

Grupo de Projeto Museus no Futuro

**Sumário**

**Executivo**

04-11-2020

## Enquadramento

---

O Grupo de Projeto Museus no Futuro (GPMF) resulta de uma iniciativa governamental:

- a **Resolução do Conselho de Ministros (RCM) nº 35/2019, de 18 de fevereiro**.

Os seus membros foram nomeados por Despacho da Ministra da Cultura, nº 4.527/2019, de 3 de maio, congregando:

- **oito elementos da área da Cultura;**
- **seis representantes de diferentes áreas governamentais** (Negócios Estrangeiros; Defesa Nacional; Economia; Ciência, Tecnologia e Ensino Superior; Educação) e da Presidência da República.

A composição do Grupo de Projeto ficou completa no final de junho de 2019 com a integração de duas Diretoras de Museus, designadas pelo Conselho Geral dos Museus, Monumentos e Palácios, um novo órgão criado no âmbito do Regime Jurídico de Autonomia destas entidades.

## Âmbito

Na sua génese, o projeto incidia nos Museus e Palácios na dependência da Direção-Geral do Património Cultural (DGPC) e das Direções Regionais de Cultura (DRC). Este universo foi posteriormente alargado, passando a abranger os Museus, Palácios e Monumentos (MPM) contemplados pelo diploma que estabelece o respetivo regime de autonomia, o Decreto-Lei nº 78/2019, de 5 de junho. Assim, o projeto incide nas mais de três dezenas de Museus, Palácios e Monumentos dependentes de dois tipos de entidades tutelares da área da Cultura:

- o organismo da Administração Central do Estado – a Direção-Geral do Património Cultural, da qual dependem Museus Nacionais, Palácios Nacionais e Monumentos inscritos na Lista de Património Mundial da UNESCO;
- as quatro entidades da Administração Central desconcentrada – as Direções Regionais de Cultura (Norte, Centro, Alentejo e Algarve), que assumem a tutela de Museus e de Monumentos para elas transferidos na reestruturação administrativa do Estado, em 2012.

Os Museus, Palácios e Monumentos estão, nalguns casos, agrupados em unidades orgânicas compósitas para fins de gestão e sob a coordenação de um único Diretor. Para efeitos da sua caracterização e de aprofundamento do conhecimento, optou-se pontualmente pela sua desagregação:

- no **total de 37 unidades em análise** (25 na dependência da Direção-Geral do Património Cultural e 12 na dependência das Direções Regionais de Cultura).

É sobre este conjunto, diverso em tipologias patrimoniais e territorialmente disperso, que recai a reflexão deste Grupo de Projeto. Sem deixar de ter presente a sua diversidade, o Grupo entende que os objetivos, as missões, as formas de comunicação com os públicos e as técnicas de conservação aproximam estas entidades patrimoniais. Estes elementos de proximidade conferem a estas entidades um sentido comum de instituições às quais a sociedade confia a preservação e a transmissão do património de todos.

## Missão

Identificar, conceber e propor medidas que contribuam para a sustentabilidade, a acessibilidade, a inovação e a relevância dos Museus, Palácios e Monumentos na dependência da Direção-Geral do Património Cultural e das Direções Regionais de Cultura.

## Objetivos

Assinala-se **um objetivo central**:

- **Conceber e propor os instrumentos necessários à implementação de modelos de gestão**, que promovam a sustentabilidade económica, financeira e social dos Museus, Palácios e Monumentos, identificando os meios de operacionalização, os recursos necessários e os agentes competentes para o efeito.

Outros objetivos:

- Analisar tendências e projetos inovadores no panorama nacional e internacional;
- Caracterizar a realidade dos Museus, Palácios e Monumentos da DGPC e das DRC;
- Identificar e propor medidas que contribuam para uma gestão mais eficaz de Museus, Palácios e Monumentos nos campos da gestão das coleções e da mediação com os públicos;
- Contribuir para o reforço da visibilidade e o fortalecimento de parcerias, designadamente no âmbito da Rede Portuguesa de Museus.

## Resultados pretendidos

- **Recomendações de estratégias e de propostas que possam ser vertidas em medidas de política pública** para os Museus, Palácios e Monumentos da DGPC e das DRC no horizonte temporal dos próximos dez anos (até 2030).

Dois planos temporais são, assim, equacionados:

- um primeiro, mais próximo, sensivelmente a um prazo de dois anos;
- outro, de escopo para a década, comportando medidas de espectro mais largo.

## Destinatários

Este relatório tem como alvo principal os decisores políticos, em particular a tutela da Cultura, em articulação com as restantes áreas governamentais.

O relatório tem igualmente como destinatários os Diretores dos Museus, Palácios e Monumentos abrangidos pelo projeto.

## Competências

As competências atribuídas ao GPMF são amplas, abarcando as áreas de atuação dos Museus, Palácios e Monumentos e a maioria das funções museológicas preconizadas na Lei-Quadro dos Museus Portugueses.

As competências foram agregadas, para efeitos da sua operacionalização, em **cinco eixos temáticos**:

- Gestão de Museus, Palácios e Monumentos;
- Redes e Parcerias;
- Transformação Digital;
- Gestão de Coleções;
- Públicos e Mediação.

## Metodologia

A metodologia é predominantemente qualitativa, mas inclui também métodos quantitativos, desdobrando-se nas seguintes vertentes:

- **Levantamento e análise de bibliografia** e de documentos institucionais internacionais;
- **Levantamento de fontes estatísticas**, organização da informação em base de dados e construção de indicadores na caracterização do universo dos MPM;
- **Realização de entrevistas** com responsáveis da DGPC e Diretores dos MPM e com especialistas;
- **Visitas a Museus, Palácios e Monumentos** para conhecimento das condições concretas do seu funcionamento;
- **Reuniões com dirigentes de organizações profissionais**, nacionais e internacionais, para auscultação e recolha de contributos;
- **Análise secundária de dados sobre os públicos dos Museus Nacionais** para identificar opiniões e sugestões decorrentes da experiência de visita;
- **Realização de um inquérito por questionário às coleções em reserva** nos MPM para a sua quantificação e caracterização.

A complementaridade entre as diferentes frentes de pesquisa permitiu combinar o conhecimento do terreno com a dimensão prospetiva, alimentando o levantamento de questões e o debate de possíveis caminhos a propor.

## Ações desenvolvidas

No Grupo de Projeto, assumiu-se como motor dos trabalhos o núcleo de elementos da área da Cultura, que efetuou oito reuniões de trabalho, responsabilizando-se os seus membros pela condução da reflexão nos eixos mencionados. Funcionando como fórum de discussão e consulta sobre o avanço do projeto, o grupo alargado reuniu por quatro vezes, contando em três das reuniões com a presença da Ministra da Cultura.

No decurso do projeto, salientam-se as seguintes ações:

- **Caracterização dos MPM:**
  - Celebração de um acordo de parceria entre a DGPC e o ISCTE-IUL, através do Observatório Português de Atividades Culturais (OPAC);
  - Caracterização pelo OPAC do universo em análise nas seguintes vertentes: localização geográfica, cronologia, acervos, visitantes, recursos humanos, receitas e despesas;
  - Conceção e aplicação, em parceria com o OPAC, de um inquérito às reservas dos MPM, procurando-se colmatar a insuficiência de dados sobre esta realidade.

- **Consulta a agentes do meio museológico:**
  - Auscultação das organizações profissionais e solicitação de memorandos à APOM, ao ICOM Portugal e à Acesso Cultura, no arranque do projeto;
  - Reuniões e entrevistas com mais de uma dezena de *experts* nacionais;
- **Entrevistas presenciais aos Diretores dos MPM e visitas às respetivas instalações:**
  - 24 entrevistas a Diretores de Museus, Palácios e Monumentos, 18 dos quais na dependência da DGPC e 6 das DRC;
  - 2 entrevistas aos Diretores-gerais da DGPC;
  - Contactos e reuniões de articulação com os serviços da DGPC.
- **No plano internacional:**
  - Reuniões presenciais com representantes da *Réunion des Musées Nationaux*, da Associação dos Museus Noruegueses e da Subdireção Geral de Museus Estatais de Espanha;
  - Contactos com organismos governamentais e associativos da Finlândia e do Reino Unido;
  - Recolha de informações pelos postos da rede externa do Ministério dos Negócios Estrangeiros, designadamente sobre boas práticas no mecenato cultural, parcerias entre a área da cultura e da economia e formas de financiamento alternativas;
  - Apresentação de comunicações em cinco encontros de museus e património, nacionais e internacionais.
- **No âmbito da discussão pública:**
  - Apresentação e debate da versão preliminar do relatório do Grupo de Projeto em reunião do Conselho Geral de Museus, Monumentos e Palácios (6 de julho de 2020);
  - Difusão pública da versão preliminar do relatório (7 de julho de 2020);
  - Receção de pareceres da APOM, ICOM Portugal, ICOMOS Portugal e Acesso Cultura, bem como de contributos individuais de profissionais do setor (7 a 31 de julho de 2020);
  - Integração de contributos na versão final do relatório (setembro e outubro de 2020).

Um elemento contextual exógeno marcou a fase final do projeto: a pandemia covid-19 que assolou o país e o mundo, levando, numa primeira fase, ao confinamento social e ao encerramento de Museus, Palácios e Monumentos, reabertos em 18 de maio de 2020, com estritos cuidados sanitários. À data da conclusão dos trabalhos do Grupo de Projeto Museus no Futuro (outubro de 2020), muita da documentação produzida no atual contexto carece de consolidação e de sedimentação, não existindo o necessário distanciamento que permita a avaliação dos impactos nos museus e monumentos a médio e longo prazo. Não obstante, tentou-se tomar em linha de conta os principais elementos disruptivos e com consequências impactantes, em particular nos anos mais próximos.

## Recomendações do Grupo de Projeto Museus no Futuro

O Grupo de Projeto Museus no Futuro identificou um total de **50 recomendações**, repartidas pelos cinco eixos em que foi estruturada a reflexão. Cada recomendação está identificada com a indicação do destinatário principal:

- Tutela (T);
- Museus, Palácios e Monumentos (MPM).

### III.1 | Gestão de Museus, Palácios e Monumentos

Começando por traçar um olhar histórico sobre a organização do Estado nos sectores do património cultural e dos museus, a abordagem deste eixo centra-se num diagnóstico da situação atual para enunciar modelos de gestão desejáveis, os seus requisitos e pressupostos, no sentido de propor novos paradigmas para a gestão de Museus, Palácios e Monumentos (MPM).

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

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

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

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

**5 | Promover à escala nacional uma reflexão estratégica para o conjunto dos setores museológico e patrimonial do País, abrangendo museus, palácios, monumentos e sítios de diferentes tutelas e envolvendo os diferentes agentes no terreno, concretizada, no que**

**toca aos MPM da DGPC e das DRC, através de um programa operacional.** Este deverá ser financiado com verbas provenientes do novo quadro da política de coesão, bem como dos orçamentos da Cultura, de outros sectores da Administração Central e das Administrações Regionais e Locais, através de contratos-programa celebrados com as entidades que tenham um interesse relevante na atividade desenvolvida pelos Museus, Palácios e Monumento. (T)

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

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

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

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

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

## III.2 | Redes e parcerias

Trata-se de um eixo transversal que começa por dar prioridade ao fortalecimento e à estruturação da Rede Portuguesa de Museus (RPM), avançando para propostas de estratégias de enraizamento e cooperação territorial, fortalecimento do trabalho em rede e parcerias de conhecimento e de inovação.

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

**2 | Criar as condições e assegurar os meios para a reestruturação da Rede Portuguesa de Museus,** assente em dois núcleos: um, com funções de credenciação, de regulação, de

supervisão, de formação e de apoio técnico e financeiro, baseado nos serviços da Administração Central; outro, com funções de articulação, de estabelecimento de parcerias e de programação de projetos em rede, apoiado por um grupo consultivo, a eleger entre os membros da Rede Portuguesa de Museus. (T)

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

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

**5 | Criar um portal da Rede Portuguesa de Museus e retomar a realização de encontros anuais:** a) para partilha de informação, reporte, receção de contributos e divulgação de iniciativas, contemplando “salas de conversação” e fóruns virtuais no âmbito das redes temáticas, grupos de trabalho e áreas de especialização; b) para debate de temas da contemporaneidade museológica, abertos à participação de outras organizações públicas e privadas, nacionais e internacionais, com objetivos de reforço do trabalho em rede e estabelecimento de parcerias. (T)

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

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

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



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

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

### III.3 | Transformação Digital

A necessária transformação digital é apresentada como uma visão transversal, colocando as tecnologias ao serviço da gestão integrada dos Museus, Palácios e Monumentos, com objetivos de incremento da capacidade digital, de reorganização e de capacitação dos profissionais e de incremento da digitalização e do acesso aos bens culturais.

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

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

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

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

**5 | Assegurar e incrementar o acesso digital às coleções e acervos**, através de políticas de acesso aberto, em particular às imagens de obras em domínio público, em linha com o quadro legal nacional, as diretivas e as recomendações europeias, adaptando os regulamentos existentes, criando condições que incentivem a apropriação, reutilização, partilha e uso dos

meios digitais como recursos educativos e estimulando a participação (e. g. *crowdsourcing*), a inovação e a criatividade. (T)

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

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

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

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

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

## III.4 | Gestão de coleções

Ao congregar a preservação das coleções, a investigação, o inventário e a circulação de bens culturais no eixo da gestão de coleções, incidiu-se em particular na potenciação e na qualificação das reservas, no reforço dos instrumentos de referência, na profissionalização de procedimentos e na internacionalização.

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

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

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

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

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

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

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

**8 | Implementar a revisão dos documentos normativos obrigatórios** dos Museus, Palácios e Monumentos (Regulamento Interno, Normas de Conservação Preventiva, Política de Incorporações e Plano de Segurança) de cinco em cinco anos, ou sempre que alterações estruturais ou orgânicas o justifiquem, com base em linhas orientadoras nacionais e

internacionais atualizadas, nomeadamente asseguradas pela produção da edição digital de publicações técnicas de referência. (MPM)

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

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

### III.5 | Públicos e mediação

Partindo do reconhecimento de necessidades de conhecimento, de monitorização e de avaliação dos públicos, apresentam-se estratégias que contribuam para o reforço da sua relação com os Museus, Palácios e Monumentos e o desenvolvimento de estratégias de mediação cultural e de ação educativa, tendo presentes a relevância social destas instituições e o alargamento do acesso e da diversidade cultural.

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

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

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

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

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

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

**7 | Assegurar a acessibilidade física e comunicacional** aos principais espaços e exposições dos Museus, Palácios e Monumentos, zelando pelo cumprimento da lei na eliminação de obstáculos arquitetónicos, revendo a sinalética visual e assegurando a acessibilidade intelectual à informação, com recurso a linguagem simples, rigorosa e clara, e a diversos meios de comunicação, em linha com a Estratégia Nacional de Promoção da Acessibilidade e da Inclusão dos Museus, Palácios e Monumentos da Direção-Geral do Património Cultural e das Direções Regionais de Cultura. (T)

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

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

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