padrões. No âmbito da simplificação de procedimentos, o esquema dispensou os museus já credenciados da apresentação de uma parte da documentação exigida às novas candidaturas, ao contrário do que sucedera nas anteriores revisões do programa.

Do ponto de vista comunicacional, o enunciado difere do precedente na abundante explicitação dos padrões, de forma a evitar a ambiguidade com que certos termos eram anteriormente interpretados e a torná-los mais comprehensíveis e evidentes. Exemplificando, exige-se um plano de emergência “claro e exequível”, acesso a consultoria profissional “com reflexos na tomada de decisão”, planeamento estratégico “eficiente” e experiências educativas “eficazes” (MLA, 2011).

Quanto aos acervos, as mudanças introduzidas revelam uma visão holística da sua gestão, patente na sistematização das funções museológicas que lhe estão associadas. Ao contrário do enunciado de 2004, eivado de alguma dispersão e repetição, a nova versão do *Accreditation* está organizada em ‘políticas’, ‘planos’ e ‘procedimentos’. A relação com os públicos sofre igualmente uma evolução que vai além da reunião formal numa só secção. Passa a basear-se não só na qualidade dos serviços prestados pelos museus aos seus utilizadores, como na eficácia da sua atuação. Os requisitos são, por conseguinte, mais ambiciosos e pretendem testar a eficiência das experiências educativas proporcionadas às pessoas a quem se dirigem.

Finalmente, o acento na melhoria dos aspectos gestionários revela-se na maior exigência quanto à clareza da definição da missão e à eficiência do planeamento estratégico e ainda na junção de um novo requisito, o da sustentabilidade ambiental, atribuindo esta última responsabilidade à autoridade de tutela.

Se a análise do novo *Accreditation* desvela as anteriores linhas-mestras, os seus responsáveis destacam sobretudo as questões de ordem gestionária, frisando a importância do planeamento estratégico. No entendimento do MLA e do ACE as características-chave do novo sistema são a sustentabilidade, a resiliência organizacional e a responsabilização face à comunidade<sup>618</sup>.

---

<sup>618</sup> I. Wilson, comunicação pessoal, “MA Forward Future Achieving Accreditation”, em 9 de fevereiro de 2011, no curso *Forward Future: Achieving Accreditation*, em Londres. Esta visão moldou o programa deste curso de formação dedicado à divulgação da nova versão do sistema. Mais de metade dos módulos temáticos incidiu nos temas do planeamento, da resiliência e da relação entre o planeamento estratégico e a acreditação (Museums Association, 2011).

No que respeita ao processo de avaliação das candidaturas, perduram os procedimentos já testados nas versões anteriores. No terreno assinala-se a mudança de enquadramento dos consultores que dão apoio aos museus de menor dimensão, cuja denominação e funções foram alteradas (de *curatorial advisors* para *museum mentors*<sup>619</sup>), com o objetivo de responder de forma mais alargada às necessidades dos museus.

Em julho de 2013 o número total de museus envolvidos no *Accreditation Scheme* era de 1 753, dos quais 1 666 possuem o estatuto de credenciação plena e 87 o de provisória<sup>620</sup>. Enquanto decorrem as novas candidaturas, está em marcha a revisão dos museus já credenciados, organizada regionalmente e de forma progressiva segundo um calendário balizado entre dezembro de 2011 e janeiro de 2019. A extensão do ciclo de monitorização dos museus já acreditados, que passou de bienal para trienal, e o aumento da duração do processo à quase totalidade da presente década não podem deixar de ser lidos à luz do decréscimo de recursos humanos necessários ao acompanhamento destas ações por parte do ACE.

Confrontando as recomendações iniciais do meio profissional com o enunciado final do *Accreditation*, verifica-se que foram mantidos dois princípios basilares: a abrangência universal e os padrões mínimos. Embora colhesse o apoio da principal associação profissional do sector, a universalidade do sistema despertava algumas reações críticas relativamente à sua adequação a determinados tipos de museus. Prevaleceu, contudo, a opção de manter um sistema único, abraçado desde a sua génesis e agora temperado por uma análise diferenciada durante o processo de avaliação das candidaturas<sup>621</sup>. Por outro lado, o objetivo da desburocratização foi cumprido, mediante a simplificação de procedimentos e a sistematização estrutural dos requisitos.

Em síntese, alargando o espectro de intervenção dos museus sem descurar a gestão dos acervos, o *New Accreditation* centra-se sobre as pessoas (visitantes e utilizadores), em

<sup>619</sup> Iniciada em 1988 com o *Registration Scheme*, a bolsa de consultores assegura apoio técnico aos museus de pequena dimensão, tendo conhecido diferentes enquadramentos ao longo do tempo. Em 2012 existiam 282 *museum mentors* em Inglaterra, a maioria dos quais integrados num perfil profissional e suportados pelas agências regionais ou pelas administrações locais, em paralelo com outros que prestam colaboração voluntária. [www.artscouncil.org.uk](http://www.artscouncil.org.uk). Acedido em 3-9-2013.

<sup>620</sup> [www.artscouncil.org.uk](http://www.artscouncil.org.uk). Acedido em 3-9-2013.

<sup>621</sup> Sendo o formulário de candidatura único para todos os museus, nas grelhas de análise os museus são divididos por tutelas (administração local, *independent museums*, universitários) e dentro destas, por três tipos de indicadores, em função do pessoal, da gestão, do orçamento, do horário de abertura, da ação educativa e do número de visitantes. Os museus nacionais são alvo de uma avaliação separada e mais exigente. [www.artscouncil.org.uk](http://www.artscouncil.org.uk). Acedido em 3-9-2013.

linha com a própria evolução do conceito britânico de museu que se teve oportunidade de assinalar. A estes princípios centrais junta-se a valorização da gestão institucional e o aprofundamento de instrumentos de planeamento que ajudem a defender os museus em tempos de incerteza e de escassez de recursos. A coincidência temporal da revisão do sistema de credenciação com o despontar da crise internacional e com as medidas de contenção da despesa pública por parte do governo Cameron estará na base desta opção. Pretende-se fornecer aos museus ferramentas de sustentabilidade organizacional e de planeamento resiliente e incentivar a consideração de formas alternativas de gestão. Não voltando costas às dificuldades do presente, a versão de 2011 do sistema britânico tem em vista não apenas a melhoria da ação das instituições museológicas mas a sua própria sobrevivência.

## **2.2 O novo *Museumregister* dos Países Baixos**

Do outro lado da Mancha e em cronologia coincidente com a britânica, o Registo holandês foi igualmente sujeito a uma revisão. Esta fez-se à margem da extinção do *Instituut Collectie Nederland*, dada a independência da credenciação holandesa face aos organismos governamentais. A reforma do *Museumregister* é a primeira após mais de uma década de aplicação deste esquema. Segundo as suas atuais responsáveis, a atualização foi suscitada por motivos endógenos e exógenos<sup>622</sup>. Internamente, tinham-se tornado evidentes algumas debilidades e insuficiências técnicas, tanto para os profissionais dos museus como para os gestores do Registo. Externamente, a evolução da sociedade e o alargamento do espetro das expectativas colocadas nos museus influenciaram a introdução de algumas mudanças.

Metodologicamente, o processo teve início em 2008 e assentou na reflexão de um grupo de profissionais e na aplicação de testes-piloto a um número selecionado de museus, sendo o novo Registo lançado oficialmente em meados de 2012.

Relativamente aos conteúdos, o esquema continua a assentar nos princípios fundacionais, embora altere alguns padrões, requisitos e procedimentos. No plano da continuidade mantém-se a definição de museu do ICOM como matriz referencial e conserva-se o princípio da universalidade como traço unificador de um sistema pensado para todos os

---

<sup>622</sup> Entrevista a Anne Hogeweg e Ellie Brugmann, Amesterdão, 8-3-2012.

tipos de museus. Em contrapartida o número de padrões é aumentado de nove para 12: 1) Aspectos jurídicos, administrativos e definição de políticas; 2) Qualidade; 3) Recursos financeiros; 4) Serviços e gestão de segurança; 5) Acessibilidade; 6) Pessoal; 7) Acervo: políticas de incorporação e desincorporação; 8) Acervo: documentação e conservação; 9) Acervo: Investigação; 10) Apresentação; 11) Comunicação e Marketing; 12) Educação<sup>623</sup>. As mudanças introduzidas patenteiam um alargamento funcional e social, mediante requisitos desdobrados a partir das funções de educação e de comunicação que valorizam as relações com os públicos. Se esta linha orientadora se inscreve no espírito das últimas versões da definição de museu do ICOM, reflete também no plano funcional a evolução da reflexão interna nacional, designadamente no campo da desincorporação, em que as instituições dos Países Baixos têm sido protagonistas nos debates europeus.

Outras duas importantes alterações dizem respeito à gestão do próprio sistema. Instituída em 2000, a *Fundação para o Registo dos Museus Holandeses* (*Stichting Het Nederlands Museumregister*) alcançou em 2012 uma total independência legal dos ‘pais fundadores’, a Associação de Museus Holandeses e a Fundação dos Consultores dos Museus Holandeses. Tornando-se responsável pela definição dos seus objetivos e pela eleição dos seus corpos dirigentes, a fundação pretende atingir uma maior agilidade gestionária. Uma segunda desconformidade face ao sistema anterior respeita ao papel dos consultores provinciais. Envolvidos no terreno em todas as etapas preparatórias das candidaturas ao Registo, desde a prestação de apoio consultivo à redação dos documentos obrigatórios e à organização interna dos museus, os consultores tinham ainda a responsabilidade de avaliar a primeira fase das candidaturas. Com a nova versão foram claramente separadas as funções de apoio técnico e as de avaliação. As primeiras continuaram cometidas aos consultores provinciais enquanto as segundas transitaram para auditores nomeados pela *Fundação para o Registo*.

No que toca aos procedimentos, assinala-se um par de alterações significativas. Embora mantendo o ritmo quinquenal de avaliação formal dos ‘museus registados’, o novo sistema estabeleceu a obrigatoriedade de uma autorreflexão anual a entrar em vigor em 2013. Se a avaliação formal de cinco em cinco anos compete aos auditores certificados, a autoanálise é da responsabilidade dos museus e pretende melhorar os instrumentos de

---

<sup>623</sup> [www.museumregisternederland.nl/](http://www.museumregisternederland.nl/). Acedido em 6-9-2013.

gestão. Em segundo lugar, foi introduzido o pagamento de uma taxa anual a suportar por cada museu acreditado. Estabelecida em função dos orçamentos de cada instituição museológica, a taxa é apresentada como um “pagamento baseado na solidariedade”<sup>624</sup> e justificada pela independência e sustentabilidade que o sistema visa atingir. A diminuição do contributo das províncias no apoio a museus locais constitui uma razão suplementar a motivar a busca de receitas próprias.

Em julho de 2013, ao finalizar o primeiro ano de aplicação do novo esquema, os responsáveis sinalizaram algum atraso na avaliação de candidaturas, entretanto ultrapassado pela contratação de uma equipa de cinco auditores pela Fundação. Faltava ainda resolver alguns equívocos suscitados pela aplicação de certos requisitos e pela ambígua formulação de alguns padrões. O ritmo das candidaturas é atualmente elevado, dada a obrigatoriedade dos membros da Associação dos Museus Holandeses estarem acreditados até janeiro de 2014.

Em suma, o alargamento do espectro funcional e do âmbito de ação dos museus constitui uma característica comum aos reformulados sistemas holandês e britânico. As especificidades principais do novo *Museumregister* residem no campo dos procedimentos. A revisão do perfil profissional dos consultores provinciais e a introdução da figura dos auditores traça uma fronteira entre o apoio consultivo e técnico e, do outro lado, a inspeção e a avaliação. Com a aplicação de uma taxa associada à pertença ao Registo, os Países Baixos tornam-se o primeiro país europeu a dispor de um sistema de credenciação suportado financeiramente pelos próprios membros que o integram. Relativamente aos resultados esperados de ambas as medidas, será necessário aguardar a sua aplicação para poder retirar algumas ilações.

No universo estudado, o Reino Unido e os Países Baixos constituem os dois únicos casos em que os sistemas de credenciação foram renovados e lançados publicamente no período 2010-2013. Com se viu, estas revisões não foram diretamente influenciadas pelas reformas orgânicas impulsionadas pelos governos dos respetivos países. Todavia, outros países as consequências das reformas manifestaram-se de várias formas quer na credenciação quer nas redes nacionais de museus.

---

<sup>624</sup> Os valores das taxas variam de 300 € a 1 800 €. [www.museumregisternederland.nl/](http://www.museumregisternederland.nl/). Acedido em 6-9-2013.

### **3. EFEITOS DAS MODIFICAÇÕES ORGÂNICAS NA CREDENCIAÇÃO E NAS REDES**

A França, a Letónia, a Polónia e Portugal formam o grupo de países em que as responsabilidades dos serviços públicos face à credenciação transitaram praticamente inalteradas dos organismos vigentes até 2010 para as novas estruturas administrativas.

Já no que respeita às redes de museus geridas a partir dos organismos públicos centrais, as reformas administrativas tiveram três consequências principais. No caso francês levaram ao reforço orgânico das redes na estrutura dos serviços públicos. Noutros dois países, o Reino Unido e Portugal, as redes foram mantidas, embora com variações organizativas e programáticas. Na maioria dos países estudados as reformas ocorridas não tiveram impacto direto nas redes nacionais de museus.

Em França, é à Subdireção de Políticas de Museus que cabe assegurar o cumprimento das políticas do Estado relativamente aos *musées de France*, o que pressupõe o acompanhamento das disposições legislativas e regulamentares e o exercício do controlo científico e técnico sobre estes museus, em articulação com a Inspeção-Geral dos Museus<sup>625</sup>. Na prática trata-se de missões idênticas às da anterior DMF, assegurando a observância do Código do Património, em que foi inserida a Lei dos Museus de França.

Entre as missões da nova Subdireção está o exercício da tutela sobre a “rede de museus nacionais”, a par do zelo pelo equilíbrio geográfico e a coerência científica da “rede de Museus de França”. Para levar a cabo a última missão, foram criadas duas unidades orgânicas, o Gabinete das Redes Territoriais e o Gabinete das Redes Profissionais<sup>626</sup>. Pela primeira vez a orgânica do Estado francês abriu-se ao cumprimento de uma das linhas de força da Lei de Museus de 2002, a do encorajamento à constituição de redes geográficas, científicas e culturais.

Ao Gabinete das Redes Territoriais estão cometidos os procedimentos relacionados com a atribuição do título de *musée de France* após uma primeira avaliação das candidaturas, efetuada pela respetiva Direção Regional de Assuntos Culturais. Àquele Gabinete compete a interlocução com as Direções Regionais e com as autarquias, a instrução final

---

<sup>625</sup> Art. 4º, III, do *Arrêté du 17 novembre 2009 relatif aux missions et à l'organisation de la direction générale des patrimoines*.

<sup>626</sup> *Arrêté du 17 novembre 2009 relatif aux missions et à l'organisation de la direction générale des patrimoines*, 2009.

do dossiê com a colaboração da Subdireção das Coleções e, se necessário, dos “grandes departamentos” dos museus nacionais, e a redação de um relatório. No final, o Ministério da Cultura submete a candidatura ao parecer do órgão consultivo, o *Haut Conseil des Musées de France*. Tendo presente que ao conjunto dos museus com o *label musée de France* corresponde a rede nacional de museus deste país, é compreensível que estejam reunidas num mesmo serviço as atribuições relativas à credenciação e à prossecução da política museológica e patrimonial no território, designadamente a ligação aos serviços desconcentrados e às *collectivités territoriales*. No que respeita ao Gabinete das Redes Profissionais, compete-lhe o acompanhamento das questões relativas às necessidades dos profissionais e a participação na organização de programas de formação contínua. Crescentemente, este gabinete tem vindo a assumir também responsabilidades no seguimento das redes internacionais.

Para a associação dos conservadores estas medidas são porém, insuficientes. No Livro Branco (AGCCPF 2010), esta propõe uma Inspeção que proceda a uma real verificação dos museus e a criação de uma célula interministerial para articular os assuntos relativos aos museus.

As medidas orgânicas são complementadas por quatro programas de apoio aos *musées de France*, cobrindo as áreas das exposições, da conservação preventiva e do restauro, do enriquecimento das coleções e dos ‘projetos de desenvolvimento’, em que se integram os projetos científicos e culturais que vão ao encontro do estipulado no Código do Património. O período 2011-2013 é ainda marcado pelo Plano *Musées en Régions* que contempla a requalificação de 79 *musées de France* repartidos pelo conjunto do território francês.

Na Letónia, após a extinção da Autoridade Estatal de Museus, as competências relativas à credenciação foram assumidas pela Divisão de Artes Visuais e Museus. A Presidente do Conselho de Museus não atribui a esta mudança um impacto negativo na credenciação que considera estar formalmente bem estabelecida no quadro das políticas públicas<sup>627</sup>. No entanto, segundo uma das técnicas da nova Divisão, a transição do anterior organismo, dotado de maior autonomia administrativa, para a alçada direta do departamento governamental acentuou o controlo do Estado, tornando o processo mais lento e burocrático. Um exemplo da interferência governamental diz respeito à introdução de um

---

<sup>627</sup> Entrevista a Agrita Ozola, 25-6-2012.

longo questionário de inspeção das funções de documentação e de conservação em acréscimo aos quesitos do próprio sistema de credenciação<sup>628</sup>.

Na Polónia, a criação do NIMOZ não afetou o teor nem os procedimentos da credenciação que continuaram nas mãos do Departamento de Património Cultural. O novo Instituto de Museologia foi inserido na comissão consultiva que é auscultada no decurso do processo credenciador. Por outro lado, o NIMOZ tem contribuído para a atualização técnica dos profissionais dos museus, através de programas de formação.

Em Inglaterra, a integração do sector dos museus no ACE preservou não apenas a credenciação mas também o *Renaissance in the Regions* e uma das suas recentes concretizações, as redes temáticas, nascidas em 2005. Formadas por grupos de profissionais com conhecimentos especializados e envolvendo progressivamente a comunidade museológica, as *Subject Specialist Networks* (SSN) são reconhecidas positivamente pelo ACE. Este organismo destaca o papel colaborativo e de apoio mútuo das SSN na promoção de economias de escala, através da partilha de conhecimentos e de práticas, e de contributo à documentação e à conservação dos acervos.

O encorajamento ao desenvolvimento de projetos pelas SSN é materializado através de um programa de financiamento que visa apoiar a partilha de conhecimentos, o aprofundamento do estudo das coleções e a participação e a educação dos públicos. Em 2012-2013 o programa do ACE beneficia 22 redes temáticas e em 2013-2015 mais 16, em áreas tão diversas como a Arte Britânica, o Trajo e os Têxteis, a Etnografia, a Arte Islâmica, os Transportes, a Numismática e a História Social<sup>629</sup>. Importa referir que entre os critérios de apreciação das candidaturas se encontram a viabilidade das redes a médio e a longo prazo e a sua capacidade em atrair novos membros.

Ainda no Reino Unido, os documentos estratégicos de política para museus do País de Gales e da Escócia (CyMAL Museums Archives and Libraries Wales, 2010; Museums Galleries Scotland, 2012) salientam o alinhamento com os princípios de acreditação, a sua manutenção e gestão, a par do fortalecimento das redes de museus existentes nestes territórios.

---

<sup>628</sup> Entrevista a Anita Jirgensone, 7-5-2012.

<sup>629</sup> [www.artscouncil.org.uk](http://www.artscouncil.org.uk). Acedido em 24-9-2013.

Em Portugal, as atribuições da DGPC contemplam a credenciação dos museus portugueses e a fiscalização do cumprimento dos respetivos requisitos<sup>630</sup>. A estrutura nuclear desta Direção-Geral incorpora numa das suas quatro unidades orgânicas - o Departamento de Museus, Conservação e Credenciação (DMCC) – a coordenação e a execução dos procedimentos necessários à credenciação de museus e à sua integração na RPM<sup>631</sup>. Estas atribuições estão cometidas à “estrutura flexível” entretanto criada, a Divisão de Museus e Credenciação (DMC)<sup>632</sup>. Já quanto aos procedimentos, uma nota de ambiguidade é introduzida ao atribuir ao Diretor-Geral poderes de orientação e de emissão de diretivas vinculativas no âmbito das competências instrutórias dos procedimentos de credenciação de museus<sup>633</sup>. Este enunciado contradiz o disposto na Lei-Quadro dos Museus Portugueses que formaliza detalhadamente a instrução do procedimento de credenciação, mediante um relatório técnico, sujeito a parecer do organismo consultivo e objeto de decisão final pelo membro do governo<sup>634</sup> sem que haja lugar a diretrizes de caráter vinculativo por parte do Diretor-Geral.

Além do serviço central, também os serviços desconcentrados têm atribuições de “apreciação técnica de candidaturas à credenciação de museus” que devem ser submetidas à aprovação da DGPC<sup>635</sup>. Este enunciado não é novo. Replicando integralmente atribuições já cometidas às Direções Regionais de Cultura desde 2007<sup>636</sup>, a regulamentação de 2012 foi, porém, incapaz de ir mais longe na compatibilização das competências de ambos os organismos com a instrução do procedimento estipulado pela Lei-Quadro dos Museus Portugueses que se refere apenas à ação do serviço central do Estado, à época o IPM.

Quanto ao impacto da reestruturação administrativa na RPM, a primeira constatação é a da manutenção do “reforço, consolidação e superintendência” da Rede Portuguesa de Museus nas atribuições da DGPC, tal como estivera nas do anterior IMC<sup>637</sup>. Nas competências do Departamento de Museus, Credenciação e Conservação sobressai a “articulação”, quer entre museus da RPM, quer com as Direções Regionais de Cultura em

---

<sup>630</sup> Art. 2º do DL nº 115/2012, de 25 de maio.

<sup>631</sup> Art. 3º da Portaria nº 223/2012, de 24 de julho.

<sup>632</sup> Despacho nº 11142/2012, de 16 de agosto.

<sup>633</sup> Art. 4º, nº 1-j) do DL nº 115/2012, de 25 de maio.

<sup>634</sup> Arts. 115º a 119º da Lei-Quadro dos Museus Portugueses.

<sup>635</sup> Alínea y) do nº 1 do Art. 2º da Portaria nº 227/2012, de 3 de agosto.

<sup>636</sup> Alínea e) do nº 2 do Art. 2º da Portaria nº 373/2007, de 30 de março.

<sup>637</sup> DL nº 126-A/2011, de 29 de dezembro e DL nº 97/97, de 29 de março.

matérias relacionadas com a Museologia<sup>638</sup>. Às DRC compete dar apoio técnico, em articulação com a DGPC, a museus da RPM que não lhe tenham sido afetos, desenvolver programas de incentivo ao estabelecimento de parcerias e dar apoio técnico às coleções visitáveis, sob a orientação técnica da DGPC<sup>639</sup>. Também estas atribuições constavam do enunciado de 2007, ressalvando-se a subtil autonomização da "estreita articulação" com o organismo central no desenvolvimento das parcerias a nível regional que passam a ficar a cargo apenas dos organismos desconcentrados. A legislação é, porém, omissa na regulamentação da almejada 'articulação' entre ambas as Direções-Gerais que dispõem de igual nível hierárquico.

Nas manifestações públicas do meio profissional quanto ao efeito da nova orgânica na RPM, sobressaem as reações da Comissão Nacional do ICOM que se concentraram em dois pontos principais. O primeiro consiste na defesa da rede como uma "plataforma interpares" e "sem subordinação hierárquica", advogando que o papel da administração central deveria ser o de um "secretariado de retaguarda" e de "suporte técnico" (Direção da Comissão Nacional Portuguesa do ICOM, 2011, 2012). Estas críticas misturam a noção de RPM enquanto sistema de museus, de acordo com a definição da Lei-Quadro dos Museus Portugueses, e a noção do serviço de enquadramento, de supervisão e de acompanhamento que, como se referiu, já existia desde 2007 na orgânica do anterior IMC. O segundo foco de atenção do ICOM diz respeito à omissão de indicações sobre os aspetos evolutivos da RPM, preconizados na Lei-Quadro, designadamente a instituição de sub-redes e a criação dos núcleos de apoio a museus.

Ao juntar conceptualmente a credenciação e a rede num só modelo sistémico, a RPM necessita de um organismo gestor onde estejam concentradas as competências credenciadoras e as de promoção reticular, numa instância nacional e instrumental, como acima se enfatizou. Deste ponto de vista, a orgânica adotada pela DGPC é coerente com a Lei-Quadro dos Museus e com o caminho trilhado na primeira década do século XXI. O que há a apontar é da ordem das lacunas – sobretudo na falta de regulamentação das articulações entre a DGPC e as DRC e na ausência de ordenamento museológico nacional. Julga-se, assim, que as incoerências da administração central se manifestam não tanto no nível orgânico mas nos níveis programático e estratégico.

---

<sup>638</sup> Portaria nº 223/2012, de 24 de julho.

<sup>639</sup> DL 114/2012, de 25 de maio e Portaria nº 227/2012, de 3 de agosto.

Já o edifício administrativo estava a ser erigido (em dezembro de 2011<sup>640</sup>), contemplando competências afins às anteriormente em vigor, quando os serviços centrais foram “esvaziados” de recursos humanos e de meios<sup>641</sup> e a atividade relativa à RPM foi interrompida (em fevereiro de 2012). A desconformidade entre a letra regulamentar da lei e a situação no terreno refletiu-se num hiato com a duração de cerca de um ano. Pela primeira vez, desde o ano 2000, deixavam de existir meios humanos, técnicos e financeiros para responder à dinâmica de evolução desta rede.

A nova equipa técnica entretanto constituída retomou a atividade pública em abril de 2013 com a realização de três reuniões descentralizadas com os museus que integram a RPM. Num relatório subsequente (Direção-Geral do Património Cultural, 2013), a DGPC dá a conhecer as linhas de força e o posicionamento estratégico para a nova etapa. Concedendo aos serviços centrais um papel proponente, facilitador, divulgador e articulador, são recuperados quatro eixos programáticos da RPM: a credenciação, a qualificação, a informação e a formação. Não se pode deixar de assinalar que, apesar das atribuições legais de articulação entre museus e com as DRC, tenha desaparecido o eixo com esta designação. Por outro lado, a retoma das linhas programáticas da RPM não apaga a falta de meios que percorre o documento, eivado de intenções que não encontram reflexo em medidas concretas. Contudo, dada a proximidade temporal, estas notas só poderão ficar esclarecidas com mais análise sobre a evolução estratégica e programática no terreno.

Ao desprover de recursos os serviços centrais e ao interromper por um período de tempo assinalável o normal funcionamento da RPM, o Estado introduziu um hiato inexplicado e com consequências gravosas. Estas manifestam-se no atraso dos procedimentos, como por exemplo os da credenciação, na descontinuação dos apoios técnicos e da formação e na suspensão dos apoios financeiros. Se os museus foram prejudicados pela interrupção temporal da atividade do serviço central e pela quebra dos apoios, também o capital de

---

<sup>640</sup> Publicação do DL nº 126-A/2011, de 29 de dezembro.

<sup>641</sup> Expressão usada na audição de Raquel Henriques da Silva na Assembleia da República, em 17 de maio de 2012. Em virtude da delonga do processo de fusão dos institutos e da dispensa da equipa técnica correspondente à anterior Estrutura de Missão da RPM, mediou perto de um ano até à constituição e operacionalização da nova Divisão de Museus e Credenciação a partir de fevereiro de 2013.

credibilidade associado ao desempenho da RPM e revelado pelos inquéritos do OAC<sup>642</sup> ficou comprometido, com efeitos que só a médio prazo se poderão avaliar.

Finalmente, passada quase uma década da publicação da Lei-Quadro dos Museus Portugueses, não foi aproveitada a oportunidade de reorganização administrativa para dar corpo ao ordenamento museológico territorial e à constituição dos nodos da rede, os núcleos de apoio. Estes poderiam constituir centros de conhecimento especializado e de irradiação colaborativa em articulação com as redes geográficas e temáticas que não conheceram desenvolvimentos formais assinaláveis neste último triénio<sup>643</sup>.

---

<sup>642</sup> Também o OAC foi extinto neste período, em Assembleia-Geral realizada a 19 de junho de 2013, com a justificação da incompatibilidade dos custos permanentes que lhe estavam associados (Assembleia Geral do OAC, Ata nº 2/2013). A extinção do OAC põe em causa a manutenção da Base de Dados sobre os Museus Portugueses, alimentada desde 1998 por este observatório, bem como a prossecução dos estudos de avaliação sobre a evolução da RPM.

<sup>643</sup> Como se assinalou na Segunda Parte, por iniciativa das Direções do IMC e das DRC, foram realizados, em 2010, encontros de museus no Alentejo, Centro e Norte que tinham por objetivo a futura criação de redes geográficas, o que não veio a acontecer. Em contrapartida, por iniciativa dos próprios responsáveis pelos museus, foi constituída a Rede de Museus do Distrito de Beja.



## **CONCLUSÕES**

Este estudo atravessou 25 anos da Museologia europeia recente, preenchendo algumas sombras e lacunas e dotando de sistematizações e de matizes a compreensão do mapa europeu da credenciação, dos sistemas e das redes nacionais de museus. Três contributos principais para o enriquecimento do atual estado do conhecimento sobre estas matérias resultam da investigação agora encerrada: a perspetivação diacrónica da evolução destas realidades e a fixação das etapas da credenciação; a apresentação e a caracterização de um panorama polarizado; a parametrização das relações entre a credenciação e os sistemas e as redes nacionais de museus.

No que concerne à perspetiva historiográfica, esta ajudou a registar e a situar os antecedentes, a génesis, os momentos-chave, as etapas e as revisões dos sistemas analisados. A dimensão histórica atendeu tanto aos enquadramentos político-administrativos, em especial às transformações dos seus contextos institucionais, como às vertentes museológicas, entre as quais avulta a evolução do conceito de museu. Ao longo do período em análise e, quando necessário, recuando alguns anos ou décadas, anotaram-se os sinais da emergência do paradigma reticular aplicado aos museus, pondo em evidência algumas tentativas e experiências preambulares e pouco conhecidas. No que toca à credenciação e apesar dos distintos ritmos assinalados entre países, a abordagem diacrónica permitiu estabelecer uma periodização da sua evolução no universo estudado, decomposta em três fases sucessivas: anos 1980; anos 1990-2000; em torno de 2009-2010.

A primeira etapa é marcada pela configuração do modelo britânico, inicialmente sob o rescaldo do insucesso do sistema precedente, introduzido nos anos 1970. Ao trazer à luz esta esquecida tentativa, expôs-se os motivos e as circunstâncias que a inviabilizaram, em contraponto com a conjuntura administrativa, gestionária e financeira que, a partir de 1988, permitiu que singrasse o novo esquema, aplicado ininterruptamente até aos nossos dias. A meio dessa década, no sul do continente europeu, ancorado na estruturação político-administrativa da Espanha democrática, o sistema espanhol foi realçado pela sua singularidade e pioneirismo, contrariando o silêncio a que tem estado votado por parte da historiografia comparada de âmbito internacional.

O segundo intervalo de tempo abarca os anos 1990 e 2000 e traduz-se na difusão da credenciação pelo espaço europeu. O modelo difusionista não é unilinear. Se bem que as influências do modelo britânico tenham sido preponderantes, as migrações de fluxos informacionais relativos a sistemas extraeuropeus, fosse da raiz original, os Estados Unidos, fosse de geografias tão distanciadas como a Nova Zelândia, contaminaram os sistemas que iam sendo criados. Por sua vez, os novos sistemas foram sucessivamente influenciando os que estavam em gestação, em processos sincrónicos e múltiplos de transferência e de circulação de experiências de um país para outro. No trânsito informacional nem sempre a vizinhança geográfica foi determinante, nalguns casos preferida por afinidades ideológicas e culturais, favorecidas pelas circunstâncias históricas e políticas, como sucedeu no Leste europeu com a Letónia e a Polónia nos anos 1990.

Por outro lado, a investigação deixou bem patente o equilíbrio entre influências exógenas e endógenas na génesis dos vários sistemas de credenciação, sendo as últimas determinantes na feição distintiva que cada sistema foi tomando relativamente aos seus pares. A perspetiva temporal evidenciou ainda a coexistência de ciclos longos de gestação da credenciação, chegando a ultrapassar uma década nalguns países, e processos de curta duração noutros contextos nacionais, movidos pela ‘urgência’ de ordenar os panoramas museológicos. Em qualquer dos casos, o entroncamento dos sistemas de credenciação na oficialização ou na expansão das políticas públicas para museus foi uma constante. A despeito das cronologias variáveis, na maioria dos países estes processos confluíram nos momentos em que os órgãos governamentais quiseram abarcar a totalidade das realidades museológicas nacionais e não apenas os museus na órbita das suas próprias tutelas.

Com um arco cronológico de cerca de 20 anos, esta etapa revelou a precocidade de um sistema infranacional, o catalão, nascido em 1990, bem como a confluência da criação de sistemas de acreditação em países tão distintos como a Letónia, a Polónia e os Países Baixos em torno das datas de 1997-98. Esta convergência provou a adaptabilidade da credenciação a contextos históricos e institucionais muito diversos, como sucedeu no período de transição dos regimes oriundos da esfera soviética para os novos quadros democráticos. A maleabilidade da credenciação continuou a afirmar-se na primeira década do século XXI com a criação de novos sistemas nos restantes países estudados.

A fase atual emerge sob o mote reformista. Se desde as suas origens esta característica encorpava o esquema do Reino Unido, periodicamente revisto, em torno de 2009-2010 aglutina-se uma nova revisão da acreditação britânica e, pela primeira vez, da holandesa. Noutros países, onde a credenciação é aplicada há mais de um decénio, prenuncia-se igualmente o seu reexame. Contemporaneamente, as reconfigurações orgânicas e administrativas dos órgãos de gestão dos sectores museológicos têm estado a decorrer em diferentes países, motivadas por reformas das administrações públicas no contexto de políticas de emagrecimento das máquinas estatais. Os ajustes e reenquadramentos dos serviços de gestão têm ocorrido, de forma geral, num ambiente de manutenção da credenciação e das redes de museus, pontualmente sinalizado por um reforço orgânico destas últimas (caso francês). Os sobressaltos mais significativos advêm de países com maior fragilidade institucional onde as alterações orgânicas mantiveram princípios e objetivos mas diminuíram meios, o que se repercutiu na delonga ou na diminuição de eficácia da aplicação prática (casos da Letónia e de Portugal). Temporalmente caracterizada por dinâmicas evolutivas, a credenciação tem-se adaptado ao devir dos tempos numa evolução em que predominam as linhas de continuidade em detrimento das rupturas.

O segundo contributo desta investigação advém da abordagem comparada. A identificação, o levantamento minucioso e o confronto dos contextos administrativos, dos objetivos, das leis, das diretrizes, dos conceitos de museu, dos padrões, dos requisitos, dos organismos gestores e consultivos, das formas de gestão e dos programas correlacionados permitiram densificar e sistematizar a respetiva análise e obter um retrato multifacetado. A comparação de práticas e de experiências demonstrou a existência de um corpo comum de analogias de ordem institucional, funcional, patrimonial e social, não obstante a variabilidade dos conceitos de museu. Até as diferenças encontradas quanto às formas de gestão, em função dos distintos contextos administrativos, apresentam maior uniformidade do que a expectável, quando reduzidas aos seus procedimentos básicos de autoavaliação, de avaliação técnica e de decisão baseada em pareceres de organismos consultivos.

O exercício comparativo pôs em causa a perspetiva dual emanada do Código Deontológico do ICOM (ICOM Portugal, 2009) quanto à pertinência da divisão entre países que se regem por sistemas de credenciação e por leis de museus. Sendo inegável tal distinção formal e normativa, que se alicerça nas tradições históricas e jurídicas

nacionais, a redução analítica a esta variável e a sua operacionalização para efeitos de estudo revelam debilidades, uma vez que a partir dos anos 1990 algumas leis de museus passaram a incorporar sistemas de credenciação. Este facto ficou patente nos casos da Catalunha, da Letónia, da Polónia e de Portugal, suscitando sistemas híbridos. Não obstante assentarem formalmente em legislação, estes sistemas integram padrões e requisitos influenciados e/ou fortemente aparentados às diretrizes orientadoras preconizadas nos sistemas sem força de lei e adotam, na íntegra ou parcialmente, os procedimentos básicos de avaliação das candidaturas. Quanto a estas, os sistemas híbridos diferenciam-se dos sistemas de credenciação sem força de lei pela obrigatoriedade de adesão que impende sobre uma parte ou a totalidade dos museus públicos, deixando as candidaturas voluntárias para os restantes museus de tutela pública e privada. Por outro lado, a completude das leis de museus dos últimos 15 anos e a sua atenção aos aspetos institucionais, funcionais e sociais dos museus refutam a ideia da “legislação dispersa e inconsistente” apontada na introdução à atual versão do Código Deontológico do ICOM (Lewis, 2009, p. 6).

Se a visão dicotómica ‘leis de museus versus sistemas de credenciação’ foi contrariada pela introdução de novos parâmetros de análise, estes não revelaram, em contrapartida, tipos de práticas formatadas e agrupáveis segundo blocos de países. Relativamente a algumas das separações mais usuais na análise de países europeus, segundo critérios geográficos (países do Norte e do Sul da Europa) e administrativos (países de administração direta ou indireta do Estado), a pesquisa não confirmou divisões significativas entre os sistemas de credenciação estudados. A diversidade de soluções encontradas não conduziu a tipologias diferenciadas, mas antes a um mosaico polarizado de situações, passível de múltiplos agrupamentos, consoante as variáveis analíticas utilizadas (configuração territorial e administrativa, organismos de gestão, organismos consultivos, procedimentos, padrões e requisitos).

Assinala-se como terceira contribuição deste estudo a do esclarecimento das relações entre a credenciação e os sistemas e/ou redes nacionais de museus. Esta matriz, inspirada na singularidade da Rede Portuguesa de Museus, foi, em simultâneo, uma escolha metodológica deliberada e não isenta de riscos. O estudo exploratório realizado revelou um terreno por desbravar, no sentido em que alguns dos países estudados esta abordagem era inédita e desvelava questões novas na análise inter-relacional entre as três categorias em estudo. Por outro lado, tendo por objeto de estudo realidades recentes e

necessariamente voláteis, esta característica perpassou igualmente pelos resultados atingidos. A investigação veio mostrar que, no universo estudado, apenas na Letónia e na França o conjunto de museus credenciados coincide, tal como em Portugal, com a principal rede nacional de museus, cuja designação é validada pela documentação oficial. Os motivos são diversos, desde logo por as redes não fazerem parte dos objetivos da credenciação dos outros países, mas também pela existência de fortes redes interinstitucionais de natureza associativa ou por as iniciativas de índole reticular necessitarem de maturidade colaborativa ainda não atingida em certos contextos profissionais. Em contraste com esta última situação, no caso do sistema de credenciação mais maduro, o britânico, os museus credenciados não constituem uma rede simplesmente porque correspondem à quase totalidade do universo de museus do Reino Unido. Em contrapeso, este sistema tem encorajado o desenvolvimento de redes temáticas entre os museus acreditados, confirmando a pertinência do paradigma reticular.

Nos países dotados de redes nacionais de museus, verificou-se que, quanto à sua origem, estas são induzidas pelos organismos governamentais. Do ponto de vista organizativo, dispõem de entidades coordenadoras que correspondem aos serviços de gestão dos sectores museológicos nacionais, inscritos nas administrações públicas centrais. Se esta característica contraria o atributo de horizontalidade e de ausência de hierarquia do conceito de rede segundo Castells (Castells, 2000), vai ao encontro das instâncias de alcance nacional, apontadas por Santos Silva (A. S. Silva, 2004) e dos resultados de pesquisas realizadas sobre redes culturais europeias que confirmaram a existência de coordenação centralizada nestas redes (Brun, 2008; DeVlieg, 2011). No entanto, nas redes de museus analisadas aquelas instâncias não desempenham funções de tutela hierárquica, mas antes de referenciação normativa, de coordenação programática e de apoio técnico. Relativamente ao atributo da permeabilidade das fronteiras (Lameiras-Campagnolo & Campagnolo, 2002), verificou-se a sua especial adequabilidade às redes formadas por museus credenciados, logo em constante mutação e abertas à saída e à entrada de novos membros. Tomando em linha de conta as imprecisões vocabulares que, na prática, sobressaíram no uso de ‘sistema’ ou de ‘rede’, no único caso, o espanhol, em que é oficialmente assumido um sistema nacional de museus, a sua rigidez inicial quanto aos objetivos fixados e a posterior inadaptação às circunstâncias do devir histórico constituíram motivos da sua estagnação.

Entre as limitações encontradas no decurso desta investigação, começa-se por apontar a diversidade terminológica que suscitou o levantamento dos diferentes termos utilizados para nomear as realidades estudadas sem que se tivesse avançado para a sua tradução em português. Esta insuficiência foi acentuada pela impossibilidade de acesso direto a documentos em holandês, letão e polaco, não sendo desprezível que a mediação da língua inglesa possa ter desvirtuado pontualmente o sentido de alguns vocábulos. Estes aspectos refletiram-se nas diferenças de tratamento e de aprofundamento das questões de país para país, a que se juntou a maior ou menor extensão dos conhecimentos prévios detidos sobre alguns dos sistemas e em particular o português.

Quanto à exploração dos temas e à prioridade concedida à análise histórica de natureza institucional e administrativa, esta opção deixou na sombra outras dimensões. Embora não prevista à partida, julga-se retrospetivamente que a investigação poderia ter sido enriquecida com a abordagem dos impactos dos recursos das tecnologias de informação na evolução das redes nacionais de museus, designadamente no que se refere às suas interações e formas colaborativas. De igual modo, apesar de não constar da metodologia a aplicação de inquéritos aos museus credenciados dos países em estudo, tarefa incompatível com o quadro programático da presente investigação, não se pode deixar de registar que a avaliação dos resultados repousou em inquéritos constantes de literatura secundária que estiveram longe de abranger todo o âmbito geográfico em análise.

O teor exploratório do presente estudo abre caminho a futuras pesquisas. Atribui-se a maior importância à captação do interesse de investigadores externos e em particular das universidades para a formulação de projetos de investigação sobre as matérias em análise, reforçando o potencial dos museus como territórios de pesquisa. Como sobressaiu ao longo da tese, os estudos de avaliação são lacunares na maioria dos países ou realizados ‘em circuito fechado’ através de encomendas a consultores.

Na perspetiva historiográfica, o desenvolvimento de estudos de História institucional, de História da Cultura e de História da Museologia, com incidência internacional e comparativa, pode constituir uma linha de trabalho subsequente que valorize a dimensão histórica das transformações assinaladas. A contextualização temporal e a análise política, social e cultural das medidas tomadas em prol dos museus consubstanciam possibilidades de investigação que poderão ultrapassar o âmbito exploratório proporcionado pelo presente trabalho.

No campo da própria Museologia, o levantamento efetuado abre caminho ao aprofundamento da comparação internacional dos padrões e dos requisitos associados ao desempenho das funções museológicas, à interpretação das especificidades nacionais e à compreensão dos aspectos conceptuais que lhes estão subjacentes.

No âmbito interno de cada país, considera-se pertinente a realização de estudos sobre a organização e a gestão das redes nacionais de museus, bem como sobre a natureza das relações entre os seus membros. Estes estudos lucrariam em abrir-se à comparação com outras redes culturais no esteio das pesquisas de Bagdadli (Bagdadli, 2003). Quanto à credenciação, importa promover estudos de abrangência nacional sobre os museus que estão fora destes sistemas, conhecer os seus motivos e delinejar estratégias de atuação. No que toca aos públicos, interessa conhecer a sua percepção relativamente ao reconhecimento e à visibilidade dos museus credenciados. Qualquer um destes temas ganha em ser articulado com estudos do campo das políticas públicas para museus e de outros subsectores destas políticas nacionais (e.g. a desconcentração e a descentralização, a gestão dos museus nacionais, a digitalização e a circulação de bens culturais) e com a agenda cultural da UE.

No plano internacional, vê-se com vantagem o aprofundamento da metodologia usada no presente estudo e a sua aplicação, mediante o alargamento da amostragem, a outros países europeus, contemplando áreas geográficas que não foram abrangidas (e.g. Escandinávia), bem como a introdução de novos tópicos (e.g. medidas financeiras). A geografia mundial da credenciação e das redes motiva ainda a sugestão de realização de estudos análogos em países dos continentes americano e asiático, explorando a comparação com os sistemas europeus. Em termos práticos, sugere-se o aproveitamento de plataformas já existentes no terreno, como o *Programa Ibermuseus* que agrupa os dois países ibéricos e mais 20 países da América Central e do Sul.

Num momento em que os sistemas de credenciação terão chegado a uma encruzilhada, defrontando-se com uma série de dilemas internos e externos, julga-se pertinente expor alguns contributos para a sua praxis.

Relativamente aos dilemas de ordem interna, provindos dos próprios sistemas de credenciação e do mundo dos museus, começa-se por assinalar a necessidade de posicionamento destes sistemas face à evolução do conceito de museu. O movimento

contínuo de alargamento deste conceito, numa lógica aditiva,<sup>644</sup> em que novas missões têm sido acrescentadas a estas instituições sem que haja lugar à substituição das anteriores responsabilidades, tem implicações na definição dos padrões e dos requisitos e é suscetível de exigir algumas escolhas. Entre as opções possíveis, está o acrescento de novos requisitos, potencialmente de forma infinita, a substituição de uns requisitos por outros, ou ainda a fusão e a aglutinação de alguns deles. Tais opções podem conduzir à acentuação das diferenças entre sistemas de credenciação mais valorizadores dos aspectos gestionários e os que acentuam as vertentes patrimonialistas ou sociais dos museus, tendência por ora emergente. Estas questões ligam-se à discussão sobre a aplicação universal dos sistemas de credenciação ou à sua segmentação por tipos de museus, designadamente em função dos recursos disponíveis. Num panorama museológico cada vez mais complexo e repartido, os padrões e os requisitos da credenciação têm funcionado como elementos agregadores da diversidade. Cabe agora aos atores profissionais e tutelares a decisão sobre a continuação deste rumo ou a opção por esquemas modulares e mais atentos à variedade dos museus.

Em segundo lugar, há que decidir se os sistemas de credenciação pretendem continuar a trilhar percursos preferentemente virados para o interior dos museus ou se querem voltar-se mais francamente para o exterior e agregar a participação dos públicos. Sendo evidente a atual falta de visibilidade e de reconhecimento público destes sistemas, poderá esta lacuna ser assumida como um elemento não prioritário da ação estratégica da credenciação ou, em alternativa, dar primado ao envolvimento de visitantes e de utilizadores em estratégias cooperativas. Numa sociedade em que o modelo participativo ganha força crescente, dificilmente este dilema poderá ser ignorado por muito mais tempo.

Um terceiro elemento a merecer ponderação diz respeito à falta de atenção às realidades museológicas exteriores aos sistemas de credenciação e/ou às redes nacionais de museus. Com variações muito significativas quanto à dimensão e às características dos panoramas que se encontram fora das fronteiras dos sistemas, a generalidade dos países estudados não atua sobre estas manifestações patrimoniais. Quer optando pelo modelo britânico, consignado no objetivo de credenciar a totalidade dos museus do país, quer pelo

---

<sup>644</sup> Toma-se de empréstimo a expressão “lógica aditiva”, usada por Pierre-Michel Menger (Menger, 2011, p. 470) para ilustrar o crescimento imparável das áreas de ação das políticas culturais.

português, baseado no apoio às coleções visitáveis, ou enveredando por outras vias, tratar-se de um assunto sobre o qual importa tomar posição.

As pressões externas colocam um outro conjunto de questões. Num cenário atual de reformas administrativas, de fusões, de extinções e de reconversões dos organismos atuantes no sector dos museus e de contenção de custos na despesa pública, viu-se como a credenciação resistiu às alterações das máquinas estatais e como as redes saíram pontualmente reforçadas. Os baixos custos diretos da credenciação e as potencialidades das redes no cumprimento partilhado de algumas funções museológicas, segundo agrupamentos temáticos e geográficos, ajudam a explicar a sua manutenção como um ‘núcleo duro’ de medidas até agora inalteradas na sua substância. Contudo, da retórica legislativa e programática à ação prática vai toda uma distância que se repercute na diminuição de recursos disponíveis para apoiar os programas correlacionados com a credenciação, com potenciais efeitos nocivos para os museus e para o exercício pleno destes sistemas. Numa visão holística, demonstrou-se que a credenciação não é isolável de outras medidas das políticas públicas para museus, podendo os seus resultados ser menorizados pela falta de aplicação destas últimas.

Das inúmeras alterações em curso na sociedade contemporânea, salientam-se três tendências suscetíveis de produzir efeitos nos sistemas de credenciação e nas redes de museus: o envelhecimento da população europeia e a mudança do perfil demográfico dos públicos; a evolução da tecnologia e o avanço da sociedade digital; a sustentabilidade e o cuidado com o ambiente<sup>645</sup>. Apesar de se tratar de mudanças de cariz muito diferenciado, qualquer uma delas tem impacto no ajustamento e no aperfeiçoamento qualitativo dos requisitos exigidos aos museus. A título de exemplo, a consideração dos públicos seniores terá efeitos não apenas na acessibilidade integrada e na programação museológica mas na própria alteração do paradigma participativo, de modo a contemplar o potencial envolvimento voluntário dos públicos mais velhos. Já a reação às evoluções tecnológicas exige recursos que não estão ao alcance de todos os museus e são susceptíveis de causar situações de exclusão das instituições mais débeis. Nalguns casos, os efeitos das mudanças podem provocar conflitualidade. A este respeito, subscreve-se a preocupação de Massimo Negri (Negri, 2013) quando assinala a necessidade de conciliar

---

<sup>645</sup> Seleção efetuada com base em quatro recentes estudos sobre o futuro e os museus (American Association of Museums, 2012b; Bourke, 2013; Meijer, Weide, & Kraubshuis, 2010; Museums Association, 2012).

uma política de sustentabilidade e de poupança energética com os requisitos ambientais da conservação. Nestes cenários, as redes de museus podem constituir-se como instrumentos eficazes de apoio à gestão, dadas as possibilidades de interajuda, de partilha de recursos e de criação de economias de escala só esporadicamente experimentadas.

Se é certo que as mudanças sociais, tecnológicas e ambientais ocorrem a ritmos desiguais, em paralelo a perenidade do tempo dos museus faz parte da matéria genética destas instituições. No mundo dos museus os tempos são por regra dilatados e a este respeito os sistemas de credenciação não constituem exceção. Esta constatação levanta problemas de capacidade de resposta e de adaptação aos *inputs* da sociedade por parte de sistemas que levam por vezes mais de dez anos a serem formados e perto de três ou quatro a serem revistos e a produzirem os seus próprios *outputs*. Questiona-se, assim, a valia da manutenção de desfasamentos temporais tão acentuados entre, por um lado, os estímulos sociais dotados de ritmos cada vez mais acelerados e, por outro, as reações lentas destes sistemas, refletidas em processos morosos de readaptação e de renovação.

As questões precedentes são passíveis de suscitar reflexões de diferentes graus aos sistemas dos países estudados, entre os quais o português. Relativamente a Portugal, completada mais de uma década do surgimento da RPM e em vésperas de se cumprirem dez anos sobre a publicação da Lei-Quadro dos Museus Portugueses, o momento é azado a uma avaliação participada, tanto mais que se dispõe de instrumentos de diagnóstico e de monitorização inexistentes noutros países (e.g. a série de publicações do OAC). Chamando o maior número possível de atores e envolvendo o órgão consultivo oficial, a secção respetiva do Conselho Nacional de Cultura, recomenda-se uma revisão da atual documentação enquadradora à luz das mudanças institucionais, sociais e culturais entretanto ocorridas. Essa reflexão deveria elencar os incumprimentos programáticos da Lei-Quadro dos Museus Portugueses, em particular no plano territorial (falta de concretização dos núcleos de apoio a museus) e no plano tutelar (incompletude de cumprimento das missões dos museus nacionais). A despeito de não constituir objetivo desta tese uma reprogramação da RPM, que exigiria repensar a totalidade da política museológica portuguesa, anota-se uma sugestão pontual de caráter prático relacionada com os temas estudados. Essa mudança consistiria em introduzir uma distinção entre as competências relativas ao exercício da credenciação e as de promoção dos programas correlacionados (formação, apoio técnico e financeiro). As primeiras ganhariam em ser consignadas a uma bolsa de consultores externos, formada por profissionais experientes e

com formação adequada, que teriam funções de apoio às visitas aos museus e à redação dos relatórios técnicos. As segundas manter-se-iam atribuídas à equipa da DGPC, a quem continuaria também a competir a receção das candidaturas e a gestão processual da credenciação, distinguindo estas tarefas das de avaliação.

Ao nível europeu, retoma-se o sentido do par de propostas apresentadas no início dos anos 2000 e nunca concretizadas (Mason & Weeks, 2002; Ministero per i Beni e le Attività Culturali, 2004). Sendo desejável promover a circulação de informação entre os diferentes sistemas museológicos europeus, sugere-se que a Comissão Europeia mobilize um grupo de trabalho sobre os padrões para museus, estimulando em simultâneo laços de comunicação e de circulação do conhecimento entre os profissionais. Com esta sugestão não se visa qualquer normalização ou padronização europeia dos requisitos da credenciação, defendendo-se antes a diversidade atualmente existente. Porém, a comparação dos padrões e das formas de gestão e de funcionamento dos diferentes sistemas beneficiaria da reflexão conjunta sobre um núcleo fundamental de conceitos consensualizados.

Aqui chegados e na convicção de que esta abordagem mais não é do que um elo na cadeia do conhecimento, espera-se gerar curiosidade e interesse por domínios que aguardam futuras reflexões e pontos de vista, abrindo novos rumos à sua compreensão e à sua avaliação.



## **FONTES E BIBLIOGRAFIA**

### **FONTES**

#### **ARQUIVOS**

##### **Arquivo Histórico da Comissão Nacional do ICOM (AHICOMPT)**

“Nota Introdutória” ao *Ofício do Diretor-Geral do Património Cultural à Presidente da Comissão Nacional do ICOM*, 16-2-1977, sem cota.

“Para um Estudo da Situação dos Museus e Instituições afins de Portugal”, anexo ao *Ofício da Presidente da Comissão Nacional do ICOM ao Diretor-Geral de Património Cultural*, 11-4-1977, sem cota.

*Ofício da Presidente da Comissão Nacional do ICOM ao Diretor-Geral de Património Cultural*, 11-4-1977, sem cota.

Comissão Nacional do ICOM. *Em Defesa dos Museus Portugueses. Proposta de criação de um Instituto Português de Museus. Apresentada pela Comissão Portuguesa do ICOM (Conselho Internacional dos Museus) a Sua Excelência o Senhor Primeiro Ministro*. 26-1-1988, sem cota.

APOM. *Pontos-Base para um Manifesto dos Profissionais de Museus*. Figueira da Foz. 31-3-1995, sem cota.

Irisalva Moita, *Projecto para uma Lei de Bases do Sistema Museológico Português. Dúvidas e parecer do Conselho Consultivo da APOM*. APOM. 1995, sem cota.

Adília Alarcão, *Documento preparatório para uma Lei de Bases do Sistema Museológico Português*, 26-1-1996, sem cota.

Simonetta Luz Afonso, *Síntese da apreciação feita pelos museus afetos ao IPM do documento preparatório para uma Lei de Bases do Sistema Museológico Português elaborado pela APOM e pela Comissão Nacional Portuguesa do ICOM*, 8-3-1996, sem cota.

Maria Alice Beaumont, *Algumas Notas relativas ao Documento Preparatório da Lei de Bases para os Museus*. APOM. 1996, sem cota.

João Carlos Pires Brigola, Madalena Braz Teixeira, António Nabais e Fernando António Baptista Pereira. *Perspectiva histórica. Documento apresentado pelo grupo de trabalho da APOM ao Conselho Consultivo do IPM, no âmbito da elaboração da Lei-Quadro dos Museus*, setembro de 2002, sem cota.

##### **Arquivo do Museu Nacional de Arte Antiga (AMNAA)**

Per-Uro Agren, *Portugal - Les musées régionaux et locaux – quelques observations et propositions* (No. 1). Umea. 1977.

Per-Uno Agren, *Les Musées Régionaux et Locaux (Rapport n.<sup>o</sup> 2)*. Paris. 1979. [UNESCO “Document à diffusion restreinte” FMR/CC/CH/79/123].

### **Centre de Documentation du Service des Musées de France (CDSMF)**

Gérard Duprat (coord.), *Rapport sur les Réseaux de Musées. Rapport rédigé pour le Ministère de l’Éducation et de la Culture*. 1993. Estrasburgo: Institut des Études Politiques de Strasbourg. SMF: ORGA.

François-René Martin, *Éléments pour une analyse empirique des réseaux de musées*. Em G. Duprat (coord.), *Rapport sur les Réseaux de Musées. Rapport rédigé pour le Ministère de l’Éducation et de la Culture* (pp. 131–270). 1993. Estrasburgo: Institut des Études Politiques de Strasbourg. SMF: ORGA.

### **Arquivo do Irish Museum of Modern Art (AIMMA)**

*The Heritage Council, Museums & Archives Committee, Joint Meeting of the Working Groups on Standards and Accreditation and Training*, 3-9-1998, sem cota.

Louise Ryan, *Sample Accreditation Categories For Consideration*, Fax de 1-12-1998, sem cota.

*The Heritage Council, Museums & Archives Committee, Meeting of the Working Group on Standards and Accreditation*, 14-1-1999, sem cota.

*The Heritage Council, Museums & Archives Committee, Joint Meeting of the Working Groups on Standards and Accreditation and Training*, 21-1-1999, sem cota.

*Pilot Study: A Standard & Accreditation Scheme for Irish Museums. Orientation Programme*. November 1999, sem cota.

*The Heritage Council Museums & Archives Committee Report to Joint Meeting of Standards & Accreditation and Training Working Groups*, Dublin, 21-12-1999, sem cota.

*The Heritage Council, Standards & Accreditation museum pilot study - minimum standards. Final review meeting of pilot group*, 21-7-2000, sem cota.

### **Arquivo pessoal**

Jean Guibal, *Patrimoine, musées et territoires: l’ère des réseaux – autour de l’expérience du Musée Dauphinois de Grenoble*. Em 8<sup>o</sup> *Encontro Museologia e Autarquias Portimão*. Portimão. 1997.

Henrique Coutinho Gouveia, *Proposta de realização de um Seminário sobre redes museológicas locais em Viana do Castelo*. 1999.

Margarida Faria, *RPM Considerações prévias à leitura do documento programático*. 2001.

Serviço de Museus da *Generalitat* da Catalunha. “Questionário de Inscrição”. Tradução para língua portuguesa de documento em catalão. 2002.

Anne Hogeweg, *Museum Registration in the Netherlands*. 2006.

Ministerio de Cultura de España, *Tramitación de adhesión mediante convenio con el MCU*. s.d.

### **Arquivo pessoal de Emmeline Leary**

*Museums Association Public Relations and Membership Committee Minutes*, 18-2-1969.

*Museums Association Council Minutes*, 20-11-1969.

John Thompson, *Memorandum to Chairmen of Area Councils. Museum Accreditation Scheme*, 24-11-1978.

*The Museums Association, History of Scheme, Implementation, Adaptability*, 25-2-1980.

Museums and Galleries Commission, *Museum Registration Scheme. Note by Secretariat*, 26-9-1987.

Museums Association, *Museum Accreditation. Questionnaire for applicant museums*, s.d.

### **Arquivo pessoal de Rosemary Ewles**

Museums and Galleries Commission, *Meeting with the Chairmen of Area Museum Councils. Registration of Museums*, 15-10-1982.

## **LEGISLAÇÃO**

### **Espanha**

RD de 29 de noviembre de 1901 aprobando el Reglamento general de los Museos regidos por el Cuerpo de Archiveros, Bibliotecarios y Arqueólogos.

RD de 24 de julio de 1913 sistematizando y organizando los Museos Provinciales de Bellas Artes.

Ley 13 de mayo de 1933 de Defensa, conservación, acrecentamiento del Patrimonio histórico-artístico Nacional

Decreto 16 de abril de 1936. Reglamento para Aplicación de la Ley del Tesoro Artístico Nacional.

Reglamento del Patronato Nacional de los Museos de la Dirección General de Bellas Artes, Decreto 522/1968, de 14 de marzo.

Orden de 31 de agosto de 1968 por la que se determina los centros integrados en el Patronato nacional de Museos de la Dirección General de Bellas Artes.

Ley 2/1984, de 9 de enero de museos (Andaluzia).

Ley 50/1984, de 30 de diciembre de Presupuestos Generales del Estado para 1985.

Ley 16/1985, de 25 de junio, de Patrimonio Histórico Español.

RD 620/1987, de 10 de abril, por ele que se aprueba el Reglamento de Museos de titularidad estatal y del Sistema Español de Museos.

Orden de 12 de junio de 1987 por la que se determina la composición y funciones de la Junta Superior de Museos.

Orden de 10 de julio de 1989 del Ministerio de Cultura, por la que se regulan las subvenciones y ayudas económicas a los Museos e Instituciones que integran mediante convenio con el Ministerio de Cultura el Sistema Español de Museos.

Ley 17/1990, de 2 de noviembre. Regula los museos (Catalunha).

Decreto 24/1991, de 22 de enero. Junta de Museos (Catalunha).

Decreto 35/1992, de 10 de febrero. De desarrollo parcial de la ley de Museos (Catalunha).

Decreto 2014/1995 de 20 noviembre. Reglamento de creación y gestión de fondos museísticos de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Ley 8/2007, de 5 de octubre de Museos y Colecciones Museográficas de Andalucía.

RD 1305/2009, de 31 de julio, por ele que se crea la Red de Museos de España.

## França

Loi du 10 août 1941 relative aux Musées des Beaux-Arts.

Ordonnance n° 45-1546 du 13 juillet 1945 portant organisation provisoire des musées des Beaux-Arts.

Décret n° 48-734 du 27 avril 1948 relatif à l'organisation du service national de muséologie des sciences naturelles.

Instruction du 4 mars 1981 du ministre de la Culture et de la Communication Jean-Philippe Lecat. Charte des écomusées.

Loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France.

Décret n° 2002-628 du 25 Avril 2002 modifié pris pour l'application de la loi 2002-5 du 4 Janvier 2002 relative aux musées de France.

Décret n° 2002-852 du 2 mai 2002 pris en application de la loi n° 2002-5 du 4 janvier 2002 relative aux musées de France.

Ordonnance n° 2004-178 du 20 février 2004 relative à la partie législative du code du patrimoine.

Arrêté du 25 mai 2004 fixant les normes techniques relatives à la tenue de l'inventaire du registre des biens déposés dans un musée de France et au récolelement.

Circulaire n° 2006/006 du 27 juillet 2006 relative aux opérations de récolelement des collections des musées de France (décret n° 2002-852 du 2 mai 2002 et arrêté du 25 mai 2004 publié au JORF du 12 juin 2004).

Arrêté du 17 novembre 2009 relatif aux missions et à l'organisation de la direction générale des patrimoines.

## **Itália**

L.R. n° 20 de 1990, Norme in materia di musei di enti locali o di interesse locali. (Emilia-Romanha).

Decreto legge 14 gennaio 1993, n. 433.

Decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 28.

Decreto legislativo 20 ottobre 1998, n. 368.

Decreto legislativo 29 ottobre 1999, n. 490. Testo unico delle disposizioni legislative in materia di beni culturali e ambientali, a norma dell'articolo 1 della legge 8 ottobre 1997, n. 352.

Legge costituzionale 3/2001, Titolo V.

Decreto Ministeriale. 10 maggio 2001. Atto di indirizzo sui criteri tecnico- scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei.

Codice dei beni culturali e del paesaggio, ai sensi dell'articolo 10 legge 6 luglio 2002, n. 137.

## **Letónia**

Law on Museums adopted by the Saeima The Parliament of the Republic of Latvia on 15 December 2005. [Tradução certificada em inglês pelo *Translation and Terminology Center* (2008)].

Regulations regarding Accreditation of Museums, Republic of Latvia. Regulation n. 532, Adopted 27 June 2006. [Tradução certificada em inglês pelo *Translation and Terminology Center* (2008)].

## **Polónia**

Museum Act of 21 November 1996. Journal of Laws of 1997, nº 5, item 24 and of 1998, nº 106, item 668s. [Tradução certificada em inglês por D. Bartz (2007)].

Order of the Minister of Culture and Art of 26 August 1997 – State Register of Museums, Polish Official Gazette nº 58 (1997). [Tradução certificada em inglês por D. Bartz (2007)].

## **Portugal**

Decreto nº 1, de 29 de maio de 1911. *D.G. nº 24.*

Lei nº 1 700, de 18 de dezembro de 1924. *D.G. nº 281/24 – I Série.*

Decreto nº 20 985, de 7 de março de 1932. *D.G. nº 56/32 – I Série.*

DL nº 46 758/65, de 18 de dezembro. *D.G. nº 286/65 – I Série.*

DL 752/74, de 28 de dezembro. *D.R. nº 301/74 – I Série 1º Suplemento.*

Lei nº 79/77, de 25 de outubro. *D.R. nº 247/77 – I Série.*

DL nº 1/78, de 7 de janeiro. *D.R. nº 6/78 – I Série.*

DL nº 45/80, de 20 de março. *D.R. nº 67/80 – I Série.*

DL nº 59/80, de 3 de abril. *D.R. nº 79/80 – I Série.*

DR nº 34/80, de 2 de agosto. *D.R. nº 177/80 – I Série.*

DL 158/83, de 19 de abril. *D.R. nº 90/83 – I Série.*

DL nº 100/84, de 29 de março. *D.R. nº 75/84 – I Série.*

Lei nº 13/85, de 6 de julho. Lei de Bases do Património Cultural. *D.R. nº 153 – I Série.*

DL nº 77/87, de 14 de fevereiro. *D.R. nº 182/91 – I Série A.*

DL nº 278/91, de 9 de agosto. *D.R. nº 182/91 – I Série A.*

DL nº 161/97, de 26 de junho. *D.R. nº 145/97 – I Série A*

DL nº 398/99, de 13 de outubro. *D.R. nº 239/99 – I Série.*

Despacho Conjunto dos Ministros da Cultura e das Finanças nº 616/2000, de 17 de maio.  
*D.R. nº 130/2000 – II Série.*

Lei nº 107/2001 de 8 de setembro – Lei de Bases do Património Cultural. *D.R. nº 209/2001 – I Série A.*

Lei nº 47/2004, de 19 de agosto. – Lei-Quadro dos Museus Portugueses. *D.R. nº 195/2004 I Série A.*

Despacho Normativo nº 3/2006, de 25 de janeiro. *D.R. nº 18/2006 – I Série B.*

Despacho Normativo nº 3/2006, de 25 de julho. *D.R. nº 134/2006 – II Série.*

DR nº 34/2007, de 29 de março. *D.R. nº 63/2007 – I Série.*

DR nº 35/2007, de 29 de março. *D.R. nº 63/2007 – I Série.*

DL nº 97/2007, de 29 de março. *D.R. nº 63/2007 – I Série.*

Portaria nº 377/2007, de 30 de março. *D.R. nº 64/2007 – I Série.*

Portaria nº 373/2007, de 30 de março. *D.R. nº 64/2007 – I Série.*

DL nº 126 A/2011, de 29 de dezembro. *D.R. nº 249/2011 – I Série.*

DL nº 114/2012, de 25 de maio. *D.R. nº 102/2012 – I Série.*

DL nº 115/2012, de 25 de maio. *D.R. nº 102/2012 – I Série.*

Portaria nº 223/2012, de 24 de julho *D.R. nº 142/2012 – I Série.*

Portaria nº 227/2012, de 3 de agosto. *D.R. nº 150/2012 – I Série.*

Despacho nº 11142/2012, de 16 de agosto. *D.R. nº 158 – II Série.*

Portaria nº 223/2012, de 24 de julho. *D.R. nº 142 – I Série.*

DL 132/2013, de 13 de setembro. *D.R. nº 177 – I Série.*

## ENTREVISTAS

Adelaide Maresca Compagna (Técnica do *Ministero per i Beni e le Attività Culturali*, Itália), correio eletrónico, 9-5-2012.

Agrita Ozola (Presidente do Conselho de Museus e Diretora dos Museus de Tukums, Letónia), correio eletrónico, 25-6-2012.

Ana Azor Lacasta (técnica da *Subdirección General de Museos Estatales*, Espanha), presencial, Madrid, 27-10-2011.

Anita Jirgensone (Técnica da Autoridade Estatal de Museus, Letónia), correio eletrónico, 7-5-2012.

Anne Krebs (Diretora do Departamento de Estudos e Pesquisas do Museu do Louvre, França), presencial, Paris, 23-11-2011.

Beatrice Kelly (Responsável pelo sector de museus no *Heritage Council*, Irlanda) e Lesley-Ann Hayden (Coordenadora do *Museum Standards Programme for Ireland*, Irlanda), presencial, Kilkenny, 13-9-2011.

Dominique Ferriot (Ex-Presidente do ICOM França e ex-directora do *Musée des Arts et Métiers*; professora na Universidade de Paris IV - Sorbonne, França), presencial, Paris, 22-11-2011.

Dorota Folga-Januszewska (Diretora do Instituto de Museologia da Universidade Cardeal Stefan Wyszynski, Polónia), presencial, Varsóvia, 26-4-2012.

Ellie Bruggeman (Atual responsável do *Museumregister*, Países Baixos) e Anneke Hogeweg (Anterior responsável do *Museumregister*, Países Baixos), presencial, Amesterdão, 8-3-2012.

Enrique Varela Agüi (*Subdiretor General de Museos Estatales*, Espanha) e Ana Azor Lacasta (técnica da *Subdirección General de Museos Estatales*, Espanha), presencial, Braga, 18-1-2011.

Frank Bergevoet (Técnico da Agência Holandesa do Património, Países Baixos), presencial, Amesterdão, 8-3-2012.

Isabel Wilson (*Museums, Libraries and Archives – Arts Council England*, Reino Unido), presencial, Londres, 9-2-2011

Juan Valadés Sierra (Diretor do Museu de Cáceres, Espanha), presencial, Braga, 18-1-2011.

Margherita Sani (Técnica do *Istituto per i Beni Culturali, Artistici e Naturali*. Região da Emília-Romanha, Itália), correio eletrónico, 29-7-2011.

Marie Bourke (Diretora do Departamento de Educação da *National Gallery of Ireland*, Irlanda), presencial, Dublin, 14-9-2011.

Mark Taylor (Presidente da *Museums Association*, Reino Unido), presencial, Londres, 8-2-2011.

Maurizio Maggi (Investigador do *Istituto di Ricerche Economiche e Sociale*, Região do Piemonte, Itália), correio eletrónico, 1-7-2011.

Paul Doyle (Presidente da *Irish Museums Association* e *Registrar* no *National Museum – Museum of Decorative Arts and History*, Irlanda), presencial, Dublin, 15-9-2011.

Pawel Jaskanis (Presidente da Comissão Nacional do ICOM e Diretor do Palácio Wilanow, Polónia), presencial, Varsóvia, 27-4-2012.

Philippe Bélaval (*Directeur Général des Patrimoines*, França), presencial, Paris, 22-11-2011.

Piotr Majewski (Director do NIMOZ, Polónia), presencial, Varsóvia, 27-4-2012

Sharon Heal (Editora do *Museums Journal – Museums Association*, Reino Unido), presencial, Londres, 11-2-2011.

Siebe Weide (Presidente da Associação de Museus Holandeses, Países Baixos), presencial, Amesterdão, 8-3-2012.

Sofía Rodríguez (Presidente do ICOM Espanha e Diretora do Museu Nacional de Artes Decorativas, Espanha), presencial, Madrid, 28-10-2011.

Toine Berbers (Presidente da Associação de Museus Nacionais, Países Baixos) e Rebecca Roskam (consultora da Associação de Museus Nacionais, Países Baixos), presencial, Amesterdão, 8-3-2012.

## BIBLIOGRAFIA

ACE. (2011). *Culture, knowledge and understanding: great museums and libraries for everyone. A companion document to achieving great art for everyone*. Londres: Arts Council England.

Acidini, C. (2001). Metodologie e obiettivi del «Documento sugli standard». *Notiziario*, (65-67), 8–21.

Acidini, C. (2004). Apertura lavori dei workshop: l'«Atto di indirizzo» come elemento di mediazione tra lo specifico italiano e il contesto internazionale. Em Ministero per i Beni e le Attività Culturali (Ed.). *Quali standard e modelli di gestione per i musei europei? Atti del Seminario organizzato in occasione della Presidenza Italiana del Consiglio dell'Unione Europea Napoli, Palazzo Reale 9-10 ottobre 2003* (pp. 27–34). Nápoles: Ministero per i Beni e le Attività Culturali.

AEA Consulting. (2006). *Museums, Libraries and Archives Council. Research Project «Cultural spend and Infrastrucutre: a Comparative Study»*. Londres: MLA Museums, Libraries and Archives.

AGCCPF (Ed.). (2000). *Musées et Collections Publiques de France – Revue de l'Association Générale des Conservateurs des Collections Publiques de France "Les Musées et l'Europe"* (Vol. 1). Paris : AGCCPF.

AGCCPF. (2010). *Le Livre Blanc des Musées de France. N° spécial de la revue «Musées et collections publiques de France»*, 2010-3 / n° 260. Paris: AGCCPF.

Agence Régionale d'Ethnologie Rhône-Alpes. (1987). *Écomusées en France. Actes des Premières Rencontres Nationales des Écomusées En Avant la Mémoire*. Grenoble: Agence Régionale d'Ethnologie Rhône-Alpes.

Agren, P.-U. (1979). Les musées en Suède: un bref aperçu. Em APOM, *Panorama museológico português: carências e potencialidades* (pp. 29–34). Lisboa: APOM.

- Agren, P.-U. (2002). Reflexões sobre a Rede Portuguesa de Museus. Em Instituto Português de Museus, *Actas Fórum Internacional Redes de Museus* (pp. 17–24). Lisboa: Instituto Português de Museus.
- Alarcão, A. (1993). O património museológico e a(s) tutela(s). *Vértice*, 32–36.
- Alberti, F., Bernardi, C., Moro, D., & Sinatra, A. (2005). The Embryonic Evolution of Museum Networks: Evidences from a Network Analysis. Em *AIMAC 2005 8th International Conference on Arts and Cultural Management* (pp. 1–26). Acedido em 3 de outubro de 2011, em [www.neuman.hec.ca/aimac2005](http://www.neuman.hec.ca/aimac2005).
- Alcaud, D. (2001). Musées et politique en Italie: le tournant des années quatre-vingt dix. Em J.-M. Tobelem (Ed.), *Politique et Musées* (pp. 49–78). Paris: L'Harmattan.
- Alexander, E. P. (1979). *Museums in Motion: an Introduction to the History and Function of Museums*. Nashville: American Association for State and Local History.
- Almond, G. A., Powell Jr., G. B., Strom, K., & Dalton, R. J. (2001). *Comparative Politics. A Theoretical Framework* (3<sup>a</sup> ed.). Nova Iorque: Longman.
- Amaral, A., Rosa, M. J., & Tavares, D. A. (2009). Supranational Accreditation, Trust and Institutional Autonomy: Contrasting Developments of Accreditation in Europe and the United States. *Higher Education Management and Policy Journal of the Programme of Institutional Management in Higher Education*, 21 (3), 23–40.
- Ambrose, T. (1993). *Managing New Museums. A Guide to Good Practice*. Edimburgo: Scottish Museums Council.
- Ambrose, T., & Paine, C. (1994). *Museum Basics*. Londres: Routledge.
- American Association of Museums. (1957). Regional conferences of AAM meet. *Museum News*, 35 (10), 1.
- American Association of Museums. (1959a). Points of View. *Museum News*, 37 (2), 3.
- American Association of Museums. (1959b). Points of View. *Museum News*, 37 (1), 3.
- American Association of Museums. (1959c). Standards for Museum Practices. *Museum News*, 38 (1), 43–47.
- American Association of Museums. (1962a). AAM Accrediting System. *Museum News*, 41 (2), 4.
- American Association of Museums. (1962b). Museums Today. *Museum Report*, (3), 1–2.
- American Association of Museums. (1962c). The American Association of Museums A Look Back. Four Years: a Look Ahead. *Museum Report*, 1 (3), 1–3.
- American Association of Museums. (1963a). AAM Accrediting Programme. *Museum News*, 41 (9), 5.
- American Association of Museums. (1963b). AAM Accrediting Under Way. *Museum News*, 41 (7), 5.

- American Association of Museums. (1969). The AAM San Francisco meeting. *Museum News*, 48 (1), 18–20.
- American Association of Museums. (2012a). Summary of the Accreditation Program's History. Acedido em 6 de junho de 2012, em [www.aam-us.org](http://www.aam-us.org).
- American Association of Museums. (2012b). *Trends Watch 2012. Museums and the Pulse of the Future*. American Association of Museums. Acedido em 9 de janeiro de 2013, em [www.aaam-us.org](http://www.aaam-us.org).
- American Association of Museums, & Federal Council on the Arts and the Humanities. (1969). *America's Museums: The Belmont Report. A Report to the Federal Council on the Arts and the Humanities*. Washington.
- American Association of Museums, & Merritt, E. E. (2010). *National Standards & Best Practices for U.S. Museums* (3<sup>a</sup> ed.). Washington: The AAM Press.
- Anderson, B. (1991). MGC News. *Museums Journal*, 91 (9), 45.
- Anderson, D. (1997). *A Common Wealth: Museums and Learning in the United Kingdom*. Londres: Department of National Heritage.
- Andrault, M., & Dressayre, P. (1987). Government and the Arts in France. Em M. C. Cummings & R. S. Katz (Eds.), *The Patron State Government and the Arts in Europe, North America and Japan* (pp. 17–44). Nova Iorque e Oxford: Oxford University Press.
- Anico, M. (2009). Políticas da cultura em Portugal e Espanha. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 7 (1), 57–71.
- APOM e Comissão Nacional do ICOM. (1996). Documento preparatório para uma lei de bases do sistema museológico português. *Boletim APOM*, (II Série, nº 3 (especial)), 4–16.
- Aronsson, P. (2011). Explaining National Museums: Exploring comparative approaches to the study of national museums. Em S. Knell, P. Aronsson, A. B. Amundsen, A. J. Barnes, S. Burch, J. Carter et al (Eds.), *National Museums: New studies from around the world* (pp. 29–54). Londres e Nova Iorque: Routledge.
- Aronsson, P. (2012). National Museums Negotiating the Past for a Desired Future. Em L. B. Peressut & C. Pozzi (Eds.), *Museums in an Age of Migrations* (pp. 67–76). Milão: Mela Books.
- Azor Lacasta, A. (2008). El Plan Museológico del Ministerio de Cultura. Em *Actas de las Primeras Jornadas de Formación Museológica* (Vol. 1, pp. 61–71). Madrid: Ministerio de Cultura.
- Azor Lacasta, A. (2010). Políticas públicas y redes de museos: articulación y fortalecimiento de las instituciones museísticas en Iberoamérica. Em *Redes de Museos en Iberoamérica* (pp. 15–30). Madrid: Ministerio de Cultura.
- Babbidge, A. (2000). UK Museums: Safe and sound? *Cultural Trends*, 10 (37), 1–35.
- Babbidge, A. (2005). Forty Years On. *Cultural Trends*, 14 (1) (53), 3–66.

- Bagdadli, S. (2001). *Le reti di musei. L'organizzazione a rete per i beni culturali in Italia e all'estero*. Milão: Egea.
- Bagdadli, S. (2003). Museum and theatre networks in Italy: determinants and typology. Acedido em 9 de março de 2010, em <http://ssrn.com/abstract=384400>.
- Bagdadli, S. (2004). Le Reti Museali: dalla teoria alla pratica (abstract). Acedido em 9 de novembro de 2010, em [www.spacespa.it](http://www.spacespa.it).
- Ballart Hernández, J. (2007). *Manual de museos*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Ballé, C., & Poulot, D. (2004). *Musées en Europe Une Mutation Inachevée*. Paris: La Documentation Française.
- Barnard, M. (2001). Renaissance in the Regions: sector must grab this «historic opportunity». *Museums Journal*, 101 (12), 5.
- Barnard, M. (2004). Museums Association tackles MLA about Registration Scheme doubts. *Museums Journal*, 104 (4), 11.
- Barragán Jané, M. (2001). Sistema Andaluz de Museos y Registro de Museos de Andalucía. *PH Boletín*, (34), 159–165.
- Belinfante, J., Carnegie, D., Crowel, W., Kempers, B., van Rappard, C., Vaessen, J. et al (1989). *Generators of Culture. The Museum as a Stage*. Amesterdão: AHA Books.
- Bellido Blanco, A. (2005). La renovación museológica en España durante los años setenta. *Museo*, (10), 329–345.
- Belvedere, M. (2009). Standard di qualità nei musei. Confronto a livello europeo. *Insula Fulcheria*, (39), 245–269.
- Bergevoet, F. (2010). La experiencia Collectie Nederland de los museos publicos de los Países Bajos. Em Ministerio de Cultura de España (Org.), *Actas de las Segundas Jornadas de Formación Museológica, Mayo de 2007* (pp. 141–149). Madrid: Ministerio de Cultura.
- Bernstein, I. (1996). *Guns or Butter: the Presidency of Lyndon Johnson*. Oxford e Nova Iorque: Oxford University Press.
- Besterman, T. (1998). Saying what museums are for - and why it matters. *Museums Journal*, 98 (4), 37.
- Besterman, T. (2006). Museum Ethics. Em S. Macdonald (Ed.), *A Companion to Museum Studies* (pp. 431–441). Malden, Oxford e Victoria: Blackwell Publishing.
- Bienzle, H., Gelabert, E., & Jutte, W. (2007). *The Art of Networking. European Networks in Education*. Viena: die Berater.
- Bina, V. (2005). *Netherlands*. Haia: Ministry of Education, Culture and Science.
- Bina, V. (2011). Culture Policy Profile The Netherlands. *Compendium Cultural Policies and Trends in Europe*. Acedido em 24 de julho de 2011, em [www.culturalpolicies.net](http://www.culturalpolicies.net)

- Bina, V., Chantepie, P., Déroin, V., Frank, G., & Kommel, K. (2011). *Projet ESSnet Culture Final Report*. Bruxelas: Eurostat.
- Blau, J. R. (1989). *The shape of culture. A study of contemporary cultural patterns in the United States*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Blou, F. T. (2006). Territorio, patrimonio, museos: transversalidad y redes. *Museo: Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*, (11), 133–144.
- Bodenstein, F. (2011a). National Museums in Portugal. Em P. Aronsson & G. Elgenius (Eds.), *Building National Museums in Europe 1750-2010. Conference proceedings from euNaMus, European National Museums: Identity Politics, the Use of the Past and the European Citizen, Bologna 28-30 April 2011* (pp. 815–841). Linköping University Electronic Press. Acedido em 4 de março de 2013, em [www.eunamus.eu](http://www.eunamus.eu).
- Bodenstein, F. (2011b). National museums in the Netherlands. Em P. Aronsson & G. Elgenius (Eds.), *Building National Museums in Europe 1750-2010. Conference proceedings from EunaMus, European National Museums: Identity Politics, the Uses of the Past and the European Citizen* (pp. 709–740). Linköping University Electronic Press. Acedido em 4 de abril de 2013, em [www.eunamus.eu](http://www.eunamus.eu).
- Bodenstein, F., & Poulot, D. (2012). From Politics to Policy: Two Decades of National Museum Development in France (1989-2012). Em L. Eilertsen & A. B. Amundsen (Eds.), *Museum Policies in Europe 1990–2010: Negotiating Professional and Political Utopia (EuNaMus Report No. 3)* (pp. 13–42). Linköping: Linköping University Electronic Press.
- Bolaños, M. (1997). *Historia de los Museos de España*. Gijón: Trea.
- Boldrini, A. (2007). Le reti i sistemi museale: analisi, confronti, esempi. Em Università di Ferrara (Ed.), *I Quaderni di Musec. Raccolta di Tesi di Perfezionamento* (pp. 3–14). Ferrara: Università di Ferrara.
- Bonet, L. (1999). Evolución y retos de la política cultural en España. *Tablero. Revista del Convenio Andrés Bello*, (61), 89–99.
- Bonet, L., & Negríer, E. (2010). Cultural policy in Spain: processes and dialectics. *Cultural Trends*, 19 (1-2), 41–52.
- Borghuis, G. (1999). Documenting museum collections: towards networking. Em *IV EMAC European Museums Advisors Conference - Lavorare in rete / Working in network. Rimini 11-15 maggio 1999*. Rimini.
- Bourke, M. (2011). *The Story of Irish Museums 1790-2000: Culture, Identity and Education*. Cork: Cork University Press.
- Bourke, M. (Ed.). (2013). *LEM Report 7. New trends in museums of the 21st century*. Dublin: LEM Project.
- Boyd, W. L. (1991). Museum Accountability: Laws, Rules, Ethics and Accreditation. *Curator: The Museum Journal*, 34 (3), 165–177.

- Boylan, P. (1977). Museum Ethics: Museum Association Policies. *Museums Journal*, 77 (3), 106–111.
- Boylan, P. (1990). Museums and Cultural Identity. *Museums Journal*, 90 (10), 29–31.
- Boylan, P. (1992). Museum policy and politics in France, 1959–91. Em S. Pearce (Ed.), *Museums and Europe 1992* (pp. 87–115). Londres: The Athlone Press.
- Boylan, P. (2006). The Museum Profession. Em S. Macdonald (Ed.), *A Companion to Museum Studies* (pp. 415–430). Malden, Oxford e Victoria: Blackwell Publishing.
- Bradley, L. (2009). *Making the Standard - MPSI and its Impact on the Irish Museum Sector*. MA in Museum Studies. University of Ulster, Ulster.
- Bruggeman, E. (2011). Improving emergency preparedness and response through regional networks. *Archivpflege in Westfalen-Lippe*, (74), 28–30.
- Brun, J. (Ed.). (2008). *Redes culturales. Claves para sobrevivir en la globalización*. Madrid: AECID – Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.
- Buckley, C. E. (1969). Museum Accreditation. An Interim Report. *Museum News*, 48 (3), 16–17.
- Budge, I. (1996). Great Britain and Ireland: Variations on dominant party government. Em J. M. Colomer (Ed.), *Political Institutions in Europe* (pp. 18–61). Londres e Nova Iorque: Routledge.
- Camacho, C. F. (2007). Museus autárquicos como gestores do património cultural. Em Museu Municipal de Vila Franca de Xira, *Conhecer o Património de Vila Franca de Xira: Perspectivas de Gestão dos Bens Culturais* (pp. 19–25). Vila Franca de Xira: Câmara Municipal de Vila Franca de Xira.
- Camacho, C. F. (2008). Red Portuguesa de Museos. Un proyecto estructurante de la política museológica nacional. *museos.es*, (4), 128–135.
- Camacho, C. F. (2009). Núcleos Museológicos em Portugal: algumas questões históricas e conceptuais. *Museal: Revista do Museu Municipal de Faro*, (4).
- Camacho, C. F. (2010a). Red Portuguesa de Museos: 10 años de cambio en la museología de Portugal. *Revista museos*, (29), 51–60.
- Camacho, C. F. (2010b). Rede Portuguesa de Museus (2000-2010): Balanço de uma Revolução Tranquila. *Museologia.pt*, (4), 10–33.
- Camacho, C. F., & Filipe, G. (1996). Museus de Território e Museus Locais em Portugal - Realidades e Perspectivas. *Boletim APOM*, (3), 17–22.
- Camacho, C. F., Monteiro, J., & Freire-Pignatelli, C. (2001). *Linhas Programáticas da Rede Portuguesa de Museus*. Lisboa: Instituto Português de Museus.
- Canavan, T. (1998). *A Report on a Survey of Museums and Their Collections in Counties Longford, Mayo and Tipperary South Riding*. Dublin: The Heritage Council.

- Cardoso, G. (2006). *Os Media na Sociedade em Rede*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Carrington, L. (1995). Two Nationals Resist Registration. *Museums Journal*, 95 (6), 8.
- Carrington, L. (1998). Nationals take robust stance on networking. *Museums Journal*, 98 (8), 9.
- Carvalho, A. C. B. de. (2008). *Gestão de Património Museológico: as Redes de Museus*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Casanelles, E. (2000). El patrimonio industrial en la sociedad contemporánea de principios del siglo XXI. Apresentado em *Encontro Internacional Património Cultural, a Cortiça e os Museus, Seixal*. Acedido em 20 de julho de 2013, em [www.cm-seixal.pt/pls/decomuseu](http://www.cm-seixal.pt/pls/decomuseu).
- Castells, M. (1996). *The Information Age: Economy, Society and Culture. Volume I: The Rise of the Network Society*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Castells, M. (2000). Materials for an exploratory theory of the network society. *British Journal of Sociology*, 51 (4), 5–24.
- Caton, J. (1991). Setting Standards. *Museums Journal*, 91 (1), 34–35.
- Chartrand, H. H., & McCaughey, C. (1989). The Arm's Length Principle and the Arts: an International Perspective - Past, Present and Future. Em M. C. Cummings & M. D. Schuster (Eds.), *Who's to Pay for the Arts?: The International Search for Models of Support*. Nova Iorque: American Council for the Arts.
- Chastenier, C. (2012). A unique approach. The French Museums network, a different kind of insurance underwriter. *ICOM News*, 2, 12–13.
- Chatelain, J. (1987). *Administration et Gestion des Musées*. Paris: La Documentation Française.
- Chatelain, S. (1998). *Le Contrôle de Gestion dans les Musées*. Paris: Economica.
- Cheetham, F. W. (1966). Towards a National Museum Service? *Museums Journal*, 66 (3), 167–174.
- Cheetham, F. W. (1968). A National Museum Service for Britain. *Museums Journal*, 68 (2), 70–73.
- Chinchilla Gómez, M. (2007). Museus de Espanha. A configuração de uma Rede. *Museologia.pt*, (1), 209–219.
- Chinchilla Gómez, M. (2008). La planificación y los museos. Em Ministerio de Cultura (Ed.), *Actas de las Primeras Jornadas de Formación Museológica, Mayo de 2006* (pp. 19–25). Madrid: Ministerio de Cultura.
- Chinchilla Gómez, M., & Alquézar Yáñez, E. M. (2006). Red de Museos Estatales. Nuevas perspectivas. Em *Museos locales y redes de museos: Actas de las IX Jornadas de Museología* (pp. 29–38).

- CHL Consulting Company (2000). *A Training Strategy for the Irish Museum Sector*. Dublin: The Heritage Council.
- Clarke, D. (1969). Register of Museums. *Museums Journal*, 69 (3), 141.
- Claro, J. M. (2009). A Lei-Quadro dos Museus Portugueses. *Museologia.pt*, (3), 49–55.
- Comissão Nacional Portuguesa do ICOM. (2003). *Código Deontológico para os Museus*. Lisboa: Comissão Nacional Portuguesa do ICOM.
- Conselho da Europa. (2002). *The spirit of Europe in museums, Report Committee on Culture, Science and Education* (No. Doc. 9503). Estrasburgo: Parliamentary Assembly Council of Europe.
- Conselho da União Europeia. (2003). 2545<sup>a</sup> Sessão do Conselho - Juventude, Educação e Cultura, Bruxelas, 24 e 25 de Novembro de 2003.
- Cornu, M., Fromageau, J., & Wallaert, C. (Coords.). (2012). *Dictionnaire Comparé du Droit du Patrimoine Culturel*. Paris: CNRS Éditions.
- Cossens, N. (1992). Independent museums. Em J. M. A. Thompson (Ed.), *Manual of Curatorship. A Guide to Museum Practice* (2<sup>a</sup> ed., pp. 112–118). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Couto, J. (1941). *Congressos e Conferências do Pessoal Superior dos Museus de Arte: Tese Apresentada ao II Congresso Transmontano*. Lisboa: Libano da Silva.
- Couto, J. (1962). Aspectos do Panorama Museológico Português. *Ocidente*, 63, 314.
- Couto, J. (1966). Aspetos do Problema Museológico Português. *Boletim do Museu Nacional de Arte Antiga*, V (2), 3–5.
- Cubbon, A. M. (1973). Accreditation. *The Museums Journal*, 73 (3), 97–98.
- Cuerpo Facultativo de Archiveros, Bibliotecarios y Arqueólogos. (1944). *Memórias de los Museos Arqueológicos Provinciales*. Madrid: Ministério de Educación Nacional.
- Cummings, M. C., & Katz, R. S. (Eds.). (1987). *The Patron State: Government and the Arts in Europe, North America and Japan*. Nova Iorque e Oxford: Oxford University Press.
- CyMAL Museums Archives and Libraries Wales. (2010). *A Museum Strategy for Wales*. Cardiff: CyMAL Museums Archives and Libraries Wales.
- Danilov, V. (1990). Museum Systems and How they Work. *The Museum Journal*, 33 (4), 289–311.
- De la Roche Mille, R. (2011). *Museums without walls: The museology of Georges Henri Rivière*. PhD Thesis. City University London, Londres.
- Dell' Orso, S. (2009). *Musei i territori – Una scommessa italiana*. Milão: Electa.
- Deloche, B. (2011). Institution. Em A. Desvallées & F. Mairesse (Coords.), *Dictionnaire encyclopédique de Muséologie* (pp. 201–214). Paris: Armand Colin.

Department of Arts, Heritage, Gaeltacht and the Islands. (2002). *National Heritage Plan*. Dublin: Government of Ireland.

Deru, J.-P. (2011). Évolution des réseaux culturels en Europe: enjeux et tendances. Em B. Cvjetièanin (Ed.), *Networks: The Evolving Aspects of Culture in the 21st Century* (pp. 191–196). Zagreb: Institute for International Relations Culture Link Network.

Desvallées, A., & Mairesse, F. (2010). *Conceptos clave de museología*. Paris: Armand Colin.

Desvallées, A., & Mairesse, F. (Coords.). (2011). *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*. Paris: Armand Colin.

DeVlieg, M. A. (2011). Time for a new cultural deal? Em B. Cvjetièanin (Ed.), *Networks: The Evolving Aspects of Culture in the 21st Century* (pp. 247–254). Zagreb: Institute for International Relations Culture Link Network.

DeVlieg, M. A., Belfiore, E., Sleszynska, C., & Chabaud, F. (2001). Evaluation criteria for cultural networks in Europe. Acedido em 22 de outubro de 2010, em [www.efah.org/](http://www.efah.org/).

Diani, M. G., Traverso, E., & Tronca, M. S. (2009). Il riconoscimento dei musei e delle raccolte museali in Lombardia. Em Regione Lombardia, *Accreditare i musei. L'esperienza della Lombardia* (pp. 49–66). Milão: Guerini e Associati.

Direção da APOM. (1996). Editorial. *Boletim APOM*, (4), 3–4.

Direção do IMC. (2009) *Planeamento Estratégico do IMC para a Legislatura (2009-2013). Museus para o Século XXI*. Acedido em 2 de fevereiro de 2010, em [www.ipmuseus-ip.pt](http://www.ipmuseus-ip.pt).

Direção da Comissão Nacional Portuguesa do ICOM. (2011). Os desafios da política de museus em tempos de crise. Acedido em 30 de outubro de 2011, em [www.icomportugal.org](http://www.icomportugal.org).

Direção da Comissão Nacional Portuguesa do ICOM. (2012). Comunicado A Administração Pública da Cultura e os Museus. Acedido em 30 de setembro de 2012, em [www.icomportugal.org](http://www.icomportugal.org).

Direção-Geral do Património Cultural. (2013). Relatório Encontros RPM 2013. Acedido em 6 de julho de 2013, em [www.patrimoniocultural.pt](http://www.patrimoniocultural.pt).

Direcció General del Patrimoni Cultural. (1992). La Lley de Museus de Catalunya. Filosofia i Objectives. *De museus: quaderns de museologia i museografia*, (3), 43–45.

Direções das Comissões Nacionais Portuguesas do ICOM e do ICOMOS. (2012, Junho 27). Comunicado sobre a nova orgânica do património cultural e dos museus. Acedido em 30 de junho de 2012, em [www.icomportugal.org](http://www.icomportugal.org).

Direction des Musées de France. (1992). *Musées et économie: actes des troisièmes rencontres nationales des musées, Musée national des arts asiatiques Guimet, 13 et 14 juin 1991*. Paris: Direction des Musées de France.

Direzione Generale per l'Organizzazione, gli Affari generali, l'Innovazione. (2011). Musei, Monumenti e Aree Archeologice Statali - Dati relativi agli anni 1996 - 2010. Acedido em 30 de junho de 2012, em [www.bemculturali.it](http://www.bemculturali.it).

Donson, J. A. (1959). Current Trends in Professional Standards for Museums. *Curator: The Museum Journal*, 2 (2), 157–161.

Doyle, P. (2012). About: Ireland. *NEMO News*, 1, 8.

Duarte, A. (2012). Museus Portugueses de 1974 à atualidade: da resolução de problemas à comunidade. *Em Questão*, 18 (1), 15–30.

Dupuy, G., & Offner, J.-M. (2005). Réseau: bilan et perspectives. *Flux*, 62, 38–46.

Durey, P. (2001). La Réunion des musées nationaux. Un exemple de mutualisation des ressources économiques des musées au service de la diffusion commerciale et des valeurs culturelles. *Nouvelles de l'ICOM*, (Número especial), 8–11.

Eatwell, R. (1997). *European Political Cultures: Conflict or Convergence?* Londres: Routledge.

Edson, G. (2004). Réévaluation de la définition de musée. *Les Nouvelles de l'ICOM*, (2), 4.

Edson, G., & Dean, D. (1994). *The Handbook for Museums*. Londres e Nova Iorque: Routledge.

Eilertsen, L., & Amundsen, A. B. (Eds.). (2012). *Museum Policies in Europe 1990–2010: Negotiating Professional and Political Utopia (EuNaMus Report No. 3)*: Linköping University Electronic Press. Acedido em 4 de abril de 2013, em [www.eunamus.eu](http://www.eunamus.eu).

Engelsman, S. (1996). La «privatisation» des musées néerlandais. *Museum international*, 48, n° 4 (192), 49–53.

Estrutura de Projeto Rede Portuguesa de Museus. (2001). *Rede Portuguesa de Museus. Regulamento de adesão à RPM*. Lisboa: Instituto Português de Museus.

Ewles, R. (1989). Standards raised through Registration. *Museums Journal*, 89 (6), 49.

Ewles, R. (1999). Area Museum Councils of the United Kingdom. Em *IV EMAC European Museums Advisors Conference - Lavorare in rete / Working in network. Rimini 11-15 maggio 1999*. Rimini.

Farrell Grant Sparks Corporate Finance and Consulting. (1999). Audit of Training Needs in the Museum Sector Executive Summary. Dublin: The Heritage Council.

Fenger, P. (1987). Government and the Arts: The Netherlands. Em M. C. Cummings & R. S. Katz (Eds.), *The Patron State: Government and the Arts in Europe, North America and Japan* (pp. 105–135). Nova Iorque e Oxford: Oxford University Press.

Feroni, G. C. (2010). Profili giuridici della gestione dei musei nelle esperienze del Regno Unito, Francia, Germania e Spagna. Em G. C. Feroni & G. Morbidelli (Coords.), *I Musei. Discipline, gestioni, prospettive* (pp. 81–139). Turim: G. Giapichelli Editore.

- Filipe, G. (2009). A Rede Portuguesa de Museus deve ser dirigida pelo Estado ou pelos museus? I. *Informação ICOM.PT*, (7), 9.
- Fisher, R. (2002). Perspetivas Internacionais sobre Política Cultural. Em Observatório das Atividades Culturais, *O Estado das Artes. As Artes e o Estado: Atas do Encontro realizado em Lisboa, no CCB, a 19, 20 e 21 de abril de 2001*. (pp. 228–264). Lisboa: Observatório das Atividades Culturais.
- Fitzgerald, M. H. (1973). *Museum Accreditation: Professional Standards*. Washington: The American Association of Museums.
- Fitzgibbon, M. (2011). Country Profile Ireland. Em *Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe* (12<sup>a</sup> ed.). Council of Europe / ERICarts.
- Folga-Januszewska, D. (2008). The Museum Definition and Concept. What is the Museum Today? (Definicja i pojęcie, czym jest muzeum dzisiaj?). Abstract. *Muzealnictwo*, (49), 200–203.
- Folga-Januszewska, D. (2011). *1000 museums in Poland. A guide*. Varsóvia: Bosz.
- Folkard, C. (2006). Share and share alike. *Museums Journal*, 106 (6), 38.
- Fonseca, L. (2005). Gestão da Qualidade no Trabalho e Qualidade Total. Acedido em 3 de outubro de 2013, em [www.ecnsoft.net](http://www.ecnsoft.net).
- Forum of European Cultural Networks. (1997, Setembro). Manifesto of the European Cultural Networks. IETM. Acedido em 14 de março de 2011, em [www.cee-culture.info](http://www.cee-culture.info).
- Foster, R. (2001). Bring back national service. *Museums Journal*, 101 (2), 19.
- Frame, R. W. (1998). Excellence and Museum Funding in Nova Scotia. *Canadian Public Administration /Administration Publique du Canada*, 41 (1), 147–152.
- Franulic, M. (2007). The Round Table Museum Networks in Europe held on February 22 and 23 in the Museum Documentation Centre in Zagreb. *Informatica Museologica*, (Special number: «Museum networks in Europe») 38 (3-4), 7.
- Gameiro, J. (2009). A RPM deve ser gerida pelo Estado (IMC) ou pelos próprios museus? II. *Informação ICOM.PT*, (7), 10.
- Garjans, J. (1999). Accreditation of museums in Latvia: early conclusions and future promises. Em H. Manneby & T. Hadjinicolao (Eds.), *Museum Accreditation. A Quality Proof for Museums. Proceedings of the Annual Meeting of ICR in Athens 1999* (pp. 35–40). Bayreuth: International Committee for Regional Museums (ICR) e National Committee of ICOM Greece.
- Garjans, J. (2004). Latvia. Em M. Hagedorn-Saupe & A. Ermert (Eds.), *A Guide to European Museum Statistics* (pp. 73-76). Berlim: NEMO, European Group on Museum Statistics e Institut für Museumskunde.
- Garjans, J. (2007). Museum Boundaries: the Latvian experience. *Zarządzanie w Kulturze*, 3. Acedido em 27 de abril de 2012, em [www.kultura.uj.edu.pl](http://www.kultura.uj.edu.pl).

- Garjans, J. (2010). Latvian Museums: Myths and Reality. *Uncommon culture*, 1 (1/2), 132–135.
- Garjans, J. & Jirgensone, A. (2008). Latvia Report. Acedido em 20 de maio de 2012, em [www.egmus.eu](http://www.egmus.eu).
- Garlandini, A. (2009). Il primo accreditamento dei musei lombardi: genesi, risultati, prospettive. Em Regione Lombardia, *Accreditare i musei L'esperienza della Lombardia* (5<sup>a</sup> ed., pp. 27–43). Milão: Guerini e Associati.
- Garlandini, A. (2010a). I musei italiani per la tutela e la valorizzazione del patrimonio culturale. Em M. Montella & P. Dragoni (Coords.), *Musei e valorizzazione dei beni culturali. Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione* (pp. 19–42). Milão: Clueb.
- Garlandini, A. (2010b). Nuove forme di gestione. Reti, sistemi, partecipazione. *Bulletino Italia Nostra*, (454), 12–13.
- Garriga, J., Guitart, J., Janer, E., & Miralles, F. (1988). L'evolució dels Museus de Catalunya. Estat de la Questió. *De museu: quaderns de museologia i museografia*, (1), 8–33.
- Gasperini, P. (2002). Il cammino verso i sistemi museali. Em M. Negri (Coord.), *I sistemi museale in Europa: una sfida para el futuro – Atti del Convegno Internazionale 9-10 Marzo 2001* (pp. 151–162). Milão: Provincia di Milano, Assessorato alla Cultura e ai Beni Culturali.
- Gasperini, P., & Medici, T. (2002). Rede regional de museus da Lombardia. Em Instituto Português de Museus, *Actas - Fórum Internacional Redes de Museus* (pp. 62–68). Lisboa: Instituto Português de Museus.
- Gaudron, G. (1947). Réorganisation des Musées de Province. *Bulletin de la Société préhistorique de France*, 47 (11-12), 368–372.
- Gaya Nuño, J. A. (1955). *Historia y Guia de los Museos de España*. Madrid: Espasa Calpe.
- Gazzeri, N. (2010). Les relations entre musées et municipalités en Italie: une perspective nationale. Em X. Greffe & A. Krebs, *The Relationship between Museums and Municipalities in Europe. Electronic appendices to the Policy analysis group report: case studies* (pp. 43–52). Bruxelas: E=MU2 Policy analysis group.
- Gee, K. (1991). Help at Hand. *Museums Journal*, 91 (12), 37–38.
- Generalitat de Catalunya. (2012). *Bases del Nou Pla de Museus de Catalunya*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Gil, F. B. (1996). Instituto de Museus e Instituto de Museologia. *Boletim APOM*, (4), 13–15.
- Gil, F. B., & Almaça, C. (1982). Os museus de região e o desenvolvimento científico. Em APOM (Org.), *Actas do Colóquio APOM 77* (pp. 35–44). Lisboa: APOM.

- Gilabert González, L. M. (2011). *La Gestión de Museos: Análisis de las Políticas Museísticas en la Península Ibérica*. Tese de Doutoramento. Universidade de Múrcia, Múrcia.
- Gioli, A. (2011). La politique culturelle de l'Italie. Em P. Poirrier (Coord.), *Pour une histoire des politiques culturelles dans le monde 1945-2011* (pp. 315–346). Paris: La Documentation Française e Comité d'histoire du Ministère de la Culture.
- Gleeson, C. (2002). Developments in the Heritage Council Training Strategy. *Museum Ireland*, 12, 92–100.
- Goujard, M. (2002a). La nouvelle loi sur les musées de France. *En avant la mémoire. Lettre d'information de la Fédération des écomusées et des musées de société*, 1.
- Goujard, M. (2002b). O papel da Federação dos Ecomuseus e dos ‘Museus de Sociedade’ no panorama museológico francês. Em Instituto Português de Museus, *Actas - Fórum Internacional Redes de Museus* (pp. 69–74). Lisboa: Instituto Português de Museus.
- Gouveia, H. C. (1985). Acerca do Conceito e Evolução dos Museus Regionais Portugueses desde Finais do Século XIX ao Regime do Estado Novo. *Bibliotecas, Arquivos e Museus*, 1, 147–184.
- Gouveia, H. C. (2010). Museus da Primeira República: Inovação e continuidade. Em J. Custódio (Coord.), *100 anos de Património: Memória e Identidade. Portugal 1910-2010* (pp. 105–110). Lisboa: IGESPAR.
- Grange, S. (2001). Projet de loi Musées de France: perte ou profit? *Musées et collections publiques de France*, 4 (229-230), 78–80.
- Grau Lobo, L. (2009). Sistemas y redes para una reorganización museística. Em *Actas de las I Jornadas de museos aragoneses* (pp. 115–131). Saragoça: Governo de Aragão.
- Geffe, X., & Krebs, A. (2010). *The Relationship between Museums and Municipalities in Europe*. Bruxelas: E=MU2 Policy analysis group.
- Gruppo di lavoro promosso dalla Conferenza delle Regioni. (2001). Standard per i musei italiani. Em M. Negri & M. Sani (Coords.), *Museo e cultura della qualità* (pp. 129–140). Bolonha: Clueb e Istituto per i Beni artistici, culturali e naturali della Regione Emilia-Romagna.
- Gstraunthaler, T., & Piber, M. (2011). The role of museums of contemporary art in the re-telling of historical accounts in Lithuania and Latvia. *International Journal of Cultural Policy*, 17 (3), 263–277.
- Guedes, N. C. (1981). *Relatório sucinto de Atividades do Instituto Português do Património Cultural apresentado pela Presidente do IPPC a Sua Excelência o Secretário de Estado da Cultura*. Lisboa: Instituto Português do Património Cultural.
- Guedes, N. C. (1983). Palavras proferidas na Sessão de Abertura. Em *Museus e Património Cultural Regional. Semana de Reflexão Organizada pelo Instituto*

*Português do Património Cultural e pelo Instituto Franco-Português.* Lisboa: IPPC.

Guedes, N. C. (1997). Da Ficha Jurídica à Pratica Museológica. Comentário referente ao período 1965/1995. *Boletim APOM*, (5), 4–7.

Guedes, N. C. (2013). Museus Portugueses. 1980-2010. Em *VI Encontro de Museus de Países e Comunidades de Língua Portuguesa. Actas 2012* (pp. 53–69). Lisboa: Comissão Nacional Portuguesa do ICOM.

Gurian, E. H. (2002). Chosing among the options: an opinion about museum definitions. *Curator: The Museum Journal*, 45 (2), 75–88.

Gusmão, A. (1946). *Inquérito Museológico em Espanha*. Lisboa: Instituto para a Alta Cultura.

Haan, J. de. (2010). Museum statistics and cultural policy. Em *12th plenary meeting in the European Group on Museum Statistics (EGMUS): Museum Statistics and Museum Policies - New Developments, Oslo*. 21-22 October 2010. Acedido em 27 de junho de 2012, em [www.egmus.eu](http://www.egmus.eu).

Hagedorn-Saupe, M., & Ermert, A. (Eds.). (2004). *A Guide to European Museum Statistics*. Berlim: NEMO, European Group on Museum Statistics e Institut für Museumskunde.

Hagedorn-Saupe, M., & Ermert, A. (2009). Museum statistical data in Germany and Europe. Em *Meeting: 92. Statistics and Evaluation, Information Technology and Preservation and Conservation, World Library and Information Congress: 75th IFLA General Conference and Council*. Milão: IFLA.

Hatton, A. (1998). Problemas actuales de la formación museística en el Reino Unido. Em K. Moore (Ed.), *La gestión del museo* (pp. 225–235). Gijón: Trea.

Heal, S. (2004). MLA launches museum registration scheme. *Museums Journal*, 104 (11), 5.

Heal, S. (2006). Shake-up at MLA will lead to more than 20 job losses. *Museums Journal*, 106 (5), 5.

Heal, S. (2010). Loss of MLA is chance to shape our future. *Museums Journal*, 110 (2), 4.

Hein, G. (2007). Museum Education. Em S. Macdonald (Ed.), *A Companion to Museum Studies* (pp. 340–352). Malden, Oxford e Victoria: Blackwell Publishing.

Heine, A. (1967). Ours A Profession? *Museum News*, 45 (7), 33–34.

Hernández Hernández, F. (1994). *Manual de Museología*. Madrid: Editorial Síntesis.

Heuven, E. (1995). *Autonomie de gestion des musées nationaux aux Pays-Bas et en France*. Mémoire de fin d'études. Universidade de Amesterdão, Amesterdão.

Hirst, T. (1994). Museums and Galleries Registration Scheme. *AIM Bulletin*, 17 (2).

- Höglund, M. (2012). European Union Approaches to Museums 1993-2010. Em L. Eilertsen & A. B. Amundsen (Eds.), *Museum Policies in Europe 1990–2010: Negotiating Professional and Political Utopia* (EuNaMus Report No. 3) (pp. 157–188). Linköping University Electronic Press. Acedido em 4 de abril de 2013, em [www.eunamus.eu](http://www.eunamus.eu).
- Hopkins Van Mil. (2009). *The Development of Accreditation: Gauging the museums' sector response*. Londres: MLA.
- Horne, D. (1984). *The Great Museum. The Re-presentation of History*. Londres: Pluto Press.
- Hudson, K. (1977). *Museums for the 1980s. A Survey of World Trends*. Paris: UNESCO.
- Hudson, K. (1987). *Museums of Influence*. Cambridge: Cambridge University Press.
- ICOM. (2010). *ICOM Strategic Plan 2011-2013*. Paris: ICOM.
- ICOM Portugal. (2009). *Código Deontológico do ICOM para Museus*. Lisboa: ICOM Portugal.
- Ilczuk, D. (2006). Searching for New Ways of Cultural Policy Implementation. Proposal of the Organizational and Financial Changes in the Field of Culture in Poland. Em B. Cvjetièanin (Ed.), *Dynamics of Communication: New Ways and New Actors* (pp. 111–114). Zagreb: Institute for International Relations.
- Ilczuk, D., & Nowak, M. (2011). Country Profile Poland. *Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe*. Acedido em 11 de junho de 2012, em [www.culturalpolicies.net](http://www.culturalpolicies.net).
- Instituto Brasileiro de Museus. (2011). *Museus em Números* (Vols. 1-2). Brasília: Instituto Brasileiro de Museus.
- Instituto Português de Museus. (2002). *Actas - Fórum Internacional Redes de Museus*. Lisboa: Instituto Português de Museus.
- Instituto Português de Museus e Observatório das Atividades Culturais (2000). *Inquérito aos Museus em Portugal*. Lisboa: Instituto Português de Museus e Observatório das Atividades Culturais.
- Istituto per i Beni artistici, culturali e naturali della regione Emilia-Romagna. (2010). *Musei di Qualità della Regione Emilia-Romagna 2010-2012*. Bolonha: Istituto per i Beni artistici, culturali e naturali della regione Emilia-Romagna.
- Jallà, D. L. (1999). Standard di qualità e di risorse per i musei. *Nuova Museologia*, 1, 18–21.
- Jallà, D. L. (2001a). L’etica delle regole. Quali standard per i musei italiani? Em M. Negri & M. Sani (Coords.), *Museo e cultura della qualità* (pp. 23–40). Bolonha: Clueb e Istituto per i Beni artistici, culturali e naturali della regione Emilia-Romagna.
- Jallà, D. L. (2001b). Possibili letture dell’Atto di indirizzo. *Notiziario*, (65-67), 22–25.
- Judt, T. (2010). *Pós-Guerra: História da Europa desde 1945* (2<sup>a</sup> ed.). Lisboa: Edições 70.

- Jura Consultants. (2009). *Impact of the Museum Accreditation Scheme*. Londres: MLA.
- Kaluza, K. (2011). Reimagining the nation in museums. Poland's old and new national museums. Em S. Knell, P. Aronsson, A. B. Amundsen, A. J. Barnes, S. Burch, J. Carter, et al (Eds.), *National Museums: New Studies from Around the World* (pp. 151–162). Londres e Nova Iorque: Routledge.
- Katz, S. N. (1984). Influences on Public Policies in the United States. Em W. M. Lowry (Ed.), *The Arts and Public Policy in the United States* (pp. 23–37). Columbia: The American Assembly.
- Kelly, A. (1987). Government and the Arts in Ireland. Em M. C. Cummings & R. S. Katz (Eds.), *The Patron State Government and the Arts in Europe, North America and Japan* (pp. 254–275). Nova Iorque e Oxford: Oxford University Press.
- Kelly, J. (2005). The partnership approach. *Museums Journal*, 105 (2), 30–33.
- Kencis, T., & Kuutma, K. (2011). National Museums in Latvia. Em P. Aronsson & G. Elgenius (Eds.), *Building National Museums in Europe 1750-2010. Conference proceedings from EunaMus, European National Museums: Identity Politics, the Uses of the Past and the European Citizen* (pp. 595–622). Linköping University Electronic Press. Acedido em 17 de março de 2012, em [www.eunamus.eu](http://www.eunamus.eu).
- Kervran, D. D. (2006). Usages comparés de la notion de réseau. Propositions d'analyse pour l'action collective. *Cahiers des amériques latines*, (51-52), 125–145.
- Knight, K. (2002). Resource responds. *Museums Journal*, 102 (2), 15.
- Krebs, A., & Maresca, B. (2005). Avant-propos. *Problèmes politiques et sociaux. Dossier Le renouveau des musées*, (910), 5–14.
- Kronenberg, M. (2010). Trust and Networking. Em S. Pettersson, M. Hagedorn-Saupe, T. Jyrkkio, & A. Weij (Eds.), *Encouraging Collections Mobility - A Way Forward for Museums in Europe* (pp. 166–175). Helsínquia: Finnish National Gallery.
- Kundera, M. (1984). The Tragedy of Central Europe. *New York Review of Books*, 31 (7).
- Kurtz Schaefer, & Valadés Sierra, J. (2004). Museos, investigación y provincia. Aproximación a la historia de los museos provinciales en España. *Revista de Museología*, (30-31), 56–69.
- Lameiras-Campagnolo, M. O. (1998). Analisar e comparar entidades museológicas e paramuseológicas. Em G. Filipe (Coord.) *Actas do VII Encontro Nacional Museologia e Autarquias: Experiências Perspectivas* (pp. 97–112). Seixal: Câmara Municipal do Seixal.
- Lameiras-Campagnolo, M. O., & Campagnolo, H. (1996). Uma forma renovada de entidade museal: uma rede na área dos Coutos Cistercienses de Alcobaça. Em *Actas do 1.º Seminário do Património da Região Oeste* (pp. 252–266). Caldas da Rainha: PH.
- Lameiras-Campagnolo, M. O., & Campagnolo, H. (2002). O conceito de «Rede»: incidências sobre o enquadramento e a coordenação das unidades museológicas

- portuguesas. Em Instituto Português de Museus, *Actas - Fórum Internacional Redes de Museus*, (pp. 25–39). Lisboa: Instituto Português de Museus.
- Lang, C., Reeve, J., & Woppard, V. (2006). *The responsive museum: working with audiences in the twenty-first century*. Aldershot: Ashgate.
- Latvian Ministry of Culture. (2006). National Culture Policy Guidelines 2006-2015. Acedido em 3 de janeiro de 2011, em [www.km.gov.lv](http://www.km.gov.lv).
- Lawley, I. (2003). Local authority museums and the modernizing government agenda in England. *Museum and Society*, 1 (2) (pp. 75–86).
- Legget, J. (1999). Exploring museum standards issues: an experience from Aotearoa New Zealand. Em H. Manneby, H. Prasch, & R. Hofmann (Eds.), *Guidelines to Improve Museum Quality and Standards. Proceedings of an ICR Project 1999-2002* (pp. 62–72). Bayreuth: International Committee for Regional Museums (ICR).
- Leguina, J. & Baquedano, E. (Ed.) (2000). *Un futuro para la memoria. Sobre la administración y el disfrute del Patrimonio Histórico Español*. Madrid: Visor.
- León, A. (1990). *El Museo: Teoría, praxis y utopía*. (5<sup>a</sup> ed.) Madrid: Ediciones Cátedra.
- Lestraden, M. (1999). Quality and self-confidence. Em H. Manneby & T. Hadjinicolaou (Eds.), *Museum Accreditation. A Quality Proof for Museums. Proceedings of the Annual Meeting of ICR in Athens 1999* (pp. 5–11). Bayreuth: International Committee for Regional Museums (ICR) e National Committee of ICOM Greece.
- Letts, J. (1970). A national organization for museum support. *Museums Journal*, 70 (3), 117–118.
- Levitt, R. (2008). The political and intellectual landscape of instrumental museum policy. *Cultural Trends*, (4), 223–231.
- Lewis, G. (1986). Museums in Britain: 1920 to present day. Em J. M. A. Thompson (Ed.), *Manual of Curatorship. A Guide to Museum Practice* (pp. 38–53). Londres: Butterworths e The Museums Association.
- Lewis, G. (1992). The organisation of museums. Em J. M. A. Thompson (Ed.), *Manual of Curatorship. A Guide to Museum Practice* (2<sup>a</sup> ed., pp. 47–57). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Lewis, G. (2004). The role of museums and the Professional Code of Ethics. Em ICOM (Coord.), *Running a museum: a practical handbook*. Paris: ICOM UNESCO.
- Lewis, G. (2009). Introdução. Em ICOM Portugal, *Código Deontológico do ICOM para Museus* (pp. 6–7). Lisboa: ICOM Portugal.
- Lewis, G. s.d. Chapter two: The problem of Museology. Universidade de Toronto. Acedido em 3 de maio de 2012, em [www.utoronto.ca](http://www.utoronto.ca).
- Lindauer, M. (2005). What to ask and how to answer: a comparative analysis of methodologies and philosophies of summative exhibit evaluation. *Museum and Society*, 3 (3), 137–152.

- Lira, S. (1997). Linhas de força da legislação portuguesa relativa a museus para os meados do século XX: os museus e o discurso político. Em *V Colóquio Galego de Museus*. Melide. Acedido em 24 de outubro de 2012, em [www.ceaa.ufp.pt](http://www.ceaa.ufp.pt).
- Lira, S. (2010). Museus no Estado Novo: continuidade ou mudança? Em J. Custódio (Coord.), *100 anos de Património: Memória e Identidade. Portugal 1910-2010* (pp. 187–197). Lisboa: IGESPAR.
- Lopes, A., & Capricho, L. (2007). *Manual de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Editora RH.
- Lorente, J.-P. (2013). Las revistas museológicas en la actualidad: una panorámica global. *MIDAS*, 1. Acedido em 5 de setembro de 2013, em <http://midas.revues.org/142>.
- Lorentz, S. (1950). Musées mobiles en Pologne. *Museum international*, 3 (4), 283–284.
- Lorentz, S. (1958). Musées régionaux de la Pologne. *Museum international*, 9 (3), 183–191.
- Lorentz, S. (1966). Les musées de Pologne. *Museum international*, 19 (2), 70–81.
- Losseley, D. (2011). Le Royaume Uni. Em P. Poirrier (Coord.), *Pour une histoire des politiques culturelles dans le monde 1945-2011* (pp. 389–409). Paris: La Documentation Française.
- Lourenço, M. (2005). *Between two worlds: the distinct nature and contemporary significance of university museums and collections in Europe*. PhD Dissertation. Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris.
- Lowry, W. M. (Ed.). (1984). *The Arts and Public Policy in the United States*. Columbia: The American Assembly.
- Loyrette, H., Eloy, F., Gouyette, C., & Krebs, A. (2013). *L'éducation artistique et culturelle dans les musées et monuments nationaux. Projet national de l'Education artistique et culturelle: pour un accès de tous les jeunes à l'art et à la culture. Rapport de la mission confiée au musée du Louvre par la ministre de la Culture et de la Communication*. Paris: Ministère de la Culture et de la Communication.
- Mac Devitt, A. (2010). La loi de bon aloi. La législation dans les musées: un état des lieux. *Nouvelles de l'ICOM*, 63 (1), 10–11.
- Maggi, M. (2009). Ecomuseums in Italy. Concepts and practices. *Museologia e Patrimônio*, 2 (1), 70–78.
- Maggi, M., & Dondona, C. A. (2006). *Macchine Culturali Reti e Sistemi nell'Organizzazione dei Musei*. Turim: IRES – Istituto di Ricerche Economico-Sociali del Piemonte.
- Magone, J. M. (2004). *Contemporary Spanish Politics*. Londres e Nova Iorque: Routledge.
- Mairesse, F. (2005). La «fièvre muséale»: contexte et évolution. Quelles fonctions pour le musée? *Problèmes politiques et sociaux. Dossier Le renouveau des musées*, (910), 15–18.

- Mairesse, F. (2010). Collection Strategies Now! Em S. Pettersson, M. Hagedorn-Saupe, T. Jyrkkio, & A. Weij (Ed.), *Encouraging Collections Mobility - A Way Forward for Museums in Europe* (pp. 57–76). Helsínquia: Finnish National Gallery.
- Mairesse, F. (2011). Musée. Em A. Desvallées & F. Mairesse (Coords.), *Dictionnaire encyclopédique de Muséologie* (pp. 271–320). Paris: Armand Colin.
- Manneby, H., & Hadjinicolao, T. (Eds.). (1999). *Museum Accreditation. A Quality Proof for Museums. Proceedings of the Annual Meeting of ICR in Athens 1999*. Bayreuth: International Committee for Regional Museums (ICR) e National Committee of ICOM Greece.
- Manneby, H., Prasch, H., & Hofmann, R. (Eds.). (1999). *Guidelines to Improve Museum Quality and Standards. Proceedings of an ICR Project 1999-2002*. Bayreuth: International Committee for Regional Museums (ICR).
- Marasco, G., Ugolini, G., & Quagliuolo, M. (2013). *Gli Standard di Qualità in Ambito Museale*. Roma: Agenzia per il controllo i la qualità dei servizi pubblici locali di Roma Capitale.
- Maresca Compagna, A. (2001a). L'applicazione degli standard nelle regioni italiane: sperimentazioni, progetti, strategie. *Notiziario*, (65-67), 58.
- Maresca Compagna, A. (2001b). Requisiti e standard di qualità nella legislazione regionale. Em M. Negri & M. Sani (Coords.), *Museo e cultura della qualità* (pp. 141–156). Milão: Clueb.
- Maresca Compagna, A. (Ed.). (2005). *Strumenti di Valutazione per i Musei Italiani. Esperienze a Confronto*. Roma: Gangemi Editore.
- Maresca Compagna, A. (2009). La verifica degli standard nei musei statali. Em Regione Lombardia, *Accreditare i musei L'esperienza della Lombardia* (5<sup>a</sup> ed., pp. 45–47). Milão: Guerini e Associati.
- Maresca Compagna, A. (2010). Livelli minimi uniformi: i musei italiani verso un sistema di regole condivisi? Em M. Montella & P. Dragoni (Coords.), *Musei e valorizzazione dei beni culturali. Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione* (pp. 290–301). Milão: Clueb.
- Maresca Compagna, A., & Cabasino, E. (Coords.). (1999). *Per una gestione manageriale dei musei italiani. Atti del Corso per Direttori di musei statali*. Roma: Ministero per i Beni e le Attività Culturali.
- Maresca Compagna, A., Di Marco, S., & Bucci, E. (2008). *Musei, Pubblico, Territorio. Verifica degli Standard nei Musei Statali*. Roma: Gangemi Editore.
- Maresca Compagna, A., & Sani, M. (2008). *Musei di qualità - Sistemi di Accreditamento dei Musei d'Europa*. Roma: Gangemi Editore.
- Mariani-Ducray, F. (2003). Politique de l'État et décentralisation. État de la question en novembre 2002. *Musées et collections publiques de France*, 239-240 (2-3), 40–58.

- Martin, F.-R. (1995). Musée, ville, réseaux. Problèmes de science politique. Em *Musée et recherche: Actes du colloque* (pp. 315–323). Dijon: OCIM.
- Mason, T. (2004). *Gestão Museológica: Desafios e Práticas*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, British Council e Fundação Vitae.
- Mason, T., & Weeks, J. (2002). *From Australia to Zanzibar. Museum Standards Schemes Overseas. A research project for Resource: The Council for Museums, Archives and Libraries*. Londres: Re:source.
- Matos, A. (2012). Que futuro para a RPM? *mouseion*. Acedido em 3 de setembro de 2013, em [www.mouseion.me](http://www.mouseion.me).
- Maure, M. (1994). Identité, écologie, participation: nouveaux musées, nouvelle muséologie. Em M.-O. Bary, A. Desvallées, & F. Wasserman (Coords.), *Vagues Une Anthologie de la Nouvelle Muséologie* (Vol. 2, pp. 85–91). Paris: Éditions W e MNES.
- Mayer, M. (2002). Reflexões sobre a Lei de Museus e o Registo de Museus da Catalunha. Em Instituto Português de Museus, *Actas - Fórum Internacional Redes de Museus* (pp. 50–61). Lisboa: Instituto Português de Museus.
- Mazan, K. (2011). National Museums in Poland. Em P. Aronsson & G. Elgenius (Eds.), *Building National Museums in Europe 1750-2010. Conference proceedings from EunaMus, European National Museums: Identity Politics, the Uses of the Past and the European Citizen* (pp. 791–814). Linköping University Electronic Press. Acedido em 20 de fevereiro de 2012, em [www.eunamus.eu](http://www.eunamus.eu).
- Mcbride, M. (1993). The First Ten Years of the Council of Nova Scotia Archives: Issues in the Archival Community. *Archivaria*, (35), 162–174.
- McGrath, K. M. (1969). From the Director. *Museum News*, 47 (8), 3.
- Meijer, M., Weide, S., & Krabshuis, M. (2010). *Agenda 2026: Study on the Future of the Dutch Museum Sector*. Amesterdão: Netherlands Museums Association.
- Meijer-van Mensch, L., & van Mensch, P. (2010). From disciplinary control to co-creation – collecting and the development of museums as praxis in the nineteenth and twentieth century. Em S. Pettersson, M. Hagedorn-Saupe, T. Jyrkko, & A. Weij (Ed.), *Encouraging Collections Mobility - A Way Forward for Museums in Europe* (pp. 34-57). Helsínquia: Finnish National Gallery.
- Menger, P.-M. (2011). Les politiques culturelles. Modèles et évolutions. Em P. Poirrier (Coord.), *Pour une histoire des politiques culturelles dans le monde 1945-2011* (pp. 465–477). Paris: La Documentation Française.
- Ministère de la Culture. (1991). *Musées, État et Culture*. Paris: La Documentation Française.
- Ministère de la Culture et de la Communication. (2004). *Musées de France, acteurs et leviers de développement dans la recomposition des territoires*. Paris: Ministère de la Culture et de la Communication.

Ministère de la Culture et de la Communication. (2012). *Musées chiffres clés 2011*. Paris: La Documentation Française.

Ministère de la Culture et de la Francophonie. (1994). *Analyse du développement des réseaux dans le champ muséal. Note de synthèse établie par le Département des Études et de la Prospective sur la base de la recherche menée par l'Institut d'études politiques de Strasbourg - Université Robert Schuman*. Paris: Département des études et de la prospective.

Ministerio de Cultura de España. (2004). Plan Estratégico de la Red de Museos Estatales (2004-2008). Acedido em 23 de março de 2011, em [www.mcu.es](http://www.mcu.es).

Ministerio de Cultura de España. (2008). *Directorio de Museos Estatales y del Sistema Español de Museos*. Madrid: Ministerio de Cultura.

Ministero per i Beni e le Attività Culturali (Ed.). (2004). *Quali standard e modelli di gestione per i musei europei? Atti del Seminario organizzato in occasione della Presidenza Italiana del consiglio dell'Unione Europea, Napoli, Palazzo Reale 9-10 ottobre 2003*. Roma: Ministero per i Beni e le Attività Culturali.

Ministero per i Beni e le Attività Culturali. (2011). *Minicifre della cultura 2010*. Roma: Gangemi Editore.

Ministry of Education, Culture and Science. (1994). *Autonomy to the National Museums and Museum Services in the Netherlands. Background and documentation*. Amesterdão: Risjwijk.

Ministry of Education, Culture and Science. (2006). *Cultural Policy in the Netherlands*. Amesterdão: Boekman Studies.

Ministry of Welfare, Health and Cultural Affairs. (1994). *Cultural Policy in the Netherlands National Report*. Amesterdão: European Programme for the Evaluation of National Cultural Policies.

MINOM Portugal. (2012). Reflectir sobre o Passado. Perspectivar o Futuro. Balanço das XX Jornadas sobre a Função Social do Museu. *Boletim MINOM Portugal*, (1), 3–4.

MLA. (2004). *Accreditation Standard The Accreditation Scheme for Museums in the United Kingdom*. Londres: MLA.

MLA. (2009). *Renaissance in the Regions: Realising the Vision. Renaissance in the Regions, 2001-2008. Review of the Renaissance: Review Advisory Group, 2009*. Londres: MLA.

MLA. (2011). *Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom: Accreditation Standard*. Londres: MLA.

Montella, M. (2003). *Musei i beni culturali. Verso un modello di governance*. Milão: Electa.

Montella, M. (2008). Individuazione dei livelli minimi delle attività di valorizzazione. *Notiziario*, (83-88), 112–120.

- Montella, M., & Dragoni, P. (Coords.). (2010). *Musei e valorizzazione dei beni culturali. Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione*. Milão: Clueb.
- Morbidelli, G. (2010). Introduzione. Em G. Morbidelli & G. C. Feroni (Coords.), *I Musei. Discipline, Gestioni, Prospettive* (pp. 3–21). Turim: G. Giapichelli Editore.
- Morris, J. (2002). Resource needs to give firm lead in Renaissance debate. *Museums Journal*, 102 (2), 4.
- Mota, M. (1982). Palavras Prévias. Em APOM, *Museu de Região Pólo Dinamizador de Acção Cultural* (pp. 25–29). Lisboa: APOM.
- Moulinier, P. (2005). Loi de 1983: quels changements pour les musées? *Problèmes politiques et sociaux*, (910), 54–55.
- Mulcahy, K. V. (1987). Government and the Arts in the United States. Em Cummings, M.C., & Katz, R.S. (Eds.) *The Patron State: Government and the Arts in Europe, North America and Japan* (pp. 311–332). Nova Iorque e Oxford: Oxford University Press.
- Mulqueen, G. (2002). Museum Accreditation Pilot Studies: Knock Folk Museum – Our Experience. *Museum Ireland*, 12, 33–37.
- Murphy, B. (2004). La définition du musée. De la référence pour spécialistes au rôle social. *Les Nouvelles de l'ICOM*, (2), 3.
- Murphy, B. (2011). Défendre les valeurs des musées. *Les Nouvelles de l'ICOM*, (3), 18–19.
- Museums and Galleries Comission. (1992). *Standards in the Museum 1. Care of Archaeological Collections* (Vol. 1). Londres: MGC.
- Museums and Galleries Commission. (1994). *Introduction to Registration. Registration Guidelines*. Londres: MGC.
- Museums Association. (1968a). Editorial. Standards. *Museums Journal*, 68 (2), 45.
- Museums Association. (1968b). Proposals for a clearer definition of the museum service by the preparation of approved museums and a standardization of staff nomenclature. *Museums Journal*, 68 (2), 91.
- Museums Association. (1971). Report of the Working Party on Museum Accreditation. *Museums Journal*, 71 (3), 127–128.
- Museums Association. (2002). *Code of Ethics for Museums*. Londres: Museums Association.
- Museums Association. (2009). Response to Accreditation. Acedido em 29 de março de 2011, em [www.museusassociation.org](http://www.museusassociation.org).
- Museums Association. (2011). *Forward Future: Achieving Accreditation*. Londres: Museums Association.

- Museums Association. (2012). *Museums 2020 Discussion Paper*. Londres: Museums Association.
- Museums Association. (2013). Arts Council proposes Designation Change, Museums Association Newsletter. Acedido em 4 de dezembro de 2013, em [www.museumsassociation.org](http://www.museumsassociation.org).
- Museums Galleries Scotland. (2010). *Evaluation of the Recognition Scheme*. Edimburgo: MGS.
- Museums Galleries Scotland. (2012). *Going further. The Scottish Strategy for Scotland's Museums and Galleries*. Edimburgo: Museums Galleries Scotland.
- Musso, P. (1999). La symbolique du réseau. *Quaderni*, (38), 69–98.
- Nascimento Júnior, J., & Chagas, M. (Coords.). (2007). *Política Nacional de Museus*. Brasília: Ministério da Cultura.
- Negri, M. (2002). *I sistemi museali in Europa: una sfida per il futuro. Atti del Convegno*. Milão: Provincia di Milano, Assessorato alla Cultura e ai Beni Culturali.
- Negri, M. (2013). Emerging new trends in the European museum panorama. Em M. Bourke (Ed.), *LEM Report 7: New Trends in Museums of the 21st century* (pp. 15–39). Dublin: LEM Project.
- Negri, M., & Sani, M. (Coords.). (2001). *Museo e cultura della qualità*. Milão: Clueb.
- Neves, J. S. (2004). Constituição de redes de equipamentos e seus impactos: o caso da RPM. Em Observatório das Atividades Culturais, *Públicos da Cultura – Actas do Encontro organizado pelo OAC no ICS da Universidade de Lisboa, Lisboa, 24 e 25 de Novembro de 2003* (pp. 223–240). Lisboa: Observatório das Atividades Culturais.
- Neves, J. S., Santos, J., & Lima, M. J. (2013). *O Panorama Museológico em Portugal 2010*. Lisboa: Direção-Geral do Património Cultural.
- Neves, J. S., Santos, J., & Nunes, J. S. (2008). Os museus em Portugal: políticas públicas e dinâmicas do sector em Portugal nos anos mais recentes. Em *VI Congresso Português de Sociologia – Mundos Sociais: saberes e práticas*, UNL-FCSH, 25 a 28 de Junho 2008. Acedido em 4 de março de 2012, em [www.aps.pt](http://www.aps.pt).
- Newbery, C. (1996). La formación del personal de museos en el Reino Unido. *Museo*, (1), 71–84.
- Nicholson, T. D. (1981). Why Museum Accreditation Doesn't Work. *Museum News*, 60 (1), 5–10.
- Nightingale, J. (2002). Joining forces. *Museum Practice*, 19, 32–35.
- Norton, A. (1991). Western European Local Government in Comparative Perspective. Em R. Betley & G. Stoker (Coords.), *Local Governments in Europe. Trends and Developments*. Londres: Macmillan Press.
- Nowacki, M. M. (2007). Museums and Related Institutions in Poland Following Political Transformation. *Museum Management and Curatorship*, 22 (3), 287–302.

- O'Keefe, P. J. (1992). La Legislació Internacional de Museus. *De Museus: quaderns de museologia i museografia*, (1), 46–47.
- Oleiro, M. B. (2012). Museus nacionais. Um olhar sobre o seu passado e presente. *Museologia.pt*, (5), 108–120.
- OMC Expert Working Group on the Mobility of Collections. (2010). *OMC Expert Working Group on the Mobility of Collections Final Report*. Bruxelas: European Commission.
- Osuna Ruiz, M. (1984). Reflexiones en torno a Museos Provinciales y Locales. *Boletin ANABAD*, XXXIV (2-4), 289–297.
- Owen, D. E. (1969). Presidential Address. *Museums Journal*, 69 (3), 98.
- Ozola, A. (2003). *The Development of Museums in Latvia*. Apresentado na International Conference Museums in Transformation Process, Brno. Acedido em fevereiro de 2011, em [www.phil.muni.cz/unesco/Conference/ozola.doc](http://www.phil.muni.cz/unesco/Conference/ozola.doc).
- Padrós y Castillón, X. (1990). La Cultura. *Autonomies: Revista catalana de derecho público*, (12), 135–153.
- Palomero Plaza, S., & Azor Lacasta, A. (2008). Panorama de los museos en España. Em J. do Nascimento Júnior & M. S. Chagas (org.), *Ibermuseus 1/Ibermuseos 1. Panoramas Museológicos da Ibero-américa / Panoramas Museológicos de Iberoamérica* (Vol. 1, pp. 110–138). Brasília: Departamento de Museus do IPHAN.
- Paolucci, A. (2010). Il nostro Louvre è tutta l'Italia. *Bulletino Italia Nostra*, (454), 4.
- Pardi. (1999). The Transformation of the Museum System in Estonia. Em *IV EMAC European Museums Advisors Conference - Lavorare in rete / Working in network. Rimini 11-15 maggio 1999*. Rimini.
- Pares, F. (2002). Au de-là des frontières: les musées de Catalogne. *Musées et collections publiques de France*, 1-2 (235-236), 24–26.
- Paulo, D. (2011). Do gueto à partilha nos Museus do Algarve. *Cadernos de Sociomuseologia*, (41), 255–263.
- Peñuelas i Reixach, L. (2008). *Administración y Dirección de los Museos: Aspectos Jurídicos*. Madrid: Marcial Pons.
- Pereira, F. A. B. (1999). Redes de Museus e Organização de Museus Autárquicos. Em Câmara Municipal de Loures, *9º Encontro Nacional de Museologia e Autarquias*. Loures: Câmara Municipal de Loures (pp. 233-237).
- Peressut, L. B. (2012). Enviosining 21st Century Museums for Transnational Societies. Em L. B. Peressut & C. Pozzi (Eds.), *Museums in an Age of Migrations* (pp. 19–54). Milão: Mela Books.
- Petraroia, P. (2009). Una risposta concreta a una realtà quanto mai complessa: il reconocimiento e i requisiti minimi. Em Regione Lombardia, *Accreditare i musei. L'esperienza della Lombardia* (5<sup>a</sup> ed., pp. 13–21). Milão: Guerini e Associati.

- Pinna, A. (2010). Dall'atto di indirizzo ad oggi. Em M. Montella & P. Dragoni (Coords.), *Musei e valorizzazione dei beni culturali. Atti della Commissione per la definizione dei livelli minimi di qualità delle attività di valorizzazione* (pp. 130–170). Milão: Clueb.
- Pinna, G. (2004). Rete e Sistemi Museali. *Nuova Museologia*, (10), 26–29.
- Plumb, C. (2010). Museums and Municipalities in the United Kingdom. Em Greffe, X., & Krebs., A., *The Relationship between Museums and Municipalities in Europe. Electronic appendices to the Policy analysis group report: case studies* (pp. 105–108). Bruxelas: E=MU2 Policy analysis group.
- Poirrier, P. (2004). Musées et Politiques Culturelles en France. *La Lettre de l'OCIM*, (96), 13–18.
- Poirrier, P. (2009). *L'État et la Culture en France au XXe siècle* (2<sup>a</sup> ed.). Paris: Librairie Générale Française.
- Poirrier, P. (Coord.). (2011). *Pour une histoire des politiques culturelles dans le monde*. Paris: La Documentation Française.
- Politt, C., & Bouckaert, G. (2009). *Continuity and Change in Public Policy and Management*. Cheltenham e Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Porreca, F. (2007). I sistemi museali: una risorsa (in)tangibile per il capitale relazionale dei musei. Em Università di Ferrara, *I Quaderni di Musec. Raccolta di Tesi di Perfezionamento* (pp. 84–99). Ferrara: Università di Ferrara.
- Poulain, C. (2001). *L'action de Louis Hautecœur au secrétariat général des Beaux-arts (1940-1944). La permanence des beaux-arts dans la fracture de Vichy*. Thèse de doctorat. École nationale des chartes, Paris.
- Poulard, F. (2010). *Conservateurs de musées et politiques culturelles. L'impulsion territoriale*. Paris: La Documentation Française.
- Poulot, D. (2005). Débat. *Musées et collections publiques de France*, 244 (1), 50.
- Poulot, D. (2009). *Musée et muséologie* (2<sup>a</sup> ed.). Paris: La Découverte.
- Prins, J. (2001). The Netherlands Museum Register. Em F. Kuyvenhoven (Ed.), *Developments in Dutch Museum Policy* (pp. 34–38). Amesterdão: Instituut Collectie Nederland.
- Querrien, M. (1982). *Pour une nouvelle politique du patrimoine. Rapport au ministre de la culture*. Paris: La Documentation Française.
- Raposo, L. (1999). Museus de Arqueologia e Sítios Arqueológicos musealizados – identidades e diferenças. *O Arqueólogo Português*, 17, 51–72.
- Rataj, A. (2001). L'importance des associations muséales en Pologne. *Lettre de l'OCIM*, (76), 115–128.
- Ratzenbock, V., Okulski, K., & Kopf, X. (2012). *Cultural policy landscapes. A guide to eighteen Central and Southeastern European countries*. Viena: ERSTE Stiftung Studies.

- Re:source. (2001). *Renaissance in the Regions: a new vision for England's museums*. Londres: Re:source.
- Re:source. (2003). *Registration Scheme for Museums and Galleries: Registration Standard. Draft for Consultation*. Londres: Re:source.
- Real Instituto Elcano. (2004). *La política cultural en España*. Madrid: Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos.
- Reardon-Tagore, K. (1991). Registration Scheme «Milestone». *Museums Journal*, 91 (1), 11.
- Recours, A. (2000). *Musées de France Bilan et Perspectives (Rapport d'Information déposé en application de l'article 145 du Règlement par la Commission des Affaires Culturelles, Familiales et Sociales sur les Musées)*. Paris: Les Documents d'Information de l'Assemblée Nationale.
- Recours, A., & Richert, P. (2001). *Rapport fait au nom de la Commission mixte paritaire chargée de proposer un texte sur les dispositions restant en discussion du projet de loi relatif aux Musées de France*. Paris: Assemblée Nationale et Sénat.
- Regourd, M. (2001). Le musée, un space de communication symbolique des mutations politiques. Em J.-M. Tobelem (Coord.), *Politique et Musées* (pp. 23–48). Paris: L'Harmattan.
- Ribeiro, A. (2013). Património cultural e museus: faz sentido a gestão conjunta? *Informação ICOM.PT*, (20), 9–11.
- Richert, P. (2001). *Rapport numéro 5 fait au nom de la commission des Affaires culturelles (1) sur le projet de loi, adopté par l'Assemblée Nationale, après la Déclaration d'urgence, relatif aux musées de France*. Acedido em 20 de janeiro de 2011, em [www.senat.fr](http://www.senat.fr).
- Ridley, F. F. (1987). Tradition, Change and Crisis in Great Britain. Em M. C. Cummings & R. S. Katz (Eds.), *The Patron State: Government and the Arts in Europe, North America and Japan* (pp. 225–253). Nova Iorque e Oxford: Oxford University Press.
- Rivière, G. H., Bouvet, J.-F. B., Bellaigue-Scalbert, M., Bran-Ricci, J., Camusat, P., Varine, H. de et al. (1989). *La Muséologie selon Georges Henri Rivière*. Paris: Dunod.
- Rolland, A.-S., & Murauskaya, H. (Coords.). (2008). *Les Musées de la Nation. Créations, transpositions, renouveaux Europe, XIXe-XXIe siècles*. Paris: L'Harmattan.
- Rosalino, H. (2011, Setembro 15). PREMAC Relatório de Execução. Acedido em 20 de outubro de 2011, em [www.portugal.gov.pt](http://www.portugal.gov.pt).
- Rottermund, A. (2001). Les grandes lignes de l'histoire des musées polonais. *Lettre de l'OCIM*, (76), 10–23.
- Rowe, R. (1974). Presidential Address. *Museums Journal*, 74 (3), 97–100.
- Rubio Arostegui, J. A. (2003). *La política cultural del Estado en los gobiernos socialistas: 1982-1996*. Gijón: Ediciones Trea.

- Ruiz Vicente, G. (1998). Como mejorar el funcionamiento de los museos: limitaciones del marco jurídico. *Museo*, (3), 16–19.
- Runyard, S., & Anderson, B. (1992). MGC News. Museums Matter. *Museums Journal*, 92 (10), 37.
- Ryan, L. (1999). Museum accreditation: a higher standard. Em H. Manneby & T. Hadjinicolao (Eds.), *Museum Accreditation. A Quality Proof for Museums. Proceedings of the Annual Meeting of ICR in Athens 1999* (pp. 12–22). Bayreuth: International Committee for Regional Museums (ICR) e National Committee of ICOM Greece.
- Ryan, L. (1999). *The Introduction of a Standards and Accreditation Scheme for Irish Museums*. Dublin: The Heritage Council.
- Ryan, M. (1998). Introduction. Em T. Canavan (Coord.), *A Report on a Survey of Museums and Their Collections in Counties Longford, Mayo and Tipperary South Riding* (p. 1). Dublin: The Heritage Council.
- Sallois, J. (1992). *Un projet culturel pour chaque musée*. Paris: Direction des Musées de France.
- Sallois, J. (2008). *Les Musées de France* (4<sup>a</sup> ed.). Paris: PUF.
- Sani, M. (2001a). Italia e Regno Unido, due sistemi a confronto. Em M. Negri & M. Sani (Coords.), *Museo e cultura della qualità* (pp. 47–54). Bolonha: Clueb e Istituto per i Beni artistici, culturali e naturali della regione Emilia-Romagna.
- Sani, M. (2001b). Standard e sistemi di accreditamento per i musei in Europa. *Notiziario*, (65-67), 102–104.
- Sani, M. (2009). Registration and Accreditation as Ways of Raising Quality in Museums. An European Overview. Em M. Negri, F. Nicolucci, & M. Sani (Coords.), *Quality in Museums* (pp. 47–54). Budapest: Istituto per i Beni artistici, culturali e naturali della regione Emilia-Romagna.
- Sani, M. (2010). A Rede Portuguesa de Museus, uma visão exterior. *Boletim RPM*, (37), 9–10.
- Santos, M. de L. L. dos (Coord.). (2005). *O Panorama Museológico em Portugal (2000-2003)*. Lisboa: Instituto Português de Museus e Observatório das Atividades Culturais.
- Santos, J. (2009). *Rede Portuguesa de Museus: as formas de articulação e cooperação inter-museus*. Dissertação de Mestrado. ISCTE, Lisboa.
- Sawyer, A. (2011). National Museums in the Republic of Ireland. Em P. Aronsson & G. Elgenius (Eds.), *Building National Museums in Europe 1750-2010. Conference proceedings from EunaMus, European National Museums: Identity Politics, the Uses of the Past and the European Citizen* (pp. 521–552). Linköping University Electronic Press. Acedido em 24 de novembro de 2012, em [www.eunamus.eu](http://www.eunamus.eu).
- Semedo, A. (2005). Políticas de gestão de colecções (Parte 1). *Revista da Faculdade de Letras Ciências e Técnicas do Património*, IV, 305–322.

- Shipley, P. (1994). Dutch agreement signed. *Museums Journal*, 94 (11), 37.
- Silva, A. S. (1994). *Tempos Cruzados: Um Estudo Interpretativo da Cultura Popular*. Porto: Edições Afrontamento.
- Silva, A. S. (2004). As redes culturais: balanço e perspectivas da experiência portuguesa, 1987-2003. Em Observatório das Atividades Culturais, *Públicos da Cultura – Actas do Encontro organizado pelo OAC no ICS da Universidade de Lisboa, Lisboa, 24 e 25 de Novembro de 2003* (pp. 241–283). Lisboa: Observatório das Atividades Culturais.
- Silva, R. H. da. (1999). Rede Portuguesa de Museus. Em *9º Encontro Nacional Museologia e Autarquias* (pp. 72–75). Loures: Câmara Municipal de Loures.
- Silva, R. H. da. (2000). Apresentação. Em Instituto Português de Museus & Observatório das Atividades Culturais, *Inquérito aos Museus em Portugal* (pp. 11–17). Lisboa: Instituto Português de Museus e Observatório das Atividades Culturais.
- Silva, R. H. da. (2002). Apresentação. Em Instituto Português de Museus, *Actas - Fórum Internacional Redes de Museus* (p. 5). Lisboa: Instituto Português de Museus.
- Silva, M. J. T. (2012). A nova orgânica da Cultura na área do Património Cultural. *Pedra & Cal*, (53), 42–43.
- Singleton, R. (1981). A Multitude of Museums - Some Personal Reflections. *Museums Journal*, 81 (2), 111–113.
- Slaby, A. (2011). La politique culturelle de l'Irlande depuis 1945. Em P. Poirrier (Coord.), *Pour une histoire des politiques culturelles dans le monde 1945-2011* (pp. 295–314). Paris: La Documentation Française.
- Smolen, W. (1966). Les musées diocésains. *Museum international*, 19 (2), 98–100.
- Soares, C. M. (2012). Os leilões de património artístico: uma consequência da Lei de Separação de 1911 (pp. 85–95). Lisboa: Scribe.
- Soares, I. (2012). *A Rede de Museus do Algarve: Funcionamento e Potencialidades*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Évora. Évora.
- Spicer, I. (2013). Allemagne. Une campagne culturelle sans enjeu culturel. *Le Journal des Arts*, (398), 5.
- Steere, W. C. (1969). Letter from the President. *Museum News*, 47, 18–19.
- Sticht, P. (2000). *Culture européenne ou Europe des cultures? Les enjeux actuels de la politique culturelle en Europe*. Paris: L'Harmattan.
- Stierle, K. (1998). Training Opportunities for the Heritage Sector. Dublin: The Heritage Council.
- Stránsky, Z. (1981). The theory of systems and museology. *ICOFOM, MuWoP. Museological working papers*, (2), 70–73.
- Stránsky, Z. (1992). Museums in Post-Communist countries. Em S. Pearce (Ed.) *Museums and Europe 1992* (pp. 174–186). Londres: The Athlone Press.

- Sutera, S. (2009). Dal Codice di Deontologia dell'ICOM al processo di accreditamento. Em Regione Lombardia, *Accreditare i musei L'esperienza della Lombardia* (5<sup>a</sup> ed., pp. 77–79). Milão: Gangemi Editore.
- Suteu, C. (2002). Cultural Institutions after 12 years of «New Democracy» in Central and Eastern Europe. Apresentado na Cultural Institutions in Transition, Salzburgo. Acedido em 23 de junho de 2012, em [www.ecumest.ro](http://www.ecumest.ro).
- Suteu, C. (2005). *Overview of the developments in Central and Eastern Europe between 1990/2003*. UNESCO. Acedido em 23 de junho de 2012, em [www.ecumest.ro](http://www.ecumest.ro).
- Tali, M., & Pierantoni, L. (2011). New art museums in Central and Eastern Europe and the ideologies of urban space production. *Cultural Trends*, 20 (2), 167–182.
- Tasca, C. (2001). Présentation du projet de loi relatif aux musées de France. Acedido em 14 de dezembro de 2001, em [www.culture.fr](http://www.culture.fr).
- Taylor, M. (2001). MA director backs report. *Museums Journal*, 101 (11), 12.
- Taylor, M. (2003). The roadmap to Renaissance. *Museums Journal*, 103 (8), 12–13.
- Ter-Minassian, T. (2011). *O acordo stand-by de Portugal com o FMI em 1983-84*. Apresentado na Portugal 2011: Coming to the bottom or going to the bottom?, Lisboa. Acedido em 3 de maio de 2013, em [www.ideff.pt](http://www.ideff.pt).
- The European Task Force on Culture and Development. (1997). In *From the Margins*. Estrasburgo: Council of Europe Publishing.
- The Heritage Council. (1997). The Plan 1997-2000. Acedido em 23 de junho de 2012, em [www.heritagencouncil.ie](http://www.heritagencouncil.ie).
- The Heritage Council. (2003). *A Policy Framework for the Irish Museum Sector*. Dublin: The Heritage Council.
- Thompson, J. M. A. (1982). The Accreditation Scheme of the Museums Association 1974-82: A Review. *Museums Journal*, 82 (2), 67–69.
- Thompson, J. M. A. (1986). Accreditation. Em J. M. A. Thompson (Ed.), *Manual of Curatorship. A Guide to Museum Practice* (pp. 105–110). Londres: Butterworths.
- Thompson, J. M. A. (Ed.). (1992). *Manual of Curatorship. A Guide to Museum Practice* (2<sup>a</sup> ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Tobalem, J.-M. (1990). *Musées et culture. Le financement à l'américaine*. Paris: Éditions W e MNES.
- Tobalem, J.-M. (2011). *Le nouvel âge des musées. Les institutions culturelles au défi de la gestion* (2<sup>a</sup> ed.). Paris: Armand Colin.
- Tomás, E. (2007). *Os Museus na Rede e as Redes de Museus*. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica Portuguesa, Lisboa.
- Toynbee, P. (2011, February 8). Big Society's a busted flush, but who will admit it first? *The Guardian*, p. 33.

Troilo, S. (2011). National Museums in Italy: a Matter of Multifaced Identity. Em P. Aronsson & G. Elgenius (Eds.), *Building National Museums in Europe 1750-2010. Conference proceedings from EunaMus, European National Museums: Identity Politics, the Uses of the Past and the European Citizen* (pp. 553–594). Linköping University Electronic Press. Acedido em 20 de fevereiro de 2013, em [www.eunamus.eu](http://www.eunamus.eu).

Tusell, J. (1995). Los problemas de los museos españoles. *Cuenta y razón*, (94), 34–39.

Underwood, S. (1999). In or out: museum accreditation. Em Manneby, H. & Hadjinicolaou (Eds.), *Museum Accreditation. A Quality Proof for Museums. Proceedings of the Annual Meeting of ICR in Athens 1999* (pp. 23–34). Bayreuth: International Committee for Regional Museums (ICR) e National Committee of ICOM Greece.

Vaillant, É. (1998). Collections publiques et musées en France aujourd’hui. Em M.O. Bary, & J. Tobelem (Coords.) *Manuel de Muséographie. Petit guide à l’usage des responsables de musée* (pp. 15–21). Biarritz: Séguier.

Valadés Sierra, J. (2010). Museos locales y museos provinciales en Extremadura. Una mirada crítica. *Revista de Estudios Extremeños*, 66 (3), 1067–1126.

Valverde Merino, J. L. (1998). Legislación autonómica sobre el patrimonio histórico y museos. *Revista de Museología*, (14), 117–123.

Van Mensch, P. (1989a). Museology as a scientific basis for the museum profession. Em P. van Mensch (Ed.), *Professionalising the Muses: The Museum Profession in Motion* (pp. 85–95). Amesterdão: AHA Books.

Van Mensch, P. (1989b). Museum Ethics. Em P. van Mensch (Ed.), *Professionalising the Muses: The Museum Profession in Motion* (pp. 97–106). Amesterdão: AHA Books.

Van Mensch, P. (1989c). Museum work as a profession. Em P. van Mensch (Ed.), *Professionalising the Muses: The Museum Profession in Motion* (pp. 9–20). Amesterdão: AHA Books.

Van Mensch, P. (1989d). Museums in the Netherlands: an «embarrassment of riches». *Museum international*, 41 (2), 120–123.

Van Mensch, P. (Ed.). (1989e). *Professionalising the Muses: The Museum Profession in Motion*. Amesterdão: AHA Books.

Van Mensch, P. (1992). *Towards a methodology of museology*. PhD Thesis. Zagreb University. Zagreb.

Van Mensch, P., & Meijer-van Mensch, L. (2011). *New Trends in Museology*. Celje: Musej novejse zgodovine.

Van Praet, M. (2003). The new law on «Museums of France». *ICOM News*, 1, 5–8.

Van Spaandonk, J. W. M. (1977). *Towards a New Museum Policy. Government Memorandum*. Amesterdão. Ministry of Cultural Affairs, Recreation and Social Welfare.

- Varine, H. de. (1988). Rethinking the museum concept. Em J. Gjestrum & M. Maure (Eds.), *Okomuseumsboka* (pp. 33–40). Tromso: ICOM.
- Varine, H. de. (1991). *L'Initiative Communautaire. Recherche et Expérimentation Sociale*. Paris: Éditions We MNES.
- Varine, H. de. (2003). Testemunhos de alguns museus e museólogos locais, antes da Rede... *Boletim RPM*, (10), 12–15.
- Vaswani, R. (2000). Back to the Future. *Museums Journal*, 100 (1), 20–21.
- Verling, E. (1999). Towards a Standards and Accreditation Scheme. *Museum Ireland*, 9, 91–92.
- Von Bertalanffy, L. (1972). The History and Status of General System Theory. *The Academy of Management Journal*, 15 (4), 407–426.
- Wangermée, R. (1993). Evaluation of national cultural policies – Guidelines for the preparation of national reports. Estrasburgo. Council of Europe. DECS – CULT/CP (93) 3. Acedido em 2 de janeiro de 2011, em [www.coe.int](http://www.coe.int).
- Watson, S., & Sawyer, A. (2011). National Museums in Britain. Em P. Aronsson & G. Elgenius (Eds.), *Building National Museums in Europe 1750-2010. Conference proceedings from EunaMus, European National Museums: Identity Politics, the Uses of the Past and the European Citizen*. (pp. 123–162). Linköping University Electronic Press. Acedido em 20 de fevereiro de 2013, em [www.eunamus.eu](http://www.eunamus.eu).
- Weil, S. (1999). From Being about Something to Being for Somebody: The Ongoing Transformation of the American Museum. *Daedalus*, 128 (3), 229–258.
- Weil, S. (2004). Rethinking the Museum: An Emerging New Paradigm (1990). Em G. Anderson (Coord.) *Reinventing the Museum: historical and contemporary perspectives on the paradigm shift* (pp. 74–79). Walnut Creek. Altamira Press.
- Whitehead, C. (2009). *Museums and the Construction of Disciplines. Art and Archaeology in Nineteenth Century Britain*. Londres: Duckworth.
- Wright, P. (1990). Shedding Responsibilities. *Museums Journal*, 90 (5), 24–33.
- Wright, P. (1991). Inside Italy. *Museums Journal*, 91 (6), 25–33.
- Wright, P. (1992). States of the Nation. *Museums Journal*, 92 (6), 25–33.
- Xunta de Galicia. (1997). *Administraciones autonómicas y museos: hacia un modelo racional de gestión. Actas de las Jornadas Santiago de Compostela, mayo 1996*. Santiago de Compostela: Xunta de Galicia.
- Yoo, T. R. (2010). *Assessing the Assessment: a Pragmatic Analysis of the Public Trust and Accountability Characteristics of Accreditable Museums*. PhD Thesis. The Florida State University, College of Visual Arts, Theatre and Dance. Tallahassee.
- Yperplaan, P. J., & Van Velzen, T. (1979). The Netherlands Government policy on museums. *Museums Journal*, 79 (2), 78–80.

- Zemans, J., & Kleingartner, A. (Eds.). (1999). *Comparing cultural policy: a study of Japan and the United States*. Londres, Walnut Creek e Nova Delhi: Rowman Altamira.
- Zimmer, A., & Toepler, S. (1999). The Subsidized Muse: Government and the Arts in Western Europe and the United States. *Journal of Cultural Economics*, (23), 33–49.
- Znamierowska-Prufferowa, M. (1966). Les musées ethnographiques. *Museum international*, 19 (2), 107–108.