

## Os Novos Modelos de Gestão Participativa em Museus: Contributos para o Desvanecimento das Dicotomias<sup>1</sup>

Lorena Sancho Querol

### Resumo

SoMus<sup>2</sup> é o acrónimo do projeto de investigação em Sociomuseologia que tenho vindo a desenvolver em Portugal desde 2014. Como objetivo principal, propus-me definir os modelos de gestão participativa de quatro museus locais situados em diferentes países europeus, a partir das suas praticas museais. Escolhidos pelo seu carácter inovador, sob a ótica da participação cultural da sociedade, estes museus representam um variado leque de contextos, culturas e desafios que nos ajudam a refletir sobre o lugar desta instituição na construção de novos modelos de democracia cultural. Neste artigo, apresentamos os modelos de gestão criados junto dos parceiros portugueses e finlandês. O que podemos aprender com estas experiências?

### Palavras-chave

SoMus. Sociomuseologia. Modelo de Gestão Participativa. Controlo Cidadão. Participação Cultural.

### Abstract

SoMus is the acronym for the research project in Sociomuseology that I have been developing in Portugal since 2014. As the main objective, I proposed to define the participatory management models of four local museums placed in different European countries, starting from their museological practices. Chosen for their innovative character from the perspective of the cultural participation of society, these museums represent a wide range of contexts, cultures and challenges that help us reflect upon the place of this institution in the construction of new models of cultural democracy. In this article, we present the management models created by the Portuguese and the Finnish partners. What can we learn from these experiences?

### Keywords

SoMus. Sociomuseology. Participatory Management Model. Citizen Control. Cultural Participation.

## INTRODUÇÃO

Em 2014, iniciei o meu projeto de pós-doc “*A Sociedade no Museu: estudo sobre participação cultural nos museus locais europeus*”, mais conhecido pelo seu acrónimo: SoMus. Trata-se de um projeto de investigação-ação participativa que se desenvolve na área da Sociomuseologia (MOUTINHO, 2010; SANCHO QUEROL, 2013; SANCHO QUEROL e SANCHO, 2015), combinando Ciências Sociais e Humanidades (CSH) com Investigação e Inovação Responsável (RRI)<sup>3</sup> e que, pela sua utilidade sociocultural, conta com o apoio do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior português. O objetivo principal do SoMus consiste em estudar as práticas mais transformadoras associadas ao conceito de participação no âmbito do museu local, contribuindo para a sistematização de novos modelos de gestão participativa e, para a definição do quadro epistemológico, dos métodos e das práticas associados àquela que nos parece ser uma função museológica vital no panorama atual: a participação cultural.

Com este objetivo, uma pequena equipa formada por uma investigadora, duas universidades e quatro museus locais que ilustram as museologias nórdica e mediterrânica, tem vindo a radiografar as práticas museais destas instituições sob a perspetiva da participação da sociedade no museu, com o objetivo de definir o modelo de gestão que se encontra subjacente a cada projeto e que constitui o cerne da sua espinha sociomuseal.

Passados três anos de trabalho generosamente condimentados de escassos recursos e de grandes distâncias, mas também de muita vontade de construir novos caminhos e de uma boa dose de reflexão coletiva junto de cada uma das equipas, os resultados começam a emergir. Em jogo, está a superação do museu como ferramenta de cidadania e de democratização cultural, numa fase em que as sociedades europeias precisam de se repensar em profundidade para construir modelos de desenvolvimento plenamente participativos e profundamente úteis à gestão construtiva da diversidade que molda as nossas sociedades.

Neste artigo, apresentamos a estrutura do projeto, os seus objetivos e métodos de trabalho, e também os modelos de gestão participativa que resultam da pesquisa até agora realizada junto dos parceiros português e finlandês. Trabalhamos a partir das práticas transformadoras para com elas criar novas ferramentas e assim poder teorizar sobre a possibilidade e as potencialidades do desvanecimento da dicotomia sociedade-museu. Pelo caminho, constatamos como, apesar da diversidade de contextos, culturas, projetos ou desafios próprios de cada um destes museus, os modelos até agora desenhados podem ser úteis para outros museus que desejem avaliar e melhorar a sua qualidade participativa. Constatamos que a Museologia coproduzida com a Sociedade detém impactos reveladores.

## O CORPO TEÓRICO-METODOLÓGICO: TRÊS CAMPOS UNIDOS PELO VERBO PARTICIPAR

SoMus assenta o seu corpo teórico-metodológico num conceito de participação, o qual resulta do cruzamento de ideias, princípios e experiências entre três linhas de ação cultural de matriz coletiva, para definir a sua estrutura de trabalho, os seus métodos e objetivos. São

estas:

- A corrente museológica da Sociomuseologia, ciência social que resulta do amadurecimento da Nova Museologia e da sua adaptação às características e necessidades das sociedades contemporâneas, visando o desenvolvimento integrado através do museu e mediante a participação da sociedade na definição, gestão e socialização dos bens culturais e naturais locais;
- A teoria sociológica de cariz ativista conhecida como Ecologia de Saberes, uma linha de pensamento que responde aos desafios de uma “globalização alternativa”, tendo como ponto de partida: a) a conceção de um pensamento pós-abissal (inspirado no “aprender com o sul”); b) a copresença de agentes e a possibilidade de construção de uma justiça social global, a partir de uma justiça cognitiva global que reconhece a existência de uma pluralidade de formas de conhecimento para além do científico; c) a ideia de interconhecimento (SANTOS, 2009);
- A linha de valorização da Diversidade Cultural criada pela UNESCO e, sobretudo, os seus reflexos ao nível do reconhecimento da dimensão imaterial das nossas culturas, que se traduz na rutura da visão hierárquica do Património, na definição de uma noção coletiva, dinâmica e polissémica do conceito, e na inclusão dos saberes, criatividades e expressões culturais locais no processo de desenvolvimento integrado (UNESCO, 1989; 2001; 2003; 2005).

A este corpo teórico-metodológico, devemos acrescentar um conjunto de convicções que não só motivaram a criação do projeto, como nos tem levado a diferentes descobertas e à criação de produtos com uma anatomia própria ao longo dos três últimos anos (SANCHO-QUEROL, no prelo). Entre as convicções que estão na origem do projeto, considerámos:

- A necessidade de dar um passo em frente no caminho que leva a uma superação dos modelos de gestão hegemónicos que até hoje predominam na maioria dos museus, disseminando modos de operar que façam da horizontalidade, da descentralização, do empoderamento cidadão e da democracia cultural uma ética museal em expansão.
- A certeza de que o verbo “participar” (ou o substantivo “participação”) está em todos os lugares (museais) e em (quase) nenhum, tendo-se tornado um termo-muleta em políticas, discursos ou projetos museais, sendo que, na prática, raramente se encontra ligado ao exercício de uma democratização museal comprometida com o desenvolvimento cultural da sociedade.
- O objetivo de focar a atenção em projetos que trabalham na base do que Sherry Arnstein (1969) e Juan Bordenave (1983), denominam de “poder cidadão”, para os analisar, sistematizando as suas práticas e disseminando os seus modelos de gestão, visto serem cada vez mais os museus que andam à procura de ferramentas úteis para melhorar as naturezas e intensidades participativas ou, por outras palavras: os seus laços sociais.
- Por este motivo, optámos por delimitar o território de estudo, definindo um

conjunto de critérios de seleção que nos permitissem desenvolver o trabalho com museus de âmbito local, de pequena-média dimensão e com forte ligação à sua população e território, que estivessem direta ou indiretamente relacionados com a prática sociomuseal<sup>4</sup>.

- A vontade de definir a Participação Cultural como uma função museal essencial com códigos, métricas e valores próprios, fortalecendo o paradigma da participação direta no museu em cada uma das suas atividades quotidianas.

A partir daqui, e tendo em conta que nenhum dos museus SoMus tinha feito um exercício completo de sistematização das suas práticas participativas para definir o seu modelo de trabalho com a sociedade, optamos por introduzir este novo objetivo à medida que a pesquisa foi ganhando forma, visando criar e disseminar o modelo de gestão participativa próprio de cada um dos parceiros.

Como consequência, em finais de 2016, tínhamos definido os modelos de trabalho do parceiro português (SANCHO QUEROL; SANCHO, o.c.) e do finlandês (SANCHO QUEROL; KALLIO; HEINONEN, no prelo). Eles trazem à luz duas fórmulas completamente diferentes de fazer museu com a sociedade - ou de construir a sociedade no museu - com uma ponte comum: a participação regular, crescente, diversa e consciente da sociedade na construção da (sua) vida museal.

Resultado desta primeira fase da pesquisa e também das reflexões que foram surgindo pelo caminho junto de cada equipa, emerge agora a nossa primeira definição do conceito de Participação Cultural.

Com efeito, aquando da criação do projeto em 2013, percebemos que o grande desafio consistiria em passar da ideia de “participação social”<sup>5</sup> à de “participação cultural”, situando o conceito na base de toda e qualquer ação museal, e a cultura no centro dos processos atuais de desenvolvimento (DESSEIN *et al.*, 2015) pela via da ferramenta-museu.

Assim, sob a inspiração do trabalho de Arnstein (o.c.), Bordenave (o.c.) ou Carpentier e Jenkins (2013), entre outros, e a partir das experiências e dos resultados até agora obtidos junto dos museus SoMus, optamos por definir a Participação Cultural como o conjunto de dinâmicas socioculturais de natureza co-criativa, que combinam processos de micro e de macro-participação com o museu como facilitador, com o objetivo de promover a equidade de poderes entre agentes nos processos de decisão-ação, de acordo com as especificidades do território e com os valores, as necessidades e os anseios da sociedade local.

## OS OBJETIVOS

A partir deste *corpus*, SoMus estrutura o seu processo de investigação-ação nos cinco objetivos que apresentamos no QUADRO 1. Tomando como ponto de partida o conhecimento aprofundado das práticas participativas que caracterizam o dia a dia de cada um dos museus, pretendemos definir um conjunto de conceitos e ferramentas úteis e, também, uma rede de especialistas e instituições interessadas em partilhar boas práticas de participação cultural

e de gestão participativa em museus, cujos primeiros membros são os que integram neste momento a Rede SoMus.

### QUADRO 1 - Objetivos SoMus

- I. Mapear as práticas regulares de Participação Cultural de 4 museus locais situados em diferentes países europeus e selecionados pela qualidade do seu trabalho como:
  - ferramentas de construção de novas formas de justiça cognitiva que reconhecem e reutilizam o potencial educativo da experiência local quanto à coesão social e ao desenvolvimento integrado.
  - veículos de densificação e contextualização do conceito de Capital Cultural.
  - motores de construção de uma globalização alternativa assente numa relação de respeito e complementaridade entre as dimensões local e global.
- II. Analisar e sistematizar as práticas de cada museu mediante um processo disruptivo de análise crítica, reflexão e construção coletiva, resultando na criação do modelo de gestão participativa de cada museu;
- III. Definir o Quadro Epistemológico, os métodos e as ferramentas da Participação Cultural como uma função museal;
- IV. Criar um "Manual de Gestão Participativa em Museus" com o objetivo de disseminar os 4 modelos e o Quadro Epistemológico da Participação Cultural daí resultante;
- V. Conetar Museus, Amigos/as Críticos/as e Universidades numa "Rede Europeia de Museus Participativos" (ENPar), com caráter sustentável e evolutivo.

© Projeto SoMus & Lorena Sancho Querol. Desenho: André Queda (2017)

## A EQUIPA SOMUS

A arquitetura da Rede SoMus é formada por cinco segmentos organicamente articulados<sup>6</sup> e potencialmente equitativos (MARTINHO, 2001), gerados a partir do Segmento 0 (S0). Este segmento é constituído por uma investigadora da área da Sociomuseologia, a qual assume a iniciativa de criar a estrutura de base do projeto junto dos parceiros institucionais, e que, a partir daí, assume o papel de facilitadora dos processos de análise, diagnóstico, reflexão e sistematização coletiva em cada museu, dinamizando simultaneamente a comunicação entre os diferentes parceiros da rede.

Constituindo um primeiro nível da rede, do **S0**, emergem os segmentos constituídos pelos parceiros institucionais do projeto (Figura 1), isto é:

- **S1.** Duas universidades europeias que trazem o olhar das museologias nórdica e mediterrânica, representadas por profissionais relacionados com a área em estudo e convictas da necessidade de se trabalhar nos objetivos do projeto:

A que acolhe e supervisiona o processo de pesquisa em Portugal: Universidade de Coimbra, através do *Centro de Estudos Sociais* (CES-UC).

A que partilha a supervisão desde um país nórdico: University of Jyväskylä, através do seu *Department for Art and Culture* (JYU).

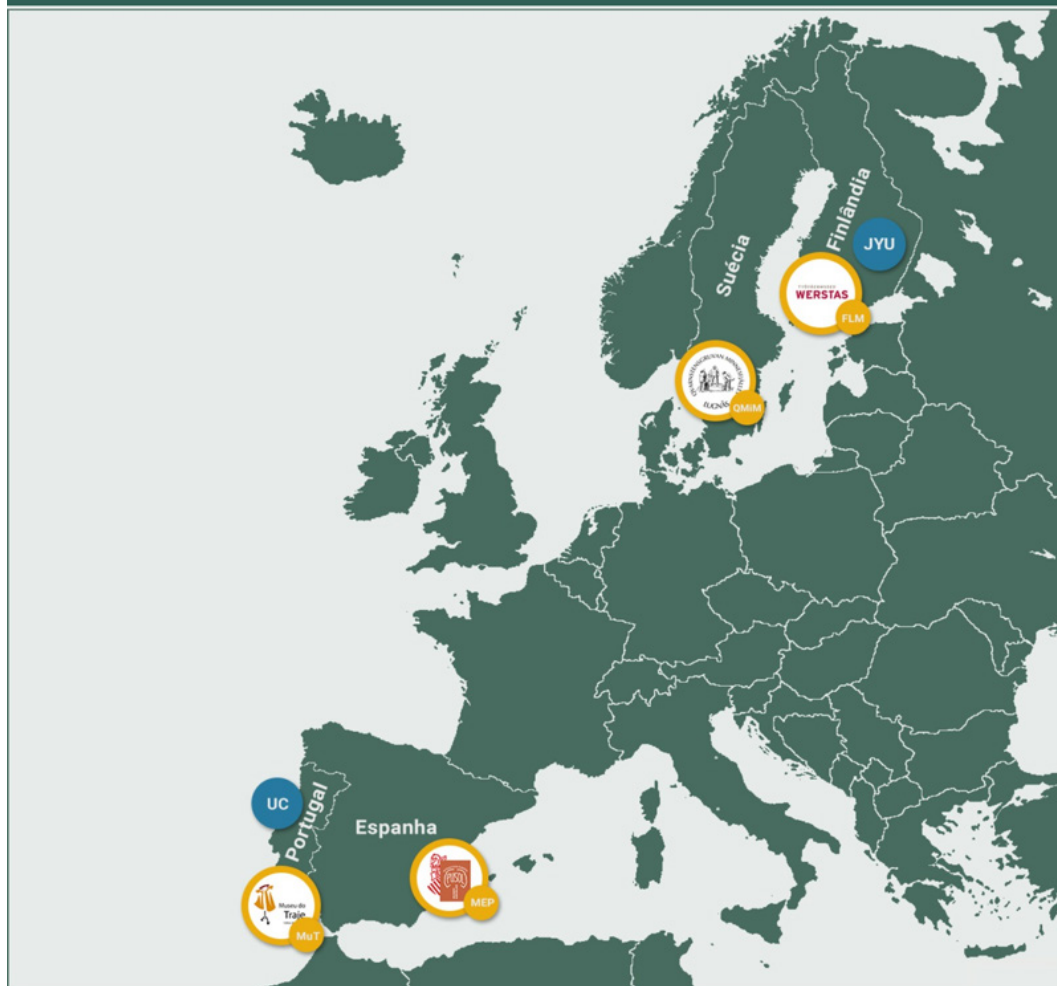
- **S2.** Quatro museus situados respetivamente em Portugal, em Espanha, na Suécia e na Finlândia, representando igualmente ambos os tipos de museologia.

Constituindo um segundo nível, encontramos os restantes segmentos que são

formados por todas aquelas pessoas que, na qualidade de especialistas, público, utilizadores/as, colaboradores/as ou simples habitantes, ajudam a construir o processo de investigação-ação com a sua experiência e conhecimentos, esbatendo as fronteiras até agora nítidas entre Museu e Sociedade com a sua forma de perceber e construir a relação sociomuseal. Encontramos assim os seguintes segmentos:

- **S3.** Formado por um grupo de Amigos/as Críticos/as de diversas origens (geográficas e de formação) que integram a Rede SoMus na base da troca de experiências e que partilham conosco as suas ideias, perspectivas e sugestões, alimentando a reflexão ao longo do caminho.
- **S4.** Formado pelos públicos, utilizadores/as (VICTOR, 2005), pesquisadores/as e populações diretamente relacionadas com cada museu.
- **S5.** Uma pequena equipa de colaboradores/as especializados/as que tem vindo a contribuir com o SoMus na realização de trabalhos específicos relacionados com desenho, edição ou tradução, na base de um sistema de intercâmbio de serviços criado à medida do projeto.

FIGURA 1 - Mapa de parceiros acadêmicos e museológicos SoMus

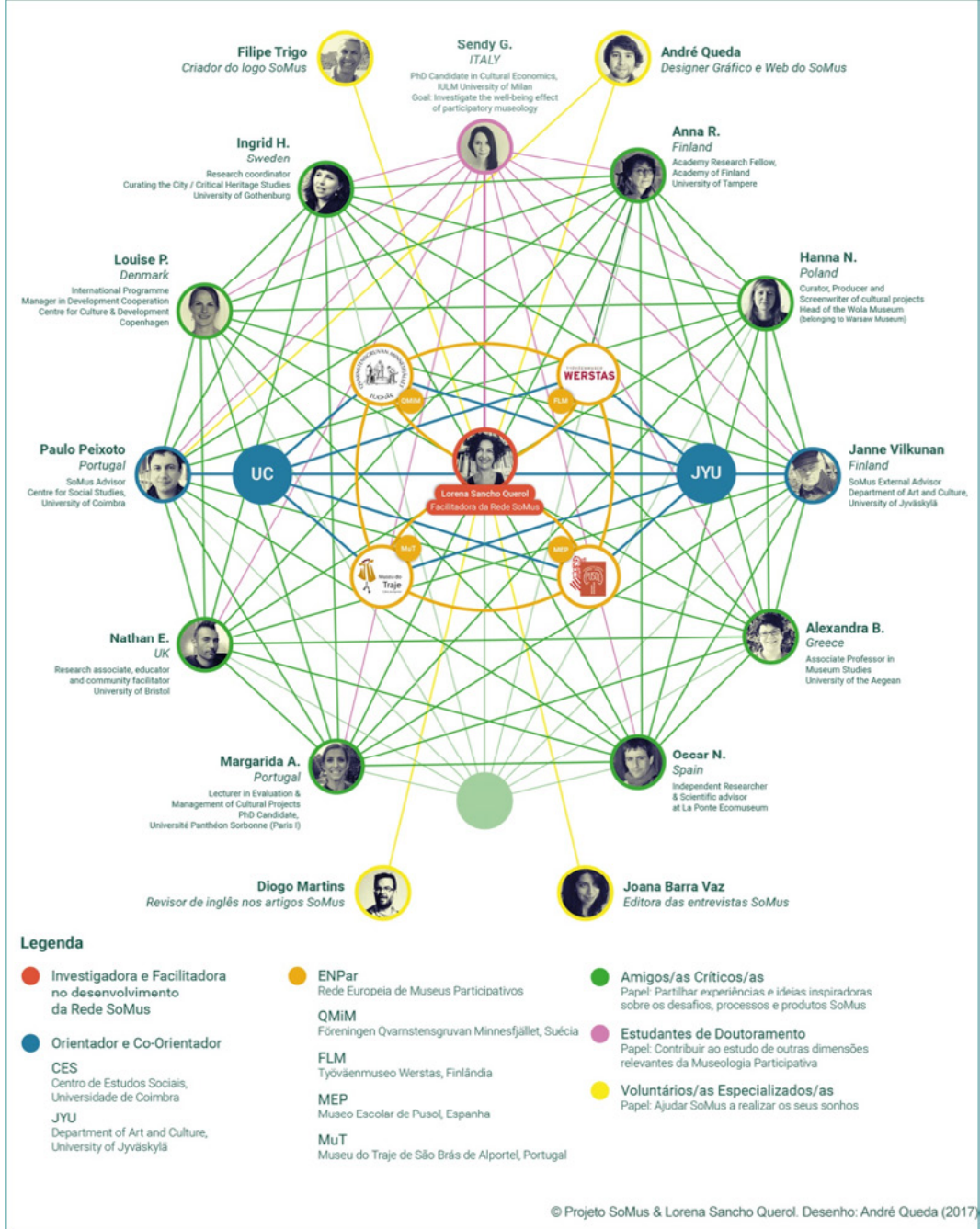


© Projeto SoMus & Lorena Sancho Querol. Desenho: André Queda (2017)

Finalmente, num terceiro nível da rede, situam-se os Ecos SoMus, isto é, o segmento no qual se encontram os projetos que emergem da nossa experiência (S6) e que, pela mão de jovens investigadores/as, estão a desenvolver outras dimensões da museologia participativa, complementares com as que trabalhamos no SoMus.

Como resultado, a Rede SoMus apresenta atualmente a forma exibida na Figura 2.

FIGURA 2 - Rede SoMus





## OS MUSEUS E OS DESAFIOS DE UMA ANATOMIA SOCIOMUSEAL

Os museus que configuram a Rede SoMus foram selecionados segundo o conjunto de critérios que apresentamos no Quadro 2, com o objetivo de constituir uma amostra exemplar por referência às correntes museológicas mais relevantes e às práticas participativas mais inovadoras no contexto europeu, e que tornasse viável o projeto sob o ponto de vista prático, tendo em conta o seu caráter pós-doutoral e o tipo de apoio que permite a sua materialização.

### QUADRO 2 - Critérios de seleção dos Museus SoMus

- Serem museus locais
- Representarem as tendências mais recentes da Museologia Nórdica ou Mediterrânica
- Utilizarem conceitos, métodos e ferramentas da Sociomuseologia e, mais concretamente, práticas inovadoras de participação plena
- Trabalharem em temas chave direcionados para o desenvolvimento integrado da sociedade
- Serem complementares quanto à sua vocação, missão, coleções e desafios
- Estarem localizados em contextos geográfica, cultural e naturalmente diversos
- Aceitarem o desafio de participar ativamente no processo de pesquisa-ação do SoMus

© Projeto SoMus & Lorena Sancho Querol. Desenho: André Queda (2017)

Para além disto, em cada museu, foi selecionado o projeto mais inovador de todos os que se encontram em curso, tendo igualmente em conta a natureza e intensidade participativa, mas também os impactos locais, com o objetivo de ser analisado em profundidade. Este projeto define a temática representada pelo respetivo museu no contexto da Rede SoMus, onde cada parceiro traz consigo um conjunto de desafios relacionados com um tema essencial para o desenvolvimento cultural das nossas sociedades.

Como consequência, entre os resultados do SoMus, incluem-se dois artigos sobre cada museu: um dando a conhecer o modelo de gestão criado em cada caso e outro descrevendo em profundidade os métodos, as ferramentas e os impactos do projeto que está a ser analisado em cada museu.

No Quadro 3, apresentamos uma breve ficha técnica de cada um dos museus que complementa esta informação.

### QUADRO 3 - Os museus SoMus: Perfil, Desafios e Práticas em estudo

FINLÂNDIA	<p><b>Tema:</b> “Os desafios da diversidade inclusiva”</p> <p><b>Museu:</b> Työväenmuseo Werstas (FLM), Tampere. <b>Museu do Trabalho da Finlândia.</b></p> <p><b>Tutela:</b> Associação Finlandesa de Museus.</p> <p><b>Motivo da seleção:</b> Melhor museu finlandês de história social e laboral pela sua forma de contribuir para o desenvolvimento do diálogo intercultural e para a construção duma história justa.</p> <p><b>Projeto em estudo:</b> “Africans &amp; the African presence in Finland” (Africans)</p> <p><b>Interesse científico:</b> projeto integrado na rede internacional AfroEurope@ns: AfroEuropean Cultures and Identities, onde o FLM investiga, documenta e divulga o processo de adaptação da população africana na Finlândia e os efeitos e dimensões do processo de hibridação cultural.</p>
SUÉCIA	<p><b>Tema:</b> “Em diálogo com a Natureza”</p> <p><b>Museu:</b> Föreningen Qvarnstensgruvan Minnesfjället (QMIM) Mariestad. <b>Mina de Mós de Lugnas.</b></p> <p><b>Tutela:</b> Organização sem fins lucrativos.</p> <p><b>Motivo da seleção:</b> “Working Life Museum of the Year 2012”, pela sua dimensão cooperativa, pelo interesse do projeto de valorização da mina, e pelo caráter intergeracional.</p> <p><b>Projeto em estudo:</b> “Young Guides at the Mine!” (YoGuiM)</p> <p><b>Interesse científico:</b> capacidade de envolvimento de jovens com diferentes idades e perfis, nos processos quotidianos de educação patrimonial que desenvolve o museu, mediante um processo multidirecional de transferência de conhecimentos, confiança e responsabilidades.</p>
PORTUGAL	<p><b>Tema:</b> “Memórias que emancipam”</p> <p><b>Museu:</b> <b>Museu do Traje, São Brás de Alportel (MuT), Algarve.</b></p> <p><b>Tutela:</b> Santa Casa da Misericórdia.</p> <p><b>Motivo da seleção:</b> O MuT constitui uma referência para a Sociomuseologia portuguesa, pelas metodologias utilizadas, e pela sua forma de contribuir para a valorização da herança cultural local no âmbito do desenvolvimento integrado de uma vila rural do interior do Algarve.</p> <p><b>Projeto em estudo:</b> “Fotografia, Memória e Identidade” (FMId)</p> <p><b>Interesse científico:</b> caráter inclusivo da metodologia utilizada, baseada na partilha de memórias visuais que valorizam a pessoa e o seu envolvimento no processo de reconhecimento da diversidade local e no conhecimento da micro-história da Vila de São Brás.</p>
ESPANHA	<p><b>Tema:</b> “A nova dimensão social da tradição local”</p> <p><b>Museu:</b> <b>Centro de Cultural Tradicional. Museo Escolar de Pusol (MEP), Alicante.</b></p> <p><b>Tutela:</b> Associação do Museo Escolar de Pusol.</p> <p><b>Motivo da seleção:</b> Incluído no “Registo de Práticas Exemplares de Salvaguarda” (UNESCO, 2009), pelo caráter humanista que alia o reconhecimento da tradição local com o desenvolvimento social através da educação formal.</p> <p><b>Projeto em estudo:</b> “Estudio colectivo sobre el proyecto pedagógico del MEP” (FUENTES)</p> <p><b>Interesse científico:</b> Estudo da evolução do projeto pedagógico do MEP desde as suas origens (em 1968) e até aos dias de hoje, com o objetivo de identificar e documentar as melhores práticas de educação patrimonial coletiva, a sua evolução e impactos locais.</p>

Sob esta perspectiva e após uma primeira fase de análise que teve lugar ao longo dos anos 2014 e 2015, foi-nos possível identificar um conjunto de práticas museológicas que se revelam comuns aos quatro parceiros e que nos permitem perceber melhor a que consideramos ser uma anatomia sociomuseológica partilhada.

Com efeito, os museus SoMus detêm um forte impacto local, o qual se torna especialmente evidente ao nível do desenvolvimento integrado, dos processos de educação não formal ou do empoderamento cultural da população (Figuras 3 e 4) e que resulta das seguintes medidas:

- Prática de uma gestão inclusiva e horizontal, baseada na interação quotidiana entre profissionais e habitantes locais (de igual para igual), isto é, na construção partilhada de projetos e iniciativas;
- Desenvolvimento de uma rede interna que se torna essencial para a materialização do projeto no dia a dia, e na qual organizações, colaboradores/as, coletivos e utilizadores/as gozam de uma autonomia assente na livre iniciativa e na co-responsabilização museal.
- Criação de fórmulas de sustentabilidade próprias, assentes em valores ecológicos, de justiça social e de valorização da cultura na sua dimensão glocal;
- Configuração de novos ritmos e formas museológicas em sintonia com os objetivos, com os desejos e com as necessidades de quem com eles comparte o território, a história e o presente.

FIGURA 3 - Os Museus SoMus



© Projeto SoMus & Lorena Sancho Querol. Desenho: André Queda (2016)

FIGURA 4 - O dia-a-dia nos Museus SoMus



© Projeto SoMus &amp; Lorena Sancho Querol. Desenho: André Queda (2016)

## O MÉTODO

Do grego *meta hodos*, a palavra *método* significa *caminho a seguir*. Pois bem, o caminho a seguir para conhecer em profundidade cada um dos museus, os seus projetos e práticas, mas também para repensar os modelos de gestão atuais e trazer novos contributos para este campo, foi o das metodologias de investigação-ação participativa (IAP). A IAP é uma alternativa metodológica e ideológica que tem por base práticas de participação plena<sup>8</sup> e de trabalho em rede, caracterizadas pela sua vertente transformadora e descolonizadora (GABARRÓN; LANDA, 2006) e que, no caso do SoMus, envolve um conjunto de ações a várias mãos entre pessoas da academia, dos museus e das sociedades com eles relacionados.

Num cenário desta natureza, e recorrendo às metodologias IAP, propusemo-nos também:

- pensar o museu em relação orgânica e evolutiva com a sociedade, questionando a unicidade das metodologias de gestão que vêm sendo utilizadas na Museologia;
- contribuir para a superação das dicotomias sujeito-objeto e sociedade-museu e, simultaneamente, para a emergência de uma museologia da plena participação;
- trazer para a academia a produção partilhada de novas ferramentas junto do museu

e da sociedade, de igual para igual, reconhecendo ambos como parceiros no processo de pesquisa e transformação, e como protagonistas do processo de RRI.

Tornar-se-ia necessário construir o caminho à medida de cada equipa museal e dos desafios e objetivos que se verificassem mais úteis para cada caso e em cada passo do caminho.

Sob esta perspetiva, e após conhecer os bastidores de cada museu e identificar os potenciais da sua experiência de trabalho, fomos percebendo que a melhor forma de atingir os nossos objetivos consistiria em levar à prática os quatro passos que apresentamos no Quadro 4. Estes resultam do processo de IAP, tomam como base os princípios da investigação de base comunitária<sup>9</sup> desenvolvidos em RRI, e assemelham-se em alguns aspetos ao modelo utilizado nos “Talleres de Autodiagnostico y Elaboración de Propuestas”<sup>10</sup> no México (HURTADO, 2006). O que nos diferencia é, sobretudo, a natureza dos projetos, a diversidade de mundos envolvidos em cada museu e o fato de que, ao trabalharmos com quatro parceiros, a caminhada ser lenta e diversa, até porque estamos a inverter a ordem normal dos processos utilizados no campo da Museologia ao partir da prática para construir novas ferramentas de trabalho sobre as quais teorizar acerca da gestão museal.

#### QUADRO 4 - Metodologia SoMus para definir o Modelo de Gestão Participativa de um museu

##### 1º PASSO - Analisar o projeto e as práticas museais

mapeando as atividades quotidianas sob a perspetiva da participação;

##### 2º PASSO - Sistematizar as diferentes formas de participação

quanto à sua tipologia, natureza, intensidade e utilidade sociocultural;

##### 3º PASSO - Valorizar a envolvente cultural do museu

escolhendo um elemento simbólico, para representar o modelo de gestão através de uma metáfora visual e conceitual;

##### 4º PASSO - Disseminar o modelo criado e monitorizar a sua evolução no tempo

implementando as melhorias resultantes desse exercício.

© Projeto SoMus & Lorena Sancho Querol. Desenho: André Queda (2017)

Estes quatro passos consistem em:

- **PASSO 1:** Conhecer em profundidade o projeto e as práticas participativas, mediante a utilização de:
  - a) Pesquisa documental (sobre a história local e do museu, as políticas museológicas nacionais, o projeto em estudo...);
  - b) Entrevistas semiestruturadas a quatro grupos diferentes: equipa do museu (no caso destes museus, inclui todos os grupos anteriormente referidos: equipa fixa, colaboradores/as, utilizadores/as...), equipa do projeto selecionado em cada museu (igualmente formada por diversos tipos de agentes), público visitante e habitantes locais<sup>11</sup>;

- c) Observação participante em diversas áreas do museu e nos arredores;
  - d) Ferramentas de investigação e reflexão coletiva, tais como as Oficinas de e)
  - e) Autodiagnóstico, as Rodas de Conversas (em cada museu e entre museus) ou os Mapas Culturais.
- **PASSO 2:** Sistematizar as informações recolhidas, mediante cruzamento de dados junto de cada equipa, organizando as atividades em curso segundo três critérios que emergiram com o avançar dos trabalhos: tipologia e objetivos, natureza e intensidade participativas, utilidade sociocultural. Foi assim que se começaram a definir os vários mundos que dão vida a cada modelo de gestão e que permitem perceber o funcionamento da máquina museal de cada um dos parceiros.
  - **PASSO 3:** Representar de forma simbólica e contextualizada os modelos de gestão, estabelecendo uma conexão com o lugar de onde procedem, mediante:
    - a) A escolha de um elemento simbólico e relevante da cultura local, quer para as pessoas, quer para o museu, quer ainda para a compreensão do contexto no qual o modelo emerge, criando, a partir dele, uma metáfora visual que nos permita representar cada um dos modelos sistematizados com uma semântica própria;
    - b) A definição de um código cromático comum aos quatro modelos, permitindo representar os vários elementos de acordo com a sua natureza e utilidade museal. Neste sentido, optámos por utilizar: o **azul** para as questões organizacionais e as funções museais<sup>12</sup>, o **verde** para as ações que simbolizam a participação da sociedade no quotidiano museal, o **amarelo** para as ferramentas de trabalho que definem uma ética participativa própria a longo prazo (projetos, estratégias, manuais...) e o **vermelho** para os diversos efeitos e/ou impactos do processo de coprodução sociomuseal.
  - **PASSO 4:** Disseminar os modelos criados enquanto monitorizamos a sua evolução no tempo, identificando as melhorias que daí resultam e integrando-as nos respetivos modelos.

## OS MODELOS DE GESTÃO CONSTRUÍDOS ATÉ AGORA

Seguindo esta metodologia, em finais de 2016, estavam implementados os três primeiros passos com os parceiros junto dos quais se desenvolveu o trabalho durante o triénio 2014-16: Portugal e Finlândia. Deles, resultou o “Modelo de Gestão Participativa do Museu em Camadas”, no caso do primeiro, e um outro modelo completamente diferente que nos aproxima das experiências nórdicas de gestão empresarial aplicadas à área da cultura, o

“Modelo de Gestão Participativa OPTI”, no caso do parceiro finlandês. Em ambos os casos, estamos atualmente a seguir de perto a aplicação do modelo e a sua evolução natural no tempo, de modo a testar a sua utilidade e a proceder às respetivas afinações. Por este motivo, apresentamos aqui a última versão de cada modelo<sup>13</sup>.

Entretanto, ao longo de 2017, contamos terminar a fase 1 e a 2 no caso do parceiro espanhol.

### **O Modelo de gestão do parceiro Português**

O Museu do Traje de São Brás de Alportel (MuT)<sup>14</sup> localiza-se no interior do Algarve, num contexto rural que cresceu em torno da atividade corticeira (Figuras 5 e 6).

**FIGURA 5 - Sobreiro do barrocal algarvio**





FIGURA 6 - Fragmento de cortiça formado por 6 camadas (~ 54 anos de vida)



© MuT

Membro fundador e militante da *Rede de Museus do Algarve* (RMA)<sup>15</sup>, o MuT tem por missão “Preservar e comunicar as identidades local e regional, promovendo cruzamentos e constituindo-se como um lugar de integração e desenvolvimento da sua comunidade”. É, por isso, um museu cuja força intrínseca é o trabalho em rede (CASTELLS, 2011) que se encontra no cerne da sua criação, e que vem sendo desenvolvido em estreita relação com a sociedade local desde as suas origens em 1983.

Este museu conta atualmente com uma equipa fixa de três pessoas às quais se somam coletivos, associações, colaboradores/as, voluntários/as e utilizadores/as para desenvolver um conjunto de práticas profundamente inspiradas nos princípios da Sociomuseal, com as quais pretendem contribuir para a construção de um presente inclusivo, sustentável e culturalmente diverso.

Neste caso, a aplicação da metodologia SoMus junto de uma equipa diversa, empenhada e com dinâmicas próprias, traduziu-se na emergência de quatro camadas diferentes de participação cultural estreitamente interligadas, as quais, para além de dar forma a um projeto de museologia em rede com a sociedade, permitiram definir o nome do modelo de gestão (Quadro 5).

# QUADRO 5 - Modelo de Gestão Participativa do Museu em Camadas (Passo 2: Sistematização)

## Museu do Traje de São Brás de Alportel, Algarve, Portugal

Projectos, Iniciativas e Desafios sistematizados de acordo com a sua natureza participativa								
Camadas interconetadas de participação cultural	EXPOSIÇÕES	EDIFÍCIOS E JARDINS	INVESTIGAÇÃO, PUBLICAÇÃO E BIBLIOTECA ESPECIALIZADA	SERVIÇOS DE EDUCAÇÃO INFORMAL	RESERVAS TÉCNICAS, CONSERVAÇÃO E INVENTÁRIO			
<b>MUSEU VISÍVEL</b> <i>Funções museológicas tradicionais</i>								
<b>MUSEU DO DIA A DIA</b> <i>Dinâmicas socioculturais em rede</i>	<b>AMIGOS DO MUSEU</b> <b>ATIVIDADES</b> CORO DOS AMIGOS RINGE DE GOLF RENDA DE BILGOS LINHAS E LÃS FELDENKRAIS YOGA TAI CHI TAIJUTSU PILATES MUSEU DO ACESSO PINTURA EM MOSAICO TREINO EM CIRCUITO	<b>EVENTOS</b> CLUBE DE JAZZ CLUBE DE DANÇA CLUBE DAS ARTES FADO TEATRO MUSEU DO ACESSO	<b>FORMAÇÃO</b> AULAS DE PINTURA AULAS PARA ESTRANHEIROS CURSO DE LITERATURA INGLESA	<b>ASSOCIAÇÃO MUSEOLÓGICA DO ALGARVE</b> ponto de encontro no museu	<b>CLUBE DO MUSEU</b> mulheres de São Brás pela cultura			
<b>MUSEU INTEGRADOR</b> <i>Projectos colaborativos</i>	<b>ATELIER DE DESIGN</b> microempresa independente de design gráfico e comunicação	<b>MUSEU À MEDIDA</b> microempresa independente de museografia	<b>AL-PORTEL ASSOCIATION</b> grupo independente de preservação de património cultural e meio ambiente	<b>BIOCO TRADITION</b> criação contemporânea a partir do vestuário tradicional do algarve	<b>VEREDAS DA MEMÓRIA</b> grupo de música tradicional portuguesa	<b>JASMIM</b> grupo de música ucraniana	<b>CAFÉ DO MUSEU</b> microempresa independente de hotelaria	<b>LOJA DO MUSEU</b> microempresa independente de hotelaria e artesanato local
<b>MUSEU DO LONGO TEMPO</b> <i>Valores, causas e ética museal</i>	<b>PROJETO MUSEU VERDE (MuVe)</b> sensibilização para a sustentabilidade ambiental do território	<b>PROJETO "FOTOGRAFIA, MEMÓRIA E IDENTIDADE" (FMid)</b> grupo de trabalho voluntário de gestão de memórias visuais	<b>PROJETO "ESCOLA NO MUSEU" (EMus)</b> educação patrimonial conectando museu e escola através da música	<b>PROJETO "INFORMAÇÃO ACCESSÍVEL" (InAccess)</b> grupo colaborativo de informação em linha	<b>AS ENGENHARAS DO TEMPO (extempo)</b> comissão participativa de longa duração	<b>NÚCLEO MUSEOLÓGICO DE ALPORTEL (NMAlp)</b> comunidade em meio rural		

© Museu do Traje de São Brás de Alportel & Lorena Sancho Querol. Desenho: André Queada (2016)

Neste modelo, a camada do **Museu Visível** tem como ponto de partida as funções museológicas internacionalmente definidas, relacionadas com as exposições e os catálogos, a investigação e a publicação, as coleções e as atividades de educação patrimonial. Esta camada é dirigida em particular aos públicos externos ao território, que procuram conhecer a cultura local trocando assim olhares com outras realidades.

Junto deste museu visível, coabita uma segunda camada na qual ganha vida o **Museu do Dia a Dia**. Nesta, os Amigos do Museu, graças à autonomia que lhes é reconhecida pelo MuT, e em articulação quase orgânica com a sociedade local, oferecem formação, socialização e um programa cultural diversificado. A construção do Museu do Dia a Dia exige presença, atenção e escuta constantes das necessidades e aspirações de quem partilha o território com o MuT. Exige viver com as pessoas, identificar sinergias capazes de acompanhar ritmos, aproveitar saberes, tempos e espaços, tornando o Museu útil à sociedade. Este processo tem vindo a traduzir-se numa crescente afluência de públicos e utilizadores/as, num uso diversificado e diário dos espaços, e na consequente geração de receitas que tornam estável o funcionamento do Grupo de Amigos. Junto deles, encontramos, também na mesma camada, outras iniciativas de criatividade cultural local que se materializam no museu.

A um nível ainda mais profundo, o qual combina uma menor visibilidade exterior com uma crescente utilidade local, surge uma outra camada que integra nos seus espaços projetos de longo termo, serviços, jovens empresas, ideias e sonhos, ou associações locais, assumindo assim o papel de **Museu Integrador**. Sob esta forma, o MuT desempenha uma outra função social: a de apoiar pessoas e organizações na prossecução dos seus objetivos individuais ou coletivos, construindo, pela proximidade e cumplicidade, uma comunidade colaborativa de interesses que se completam e intersejam diariamente. Este jogo de interações permite igualmente consolidar a vertente sociocultural do projeto através de novas colaborações, da diversidade de experiências, culturas e competências, da criação de serviços inovadores, em suma, da renovação social com base no desenvolvimento da cultura local.

Por último surge a camada de base, isto é, a camada menos visível e mais estruturante para a construção do equilíbrio sociomuseal do MuT a longo prazo, quer pelas suas implicações éticas, quer pela sua capacidade de tornar o projeto museológico sustentável, contribuindo para o reconhecimento do papel do Museu no âmbito do desenvolvimento local. Referimo-nos ao **Museu do Tempo Longo**, uma camada do MuT na qual nos encontramos com as iniciativas e projetos que, a longo prazo, definem a essência do MuT.

Tal como acontece com o sobreiro, estas camadas de ação museal coexistem em profunda interligação no espaço e no tempo quotidiano do MuT. Por este motivo, para materializar o terceiro passo da nossa metodologia, optamos por estabelecer uma metáfora conceitual e visual entre a cultura da cortiça e o modelo de gestão do MuT<sup>16</sup>.

No Quadro 6, mostramos o modelo de gestão participativa do MuT.

## QUADRO 6 - Modelo de Gestão Participativa do Museu em Camadas (Passo 3: Valorizar envolvente) Museu do Traje de São Brás de Alportel, Algarve, Portugal



### MUSEU VISÍVEL

#### FUNÇÕES MUSEOLÓGICAS TRADICIONAIS

- EXPOSIÇÕES
- EDIFÍCIOS E JARDINS
- INVESTIGAÇÃO, PUBLICAÇÃO E BIBLIOTECA ESPECIALIZADA
- SERVIÇOS DE EDUCAÇÃO INFORMAL
- RESERVAS TÉCNICAS, CONSERVAÇÃO E INVENTÁRIO



### MUSEU DO DIA A DIA

#### DINÂMICAS SOCIOCULTURAIS EM REDE

- AMIGOS DO MUSEU
  - ATIVIDADES
    - BORRACHOS
    - CORO DOS AMIGOS
    - DANÇA DE SERRA
    - RENDA DE BILROS
    - BRIDGE
    - DOCA
    - LINHAS E LÃS
    - FELDENRAIS
    - TAI CHI
    - MEDITAÇÃO
    - ZUMBA
    - "APERITIVO"
    - PINTURA EM MOSAICO
    - PILATES
- ASSOCIAÇÃO MUSEOLÓGICA DO ALGARVE PONTO DE ENCONTRO NO MUT
- CLUBE DO MUSEU MULHERES DE SÃO BRÁS PELA CULTURA
- EVENTOS
  - CLUBE DE JAZZ
  - MUSEU PARA CRIANÇAS
  - CLUBE DAS ARTES
  - FADO
  - TEATRO
  - CONFERÊNCIAS
  - MUSEU DO AVESSO
- FORMAÇÃO
  - AULAS DE PINTURA
  - MUSEU PARA ESTRANGEIROS
  - CURSO DE LITERATURA INGLESA



### MUSEU INTEGRADOR

#### PROJETOS COLABORATIVOS

- ATELIER DE DESIGN MICROEMPRESA INDEPENDENTE DE DESIGN GRÁFICO E COMUNICAÇÃO
- MUSEU À MEDIDA MICROEMPRESA INDEPENDENTE DE MUSEOGRAFIA
- AL-PORTEL ASSOCIATION GRUPO INDEPENDENTE DE PRESERVAÇÃO DE PATRIMÓNIO CULTURAL E MEIO AMBIENTE
- BICOO TRADITION GRUPO CONTEMPORÂNEA A PARTIR DO VESTUÁRIO TRADICIONAL DO ALGARVE
- VEREDAS DA MEMÓRIA GRUPO DE MÚSICA TRADICIONAL PORTUGUESA
- JASMIM GRUPO DE MÚSICA E CULTURA TRADICIONAL UCRANIANA
- CAFE DO MUSEU MICROEMPRESA INDEPENDENTE DE HOTELARIA
- LOJA DO MUSEU MICROEMPRESA INDEPENDENTE: LIVRARIA E ARTESANATO LOCAL



### MUSEU DO LONGO TEMPO

#### VALORES, CAUSAS E ÉTICA MUSEAL

- PROJETO "MUSEU VERDE" (MUVe) SENSIBILIZAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL DO TERRITÓRIO
- PROJETO "FOTOGRAFIA, MEMÓRIA E IDENTIDADE" (FMID) GRUPO DE TRABALHO VOLUNTÁRIO: RECOLHA, ARQUIVO E GESTÃO DE MEMÓRIAS VISUAIS
- PROJETO "ESCOLA NO MUSEU" (EMus) EDUCAÇÃO PATRIMONIAL CONECTANDO MUSEU E ESCOLA ATRAVÉS DA MÚSICA
- PROJETO "INFORMAÇÃO ACESSÍVEL" (InAcess) GESTÃO COLABORATIVA DA INFORMAÇÃO EM LÍQUID
- AS ENGENHAGENS DO TEMPO (ExtTempo) EXPOSIÇÃO PARTICIPATIVA DE LONGA DURAÇÃO
- NÚCLEO MUSEOLÓGICO DE ALPORTEL (MAlp) MUSEOLOGIA COMUNITÁRIA EM MEIO RURAL

Este modelo e o que apresentamos a seguir são modelos vivos, com ritmos e rumos próprios e, por conseguinte, em constante evolução. No caso do MuT, cada uma das camadas tem as suas dinâmicas culturais, os seus desafios quotidianos, os seus altos e baixos, as suas conexões essenciais com as outras camadas, as suas ligações ideológicas ao projeto museal que as acolhe. Neste, o todo é feito da força criadora, transformadora e vital de cada uma das partes e vice-versa, cada parte precisa das outras para se realizar, sendo em si mesma um elo essencial do todo museal.

### **O modelo de gestão do parceiro Finlandês**

O Museu Finlandês do Trabalho (FLM)<sup>17</sup> encontra-se localizado na velha área industrial de Tampere (Figura 7), a maior cidade industrial da Finlândia desde princípios do século XIX e até praticamente aos fins do século XX, devido fundamentalmente à presença dos rápidos no Rio Tammerkoski (KALLIO, 2010).

Como consequência, indústrias como a do metal, a do papel, a dos têxteis (Figura 8) ou a do calçado, viveram diversas épocas douradas ao longo dos seus quase dois séculos de existência na cidade. Delas, resta hoje uma fábrica de cartão ao serviço da indústria tabaqueira e um museu localizado na antiga fábrica de têxteis Finlayson: o *Työväenmuseo Werstas* ou Museu Finlandês do Trabalho.

**FIGURA 7 - Os rápidos do Rio Tammerkoski e a fábrica FINLAYSON, Tampere 2015**



**FIGURA 8 - De volta à casa após um dia de trabalho na indústria têxtil (Tampere, década de 1920)**



©FLM

Integrado na Associação Finlandesa de Museus (FMA)<sup>18</sup>, o FLM foi criado em 1993 quando este período de desenvolvimento industrial chegou ao seu termo perante a emergência de novos produtores externos nas referidas áreas.

Guiado pelos objetivos de contribuir para o conhecimento da história social e laboral do país, desenvolver e aprofundar o conceito de património laboral - seus valores, usos e apropriações sociais -, e dar vida a um modelo caracterizado pela gestão partilhada e pelo exercício de uma pedagogia crítica, o FLM vem praticando uma museologia fortemente comprometida com o desenvolvimento cultural das sociedades atuais nas suas mais diversas formas.

Neste contexto, e tendo em conta que o seu mais recente modelo de gestão foi criado em 2006, tendo como ponto de partida o *Balance Scorecard*<sup>19</sup> ou BSC (KAPLAN; NORTON, 1996), optámos por iniciar o nosso trabalho analisando esta interessante experiência e também os resultados obtidos a partir da mesma.

Procedemos assim ao estudo do processo de adaptação das quatro perspetivas que integram o BSC (Financeira, Clientes, Processos, Aprendizagem e Inovação) aos sentidos, usos e desafios de um projeto museológico aberto e evolutivo como o do FLM, para perceber quais as vantagens e as desvantagens quando aplicado ao contexto museal. Desta forma, descobrimos que as medidas mais relevantes tinham consistido:

- em definir a Missão do FLM em sintonia com a construção de uma sociedade

melhor, assumindo o desafio de dar vida a uma “História Justa” (*Fair History*), quer na leitura do passado, quer nos capítulos a que assistimos e de que nós, as gerações atuais, somos parte integrante;

- em adaptar as quatro perspectivas do BSC às características e necessidades do FLM, dando lugar ao novo mapa estratégico do museu formado por quatro áreas onde:
  - os Impactos Culturais substituem a Perspetiva Financeira, na medida em que passam a considerar o Património Laboral como alvo central do projeto;
  - os Clientes e os Processos são abordados sob uma perspetiva alargada e inclusiva dos conceitos e das práticas museais;
  - a Aprendizagem e a Inovação focam uma gestão interna sustentável, criativa e audaz, profundamente inspirada na partilha de poder.
- em melhorar: a) a gestão e a planificação dos processos, dos recursos e dos objetivos a curto, médio e longo prazo; b) a avaliação das iniciativas em curso; c) a identificação e correção de falhas ao nível da gestão.

Considerando a relevância dos resultados obtidos nesta experiência, os dez anos transcorridos desde a primeira adaptação e os desafios colocados pelo Projeto SoMus, optámos então por fazer o balanço desta primeira etapa de BSC e por repensar esta ferramenta estratégica do ponto de vista da participação cultural. O desafio consistia em analisar a fundo o carácter democrático do projeto e as suas possibilidades de melhoria, mas também em atualizar o modelo de gestão implementado em 2006, visto termos concluído através do nosso estudo que ainda hoje é uma ferramenta muito eficaz do ponto de vista da gestão museal. Com este objetivo, ao longo de 2015, analisámos os conceitos, as lógicas e as práticas em uso, e procedemos à sua reorganização e atualização com base na evolução do projeto do FLM, tendo em conta a metodologia SoMus anteriormente referida (consolidada com esta segunda experiência de trabalho), até conseguir uma primeira versão do modelo atual de gestão do museu (SANCHOQUEROL, KALLIO e HEINONEN, o.c.).

Sob a denominação de “Modelo de Gestão Participativa OPTI”, o novo mapa de gestão estratégica é formado por quatro áreas cujo ponto de partida é a missão do museu. Estas áreas coexistem em profunda interligação segundo uma lógica de metacominação que privilegia a dimensão humana na gestão quotidiana.

Segundo a nova lógica, o OPTI baseia-se na dimensão institucional do projeto (*Office*) para, a partir dela, e inspirando-se nos princípios da Sociomuseologia, desenvolver o dia a dia com as pessoas (*People*), as quais, nas suas variadas formas, vínculos, necessidades e interesses, passam a integrar a gestão quotidiana do museu (isto é, deixam de ser exclusivamente clientes, como acontecia no BSC ou ainda na adaptação de 2006, na qual o museu já tinha começado a reformular esta fronteira). A partir daqui, definem-se as ferramentas úteis ao caminhar do projeto e dos/as seus/suas protagonistas (*Tools*) e, só posteriormente, é que podemos obter os resultados pretendidos (*Impacts*). Sob esta perspetiva, e tendo em conta o idioma utilizado ao longo da pesquisa, ao juntar as iniciais das quatro dimensões obtemos o

acrónimo do novo modelo<sup>20</sup>: *Office, People, Tools, Impacts*.

No Quadro 7, apresentamos o processo de adaptação do BSC ao contexto museal do FLM, até chegar aos últimos resultados obtidos com o Projeto SoMus em 2016<sup>21</sup>.

<b>QUADRO 7 - Do “Balance Scorecard” ao “Modelo de Gestão Participativa OPTI”</b> <b>(Passo 2: Sistematizar)</b> <b>Museu Finlandês do Trabalho, Tampere, Finlândia</b>			
<b>BALANCE SCORECARD (BSC)</b> <b>Sistema de Gestão Estratégica Empresarial</b> <b>formado por:</b> Missão + Visão + 4 Dimensões Equilibradas 1990 <sup>s</sup>	<b>1° BSC criado no Museu Finlandês do Trabalho</b> <b>Mapa Estratégico formado por:</b> Missão + Visão + 4 Dimensões Interconectadas adaptadas ao Museu 2006	<b>“Modelo de Gestão Participativa OPTI”</b> <b>Mapa Estratégico formado por:</b> Missão + Visão + 4 Novas Dimensões Interconectadas 2016	
<b>FINANCEIRA</b> Identificação de medidas relevantes que respondam à questão: <i>Como olhamos para os acionistas?</i>	<b>Impactos</b> Preservação de património laboral relevante para as gerações futuras Autoconhecimento nacional Pensamento e leitura críticos do património cultural Produção de novo conhecimento sobre o património laboral Acolhimento do público & aumento de visitantes Desenvolvimento da dimensão turística da área Finlayson	<b>Impactos (Impacts)</b> Impactos Culturais Impactos Sociais Impactos Económicos Impactos Ambientais	↕
<b>DOS CLIENTES</b> Medidas relevantes em resposta à questão: <i>Como nos vêm os nossos clientes?</i>	<b>Clientes</b> Proporcionar experiências positivas a visitantes, com foco nas famílias Proporcionar alimento para o pensamento (“food for thought”) Cooperação com diferentes agentes locais Criação de exposições itinerantes e on-line Coleções em uso (empréstimos de fotos) Bons serviços de comunicação	<b>Ferramentas (Tools)</b> Estratégia de longo prazo e planeamento anual Manuais de funções museológicas Gestão participativa Projetos chave	↕
<b>DOS PROCESSOS INTERNOS</b> Medidas relevantes em resposta à questão: <i>Como devemos organizar o nosso trabalho?</i>	<b>Processos</b> Qualidade, coragem e versatilidade Exposições, Educação, Coleções e Investigação: • Coleções bem organizadas e documentadas • (Stop crescimento irresponsável) • Cooperação em política de coleções e partilha de responsabilidades • Debate de temas sociais actuais Marketing: visível, distinto & perspicaz Loja do Museu e aluguer de espaços	<b>Pessoas (People)</b> Visitantes Utilizadores Partes interessadas Parceiros Voluntários Pessoal interno	↕
<b>DA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO</b> Medidas relevantes em resposta à questão: <i>Como podemos continuar a melhorar, criar valor e inovar?</i>	<b>Aprendizagem e Crescimento</b> Ambiente criativo, acolhedor e de aprendizagem Desenvolvimento do campo museal e reforço de competências próprias Fortalecimento da pesquisa	<b>Organização (Office)</b> Sustentabilidade económica Liderança integrada Gestão efetiva Cultura organizacional dinâmica	↕



Finalmente, e pensado no terceiro passo da metodologia SoMus e na utilização de um objeto-metáfora capaz de simbolizar a conexão entre o museu e o território, optamos por escolher o motor a vapor que durante várias décadas alimentou a fábrica de têxteis a partir da qual se desenvolve o projeto museológico do FLM (Figuras 9 e 10).

**FIGURAS 9 e 10 - Motor a vapor da antiga fábrica FINLAYSON  
Museu Finlandês do Trabalho**



No Quadro 8, apresentamos o resultado desta simbiose na qual o mapa estratégico do novo modelo de gestão se cruza com a roda que, em tempos, alimentou o motor a vapor da antiga Fábrica Finlayson.



Esperamos que esta simbiose de forças e formas permita otimizar os usos contemporâneos de um dos objetos que melhor simboliza a capacidade produtiva da sociedade finlandesa e do seu Museu do Trabalho em pleno século XXI.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo dos últimos três anos de trabalho, temos vindo a perceber que a avaliação de um projeto museológico sob a perspetiva da sua qualidade participativa - e dos impactos que esta detém na sociedade - permite radiografar cada um dos músculos da sua anatomia museal e também a maneira como estes se articulam e se relacionam com o mundo.

Não foi por acaso que vários museus rejeitaram o nosso desafio durante o processo de seleção de parceiros para a criação da estrutura do projeto, ao perceber que iríamos radiografar as suas práticas participativas para sistematizar o modelo de trabalho em curso.

Não foi por acaso que ao aplicarmos o *Modelo de Gestão do Museu em Camadas* (MuT) a outros museus locais em Portugal, ficaram facilmente a descoberto diferentes situações que permitiram perceber, por exemplo, que a Camada do Tempo Longo carecia de consistência e força próprias pelo facto dos projetos não terem uma missão atual e uns valores éticos em sintonia com a fase de mudança profunda que vivem as nossas sociedades.

Não foi por acaso que ao longo dos 10 anos de trabalho transcorridos desde a primeira adaptação do BSC, a equipa do FLM se apercebeu de que, para inverter as lógicas da museologia tradicional, é necessário privilegiar a vertente humana do projeto - e não os objetos, como é próprio desta última, ou os processos, como é característico do BSC -, visto estes serem requisitados como ferramentas úteis que permitam materializar as necessidades e os objetivos das pessoas que dão vida ao projeto. Simultaneamente, o FLM foi alargando o seu conceito de cliente ao integrar a sociedade - nas suas diversas formas - nas tarefas regulares do museu, desenvolvendo assim o seu carácter sociomuseal. Desde então, este museu funciona em sistema de rede aberta e flexível com a sociedade, dando forma a um projeto culturalmente útil, produtivo e transformador.

Na verdade, escolhemos estes parceiros, porque queríamos trabalhar na pequena escala e no contexto de uma museologia de lugar, mas também porque, dentre os museus que respondiam aos nossos critérios, eles foram os primeiros a aceitar os desafios SoMus; foram os primeiros a compreender a valia de uma pesquisa participativa, decidida a criar novas fórmulas de democratização cultural; foram os primeiros a perceber que o exercício que estávamos a propor traria reflexividade, ajudaria a desenvolver o espírito crítico e a melhorar os métodos de trabalho, reforçando o carácter emancipador dos processos em curso.

Perante a necessidade de superar as fórmulas que vemos esgotar-se à nossa volta, ousámos mergulhar noutros contextos para inventariar formas de participação cultural capazes de descolonizar o museu, de inverter os paradigmas dominantes, de dar voz a quem até agora não tinha (reconhecida) a capacidade de fazer museu.

Estão criados, neste momento, dois modelos de trabalho diferentes cujas lógicas existenciais nos permitem refletir em torno das questões-chave de uma gestão partilhada. Um vem da Europa nórdica e traz consigo o rigor empresarial, a sistematização metodológica, a avaliação regular, a cultura organizacional em rede aberta, a pedagogia crítica; outro vem da Europa Mediterrânica e traz com ele novas formas de coesão multicultural, dinâmicas que

emergem do caminhar e do progressivo empoderamento da sociedade local, ritmos e rumos próprios, evolutivos e possíveis.

Ambos aceitaram o desafio de uma liderança plural e integrada na qual cada decisão resulta de um múltiplo consenso negociado entre mundos diversos, contrariando assim a gestão dicotómica assente na divisão museu-sociedade e objeto-sujeito.

Ambos possuem uma ética própria e uma estratégia de longo prazo em cuja base se situa a missão que os move e também a necessidade de serem sustentáveis. Mantêm-se atentos à mudança, à evolução e ao não dito.

Ambos estão a aprender a tecer suas redes sociais num entrelaçar partilhado e quotidiano de fios de diferentes naturezas, intensidades e sentidos.

Ambos praticam uma pedagogia da alteridade, cultivam a micronarrativa e recolhem presentes culturalmente mais equitativos.

Quer um, quer outro possuem quatro membros no seu *corpus* de gestão, um *corpus* que amadurece através do exercício, do conhecimento de si próprio, do olhar em redor e para dentro a um mesmo tempo, um *corpus* que inspira em plural e expira experiência.

Na verdade, quisemos trabalhar com museus que possuem uma musculatura participativa própria, porque a praticam nas suas mais diversas formas. Por isso, fugimos à museologia sedentária, porque não sai do lugar, porque não vai mais além, porque não se prova a si mesma em novos desafios como os que nos colocam as sociedades atuais.

Ser um museu SoMus significa abrir as portas ao presente, aceitar o desafio de crescer a cada dia com as pessoas, seus anseios, sonhos, necessidades, frustrações e conflitos, significa questionar as nossas práticas sob uma perspetiva democrática, afugentando os modelos estáticos nos quais existe uma só verdade.

O caminho não é fácil nem está delineado, mas poderá contribuir para a reformulação dos modelos de gestão atuais - condenados em grande parte pelo desvanecimento do apoio estatal - dotando-os ao mesmo tempo de uma maior autonomia de gestão e de uma crescente e necessária sustentabilidade.

## NOTAS

- 1 Submetido à RIGS em: maio 2017. Aceito para publicação em: ago. 2017.
- 2 Este artigo é um produto científico do projeto de Pós-Doutoramento “*A Sociedade no Museu: estudo sobre participação cultural nos museus locais europeus*” (SoMus). O projeto SoMus é co-financiado pelo Fundo Social Europeu, através do Programa Operacional Potencial Humano e por Fundos Nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, no âmbito da Bolsa de Pós-Doutoramento SFRH/BPD/95214/2013. Mais informação na página do SoMus em: <http://www.ces.uc.pt/projectos/somus/>

É também a versão portuguesa e revista do artigo que está a ser avaliado pela equipa editorial da revista *Heritage and Society*, e que resulta da conferência realizada no Comité INTERCOM-FIRM, no âmbito da XXIV Conferência Geral do ICOM, que teve lugar de 3 e 7 de julho de 2016 em Milão, Itália.

- 3 Investigação e Inovação Responsável ou *Responsible Research and Innovation* (RRI) é a denominação utilizada pela Comissão Europeia nos seus programas de trabalho sobre “Ciência e Sociedade” para se referir à pesquisa inovadora envolvendo a sociedade de forma inclusiva e sustentável nos processos, o que se traduz num conjunto maior e mais adequado de impactos positivos de cada projeto. Mais informação sobre RRI em: <https://www.rri-tools.eu/>
- 4 Três dos museus selecionados desenvolvem os seus projetos segundo as lógicas, valores e princípios da Sociomuseologia, embora não estejam familiarizados com esta corrente do ponto de vista teórico. Por este motivo optamos por falar deles como projetos de Sociomuseologia Indireta.
- 5 Desenvolvido por diversos/as autores/as, destacamos aqui a definição de Juan Bordenave, para quem a participação social é “o processo mediante o qual as diversas camadas sociais têm parte na produção, na gestão e no usufruto dos bens de uma sociedade historicamente determinada” (1983, p. 25).
- 6 Outras informações sobre a Rede SoMus na página web do projeto (em processo de construção) em: [http://www.ces.uc.pt/projectos/somus/index.php?id=12429&id\\_lingua=1&pag=12430](http://www.ces.uc.pt/projectos/somus/index.php?id=12429&id_lingua=1&pag=12430)
- 7 Para conhecer os Museus SoMus sugere-se a consulta da respetiva secção na página do projeto em: [http://www.ces.uc.pt/projectos/somus/index.php?id=12417&id\\_lingua=1&pag=12433](http://www.ces.uc.pt/projectos/somus/index.php?id=12417&id_lingua=1&pag=12433)
- 8 Referimo-nos aqui às práticas que envolvem plenamente a sociedade em cada parte de um processo ou projeto, desde a definição da estrutura e a tomada de decisão até a implementação das medidas que dali resultam, a avaliação ou a evolução do processo. Carole Pateman (1992/1970) refere-se a elas como práticas de “participação plena” - por oposição às caracterizadas pela “pseudoparticipação” ou à “participação parcial” -, Juan Bordenave (1983) como práticas de “participação ativa” - por oposição às de “participação passiva” - e Nico Carpentier como práticas que, pela sua intensidade participativa podem ser classificadas como maximalistas - por oposição às de intensidade minimalista (CARPENTIER e JENKINS, 2013, p. 269).
- 9 Mais conhecido como *Community-Based Participatory Research* (CBPR), está é uma das opções de trabalho com organizações da sociedade civil no âmbito da RRI. Mais informações em: <https://www.rri-tools.eu/how-to-stk-csos-co-create-community-based-participatory-research>
- 10 Nos *Talleres de Autodiagnóstico y Elaboración de Propuestas* (também conhecidos por TADEPs) o processo utilizado é composto por cinco passos, a saber: partir da prática, sistematizar a prática, teorizar a prática, aprofundar a prática e voltar à nova prática (HURTADO, 2006, p. 203-204).
- 11 Outros dados sobre as equipas dos museus SoMus em:  
[http://www.ces.uc.pt/projectos/somus/index.php?id=12417&id\\_lingua=1&pag=12433](http://www.ces.uc.pt/projectos/somus/index.php?id=12417&id_lingua=1&pag=12433)
- 12 Encontram-se definidas no *Código de Ética* do ICOM em: <http://icom.museum/the-vision/code-of-ethics/>
- 13 Estas atualizações tornam-se especialmente evidentes no caso do MuT, onde ao longo do ano de 2016 foi seguida de perto a evolução do modelo, pelo que neste momento já é possível comparar a primeira versão - publicada em SANCHO QUEROL E SANCHO, 2015 com a atual.
- 14 Outras informações sobre o MuT em: <http://www.museu-sbras.com/>

- 15 Para conhecer a RMA sugere-se a consulta da sua página em: <https://museusdoalgarve.wordpress.com/>
- 16 Para conhecer de perto o modelo de gestão participativa do MuT sugere-se a consulta da seguinte publicação SoMus: *How can museums contribute to social and cultural change?* (SANCHO QUEROL e SANCHO, 2015, p. 212-231)
- 17 Outras informações sobre o FLM em: <http://www.werstas.fi/?q=en>
- 18 Para conhecer a *Finnish Museum Association* (FMA) sugere-se a consulta da sua página em: <http://www.museoliitto.fi/en.php?k=9064>
- 19 O *Balance Scorecard Strategic Management System* é um dos sistemas de gestão estratégica mais utilizados no mundo empresarial. Para conhecer o funcionamento do BSC sugere-se a consulta de: <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system>
- 20 Tendo em conta que o trabalho junto do FLM foi realizado em língua inglesa, o nome do modelo foi pensado a partir da denominação das respetivas áreas neste idioma.
- 21 No artigo publicado na revista *Nordisk Museologi* (SANCHO QUEROL; KALLIO e HEINONEN, o.c.) incluímos a tabela que resulta da aplicação do OPTI durante o ano 2016.

## REFERÊNCIAS

- ARNSTEIN, S.R. A Ladder of Citizen Participation. **JAIP**, v. 35, n. 4, p. 216-224, 1969.
- BORDENAVE, J. D. **O que é participação?** São Paulo: Brasiliense, 1983. 88 p.
- BRANDÃO, C. R.; STRECK, D. R. **Pesquisa Participante**. O Saber da Partilha. São Paulo: Ideias & Letras, 2006. 295 p.
- CARPENTIER, N.; JENKINS, H. Theorizing participatory intensities: A conversation about participation and politics. **Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies**, v. 19, n. 3, p. 265-286, 2013.
- CASTELLS, M. A Network Theory of Power. **International Journal of Communication**, n. 5, p. 773-787, 2011.
- DESSEIN, J. **Culture in, for and as Sustainable Development**. Conclusions from the Cost Action IS1007 Investigating Cultural Sustainability. Jyväskylä: Jyväskylä University Press & European Cooperation in Science and Technology, 2015. 72 p.
- KALLIO, K. Labour Heritage and Identities in Tampere. In: RANTANEN, K. (Ed.). **Living Industrial Past**. Perspectives to industrial history in the Tampere region. Tampere: Museum Centre Vapriikki & Finnish Labour Museum, 2010. p. 110-135.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**, p. 75-85, jan./fev. 1996.
- MARTINHO, C. Algumas Palavras sobre Rede. In: SILVEIRA, C. M.; DA COSTA REIS, L. (Org.). **Desenvolvimento Local, Dinâmicas e Estratégias**. Rede DLIS/RITS,

2001. p. 24-30.

MOUTINHO, M. Evolving Definition of Sociomuseology: Proposal for reflection. In: ASSUNÇÃO DOS SANTOS, P.; PRIMO J. (Org.). **Cadernos de Sociomuseologia**, n. 38, p. 27-31, 2010. Disponível em: <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/1642/1307>. Acesso em: 5 maio 2016.

PATEMAN, C. **Participação e teoria democrática**. Tradução de Luiz Paulo Rouanet. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992/1970. 157 p.

SANCHO QUEROL, L. Para uma gramática museológica do (re)conhecimento: ideias e conceitos em torno do inventário participado. **Sociologia, Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, v. 25, p. 165-188, 2013. Disponível em: <http://ler.letras.up.pt/site/default.aspx?qry=id04id111id2623&xsum=sim> Acesso em: 28 fev 2017.

SANCHO QUEROL, L.; SANCHO E. How can museums contribute to social and cultural change?. In: JENSEN, J. T.; LUNDGAARD, I. B. (Coord.). **Museums: Citizens and Sustainable Solutions**. Denmark: Danish Agency of Culture, 2015. p. 212-231. Disponível em: <http://www.youblisher.com/p/1168529/>. Acesso em: 19 ago 2015.

SANCHO QUEROL, L. O Projeto SoMus e os novos modelos de gestão participativa dos museus europeus. In AAVV: II SEMINÁRIO BRASILEIRO DE MUSEOLOGIA, 2016, Recife. **Anais 2º Seminário Brasileiro de Museologia**, Vol 3. Recife: SEBRAMUS, Fundação Joaquim Nabuco, 2016, p.53-79. Disponível em: [https://onedrive.live.com/?authkey=%21AG7LXIhg\\_-NBjvc&cid=E369E59CC02FF738&id=E369E59CC02FF738%213126&parId=E369E59CC02FF738%213123&co=OneUp](https://onedrive.live.com/?authkey=%21AG7LXIhg_-NBjvc&cid=E369E59CC02FF738&id=E369E59CC02FF738%213126&parId=E369E59CC02FF738%213123&co=OneUp). Acesso em: 19 ago 2015.

SANCHO QUEROL, L.; KALLIO, K.; HEINONEN, L. OPTI: a new model for participatory museum management, **Nordisk Museologi**, nº 2017-2, no prelo.

SANCHO QUEROL, L. PARTeCIPAR. Ensaio formal sobre o conceito, as práticas e os desafios da Participação Cultural em museus. **Etnicex. Revista de Estudios Etnográficos**, nº 8 (2017), no prelo.

SANTOS, B. S. Para além do pensamento abissal: das linhas globais a uma economia de saberes. In: SANTOS B. S.; MENEZES M. P. (Org.). **Epistemologias do Sul**. Coimbra: Almedina- CES, 2009. p. 23-71.

UNESCO. **Recomendación para la Salvaguarda de la Cultura Tradicional y Popular**. 1989. Disponível em: [http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL\\_ID=13141&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13141&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html). Acesso em: 7 mar. 2016.

UNESCO. **Declaração Universal da Diversidade Cultural**. 2001. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160por.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2016.

UNESCO. **Convenção para a Salvaguarda do Património Cultural Imaterial**. 2003. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001325/132540por.pdf>. Acesso

em: 7 jun. 2016.

UNESCO. **Convenção para a Proteção e Promoção da Diversidade das Expressões Culturais**. 2005. Disponível em: <https://www.unescoportugal.mne.pt/pt/temas/proteger-o-nosso-patrimonio-e-promover-a-criatividade/diversidade-das-expressoes-culturais>. Acesso em: 20 jul. 2016.

VICTOR, I. Do conceito de públicos ao de cidadãos-clientes. **Cadernos de Sociomuseologia**, n. 23, p. 163-220, 2005. Disponível em: <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/403/310>. Acesso em: 10 dez. 2016.

**Lorena Sancho  
Querol**

É investigadora na área de Museologia Social no Centro de Estudos Sociais (Universidade de Coimbra), e professora na área de Gestão do Património Cultural no IADE- Creative University (Lisboa), em Portugal. Os seus últimos projetos conectam conceitos de natureza democrática e analisam as práticas a estes associadas no âmbito do museu local e da investigação-ação participativa e socialmente responsável. Desde 2014 coordena o projeto SoMus: A Sociedade no Museu, onde o exercício coletivo de identificação, análise e sistematização de práticas inovadoras de “participação cultural” em quatro museus locais na Europa tem permitido definir novos modelos de gestão participativa em instituições culturais. A partir de 2018 coordenará a equipa do CES no projeto H-2020 European Colonial Heritage Modalities in Entangled Cities (ECHOES).