

O modelo da cooperativa na gestão museológica
Projeto para a constituição do Museu do Burgo
Alcobacense (MBA)

Frederico do Amaral Raimundo

Trabalho de projeto para obtenção do Grau de Mestre
em Gestão Cultural

Trabalho de projeto realizado sob orientação da Professora Doutora Lúgia
Filipa Dias Afonso e coorientação da Doutora Dóris Santos

Setembro de 2021

O modelo da cooperativa na gestão museológica
Projeto para a constituição do Museu do Burgo
Alcobacense (MBA)

Frederico do Amaral Raimundo

Trabalho de projeto para obtenção do Grau de Mestre
em Gestão Cultural

Trabalho de projeto realizado sob orientação da Professora Doutora Lígia
Filipa Dias Afonso e coorientação da Doutora Dóris Santos

Setembro de 2021

Originalidade e Direitos de Autor

O presente projeto é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado/a o/a Autor/a e feita referência ciclo de estudos no âmbito do qual a/o mesma/o foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Gestão Cultural, no ano letivo 2019/2020, da Escola Superior de Artes e Design do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Dedicatória

Dedico este trabalho de projeto ao meu Pai e à minha Mãe.

Agradecimentos

Agradeço a Família a amigos, colegas e professores por terem dado do seu tempo para me ajudar:

Prof. Dra. Lígia Afonso

Dra. Dóris Santos

Prof. Dr. Mário Caeiro

Dra. Ana Isabel Oliveira

Dra. Ana Margarida Martinho

Prof. Dr. Gérard Leroux

Dra. Isabel Fonseca

Dr. Jorge Sampaio

Maria Manuel Aurélio

Dr. Nuno Grácio

Dra. Tânia Teixeira

Dr. Miguel Ângelo Amaral

Paula Teresa

1. Sinopse

A preservação do património enquanto herança cultural das populações é de suma importância. Os museus comunitários desempenham um importante papel na função de elementos agregadores e difusores de legados históricos locais.

Atualmente os museus debatem-se com dificuldades de financiamento, o que leva à existência de fragilidades na sua manutenção e na conservação das suas coleções; aumentando a importância da criação de parcerias que apoiem as atividades culturais e educativas, permitindo efetuar a divulgação e promoção dos seus programas. Acresce ainda a necessidade de cumprirem a sua função de agentes de investigação científica e divulgação das coleções à sua guarda e junto das comunidades locais enquanto polos dinamizadores de cultura.

É neste enquadramento que surge o projeto para a constituição do Museu do Burgo Alcobacense (MBA). Este projeto visa propor um modelo de criação e de gestão de um museu local, constituído como cooperativa, que sirva como polo de divulgação da história e cultura da cidade de Alcobaca. Aqui se equacionam também as dificuldades que se prendem com a implantação de um novo museu de natureza cooperativa no que diz respeito à sua sustentabilidade e gestão.

Palavras-chave: museu, museologia, Alcobaca, cooperativa, gestão, coleções

2. Abstract

The preservation of heritage as the cultural heritage of the people is of paramount importance. Community museums play an important role as aggregators and disseminators of local historical legacies.

Currently, museums are struggling with funding, therefore leading to the existence of weaknesses in their maintenance, in the conservation of their collections. This increases the importance of the creation of partnerships that support cultural and educational activities, as well as educational activities, allowing the dissemination and promotion of museum programs. Adding to this is the need to fulfil their role as agents of scientific research and dissemination of the collections in their care and their role with the local communities as dynamizing hubs of culture.

It is in this context that the project for the establishment of the Museu do Burgo Alcobacense Museum (MBA) is developed. This project aims to propose a model for creating and managing a local museum, which will serve as a pole of dissemination the history and culture of the city of Alcobaça, constituted as a cooperative. This project also addresses the difficulties the implementation of a new museum with a cooperative nature in what concerns its sustainability and management.

Keywords: museum, museology, Alcobaça, cooperative, management, collections

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Dedicatória.....	iv
Agradecimentos	v
1. Sinopse	vii
2. Abstract	viii
3. Índice de Tabelas.....	xi
4. Índice de Figuras	xii
5. Lista de siglas e acrónimos.....	xiii
1. Introdução.....	1
1.1. Interesse e relevância do estudo.....	1
1.2. Objetivos	3
1.3. Metodologia.....	4
1.4. Estrutura do trabalho.....	5
2. Património e identidade cultural	6
2.1. Património e importância para a comunidade.....	6
2.2. O museu e sua importância para a comunidade local.....	9
2.2.1. Tipologias museológicas	13
2.2.2. Coleção: conceito, definição	17
2.3. Museu e desenvolvimento local sustentável.....	18
2.4. A gestão do museu.....	22
2.4.1. O terceiro setor	24
2.4.2. A cooperativa	26
3. O município de Alcobaça	35
3.1. Caracterização do município	35
3.1.1. Traços sociais, económicos, demográficos e geográficos.....	35
3.1.2. Enquadramento paisagístico.....	36
3.2. Contextualização histórica	36
3.2.1. História da região de Alcobaça	36
3.2.2. Conceções e projetos que foram sendo criados para o museu desde fins do séc. XIX até aos nossos dias.....	38
3.2.3. Outros recursos culturais existentes no concelho.....	43
4. O projeto de criação do MBA.....	46
4.1. Objetivos: Visão, Missão, Valores	47
4.2. A coleção	48
4.2.1. Descrição das coleções existentes de interesse para o projeto	50

4.2.2. Localização para a implementação do projeto	54
5.1. Método exploratório	55
5.1.1. Entrevistas exploratórias.....	56
5.1.1.1. Apresentação e análise das entrevistas.....	57
5.2. Plano de Gestão para o MBA	60
5.2.1. O processo para a cooperativa do MBA.....	62
5.2.1.1. Setor em que a cooperativa se insere	63
5.2.1.2. Desafio que se coloca na implementação da cooperativa	63
5.2.1.3. Formas de vencer o desafio	66
5.2.1.4. Estratégias a implementar	67
5.2.2. Trâmites legais.....	70
5.2.3. Constituição	72
5.2.4. Plano para as sinergias entre instituições	74
5.2.5. Credenciação e integração na Rede Portuguesa de Museus	75
5.3. Comunicação	76
5.3.1. Plano e comunicação do MBA	79
5.3.1.1. Público.....	80
5.3.1.2. Público/Parcerias	82
5.3.1.3. Estratégias/Comunicação do projeto	83
5.3.1.4. Corpo Administrativo do MBA	84
5.3.1.5. Pitch.....	84
5.3.1.6. Plano de Meios	84
5.4. Os serviços educativos.....	86
6. Conclusão	91
Referências Bibliográficas.....	93
Anexos.....	103
Anexo A.....	103
Anexo B	103

3. Índice de Tabelas

Tabela 1 - Modelos de gestão organizacional

Tabela 2 - Especificação dos determinantes económicos, financeiros e sociais

Tabela 3 - Modelo de Gestão das Cooperativas

Tabela 4 - Política de gestão do acervo

Tabela 5 - Análise SWOT

4. Índice de Figuras

Figura 1 - Vista da região de Alcobaça e Vestiaria

Figura 2 - Localização do MBA

Figura 3 - Organograma metodologia de comunicação dos órgãos administrativos

Figura 4 - Organograma de funcionamento do MBA

Figura 5 - Modelo de estrutura para sustentar um projeto de comunicação

Figura 6 - Simbolismo das siglas do museu

5. Lista de siglas e acrónimos

(ADEPA) Associação de Defesa e Valorização do Património Cultural da Região de Alcobaça

(AAC) Associação Académica de Coimbra

(AIC) Aliança Cooperativa Internacional

(CASES) Cooperativa António Sérgio para a Economia Social

(CMA) Câmara Municipal de Alcobaça

(CCER Mais) Cooperativa para a Criação e Promoção Cultural, Educacional, Marketing e Intervenção Social

(COFAC) Cooperativa de Formação e Animação Cultural

(CONFAGRI) Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal

(CONFECOOP) Confederação Cooperativa Portuguesa

(DGMEN) Direcção-Geral dos Edifícios e Monumentos Nacionais

(DGPC) Direcção Geral do Património Cultural

(ICOM) Conselho Internacional de Museus

(IPCG) Instituto Português de *Corporate Governance*

(IPPAR) Instituto Português do Património Arquitectónico

(IPPC) Instituto Português do Património Cultural

(IGESPAR) Instituto de Gestão do Património Arquitectónico e Arqueológico

(MBA) Museu do Burgo Alcobacense

(MMC) Museu Monográfico de Coimbra

(RPM) Rede Portuguesa de Museus

(VUE) Valor Universal Excepcional

1. Introdução

1.1. Interesse e relevância do estudo

O projeto aqui apresentado para a programação de um Museu do Burgo Alcobacense (MBA) terá como campo de estudo e de intervenção a cidade de Alcobaça, a sua história e relação com o Mosteiro de Santa Maria de Alcobaça. Esta herança dos testemunhos e dos recursos patrimoniais emblemáticos da identidade alcobacense conta com a figura histórica de Manuel Vieira da Natividade (Martinho, 2015) que, para além de diversas campanhas arqueológicas efetuadas em grutas e algares do concelho de Alcobaça, também efetuou uma importante recolha da etnografia e folclore da região e outros objetos de interesse como tecidos de chita e cerâmica. Foi Natividade quem primeiro idealizou um museu para Alcobaça, tendo para o efeito realizado estudos sobre o espólio que recolheu (Martinho, 2015).

Na década de 90 do século XX e princípios do século XXI, realizam-se novos estudos patrimoniais sobre a região de Alcobaça, que voltam a destacar a riqueza cultural e também o legado industrial da região (Guerreiro, 2015; Maduro, 2016). Alcobaça conta com um património abundante e diversificado que engloba tanto o legado arquitetónico como uma relevante herança industrial têxtil e cerâmica que floresceu até ao segundo quartel do século XX. Atualmente, a cidade já não possui o fulgor industrial que teve em tempos, vivendo maioritariamente do turismo cultural. No entanto, apesar de ter um dos monumentos mais visitados do país, reconhecido pela UNESCO como Património da Humanidade – o Mosteiro de Alcobaça –, não assegura uma ampla divulgação do seu património: se os visitantes passarem apenas em circuitos migratórios, a sua visita pela cidade será muito superficial e não contemplará, na maior parte dos casos, mais que a Igreja do Mosteiro. Consideramos que com um património tão diversificado e rico é importante dar a conhecer as inúmeras potencialidades culturais da cidade.

A cultura, sendo um elemento identitário (Peralta e Anico, 2006, p. 21), constitui-se também como um fator económico relevante, suscetível de criar empregos e gerar

rendimentos, constituindo, de algum modo, um recurso para o desenvolvimento local sustentável (Filipe, 2011, p. 1). É na esteira deste espírito impulsionador da cultura e da história local que propomos a formação do MBA enquanto polo cultural. Consideramos que Alcobaça possui diversos pontos de interesse cultural que, sendo potenciados e atuando em rede, serão certamente responsáveis por uma alteração no modo como os visitantes contactam com a cultura da cidade. O MBA será um Museu centrado na relação que existe entre a cidade de Alcobaça e as suas gentes, contando com exposições que ilustram uma cronologia cultural que inclui a presença cisterciense e o desenvolvimento industrial e tecnológico da região, contextualizada relativamente à do país. As coleções propostas para o museu consistem em elementos recuperados em escavações datados entre os séculos XVI a XVII; objetos de cerâmica das fábricas da região e utensílios de uso quotidiano, tecidos, máquinas de precisão, rádios e uma coleção muito especial de ornitologia que consiste em aves embalsamadas oriundas do nosso país e do Brasil. As coleções propostas para o MBA têm tutelas diversas: particulares, de associação e da Câmara Municipal de Alcobaça; não se encontram atualmente acessíveis ao público, ou por falta de espaço para a sua exposição ou por motivos de encerramento do respetivo local de exposição. A proposta de expor estes objetos aparentemente diversificados consiste em tornar acessível ao público, no mesmo espaço, um leque eclético de temáticas, mas que acompanham parte da história da região também ela diversificada

O MBA tem como proposta de implantação o espaço contíguo ao Armazém das Artes; destaca-se também a sua proximidade a um monumento histórico, o Mosteiro de Alcobaça, que possibilita uma projeção suplementar. Será por si um museu que terá uma expressão modesta, mas importante, do nosso ponto de vista, para esta cidade e território onde está inserido. A relevância para a existência de um projeto como o MBA e o que o faz ser diferente é o facto de ser um museu constituído enquanto cooperativa. Este tipo de constituição tem em vista não só assegurar a sua sustentabilidade, mas também a manutenção, preservação e divulgação da sua coleção. O conceito de cooperativa, segundo a Declaração da Aliança Cooperativa Internacional sobre Identidade Cooperativa¹, diz-nos que se trata de uma associação autónoma de pessoas, que se unem, voluntariamente, para satisfazer necessidades e aspirações económicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente controlada. A constituição do museu enquanto cooperativa visa, acima de tudo, dar-lhe

¹ Informação disponível em: <https://www.cases.pt/identidade-cooperativa/>

um suporte de gestão e sustentabilidade que, como iremos abordar, constitui “um ponto fraco” verificado nos museus estatais.

Conhecem-se algumas cooperativas que gerem espaços culturais, mencionamos aqui algumas como a Universidade Lusófona cuja gestão e desenvolvimento da Universidade é a Cooperativa de Formação e Animação Cultural (COFAC); perto de Alcobaca temos, na Benedita, o Instituto Nossa Senhora da Encarnação – Cooperativa de Ensino e Cultura; Cooperativa da Rádio Cister; a Cooperativa de Comunicação e Cultura de Torres Vedras; a Rádio TSF; Cooperativa para a Criação e Promoção Cultural, Educacional, Marketing e Intervenção Social (CCER Mais), em Leiria; Sons Vadios Cooperativa Cultural, em Nazaré; Cooperativa Cultural Omnichord Records, em Leiria. Ainda que nenhuma se relacione com nenhum projeto museológico, estas referências foram de alguma maneira um mote para defender que o cooperativismo cultural poderá ser uma solução a ser aplicada para a criação e sustentabilidade de um pequeno ou médio museu de comunidade. Por seu turno, o estudo de Bento (2016), apesar de não incidir diretamente sobre espaços museológicos, é um indício que a nossa proposta tem um bom potencial de eficácia. Bento (2016, pp. 41-85) refere três cooperativas que se desenvolveram na área cultural: Peripécia Teatro, CRL, de Vila Real, com doze anos de permanência e boas perspectivas de sustentabilidade à altura do estudo; Dolmen - Desenvolvimento Local e Regional, CRL, de Marco de Canaveses², que surgiu em 1993, revelou estar bem estruturada e manter-se de forma sustentável apesar de ser uma cooperativa complexa que abrange diversas áreas; e Atlas, Cooperativa Cultural, CRL, do Porto, desde 1993, sendo também indicada a sua sustentabilidade.

O modelo de cooperativa ao dispor da museologia como resposta aos problemas emergentes na gestão e sustentabilidade dos museus locais será então o núcleo deste projeto.

1.2. Objetivos

Objetivo geral: Apresentar uma proposta de criação e gestão do Museu do Burgo Alcobacense.

² Possui também delegações em Amarante, Baião e Cinfães (Bento, 2016, p. 58).

Objetivos específicos:

- Propor a criação de uma cooperativa de serviços, cultura e educação como modelo de gestão do museu
- Propor um modelo de gestão que mais se adequa a uma cooperativa museológica;
- Definir as coleções que irão integrar o museu, o seu propósito e o seu modelo de incorporação.

1.3. Metodologia

O projeto que se propôs desenvolver foi a criação do Museu do Burgo Alcobacense (MBA). Começou-se por efetuar uma abordagem de tipo descritivo no sentido de recolher toda a informação que se considerou ser a mais pertinente para o enquadramento físico e cultural do local previsto para a implementação do museu (Veal & Burton, 2014, p. 6) mediante um breve levantamento histórico da região. Assim, realizou-se uma recolha bibliográfica tendo em vista a elaboração do estado da arte nos âmbitos em que o projeto recaía: tipologias museológicas, gestão e gestão de museus e comunicação. No âmbito da gestão, considerámos pertinente proceder ao conhecimento dos trâmites legais e consulta de manuais subordinados ao tema e outros necessários para ser possível perspetivar qual a melhor forma de gestão regularizada do futuro espaço. Para além desta recolha bibliográfica central, considerámos essencial para o enquadramento do projeto recolher bibliografia e dados sobre o contexto histórico, recursos naturais, recursos culturais e coleções existentes na região de interesse para o MBA.

Adicionalmente, como forma de direcionar a nossa investigação para a criação do MBA em particular, foram efetuadas entrevistas junto de pessoas abalizadas como gestores, administradores e técnicos superiores de museus; o presidente da Junta de Freguesia de Alcobaca e Vestiaria; e especialistas na área das coleções e história da região. Devido ao estado de pandemia Covid19 as entrevistas foram realizadas por via eletrónica, através de envio do respetivo guião, e respondidas por escrito pelos entrevistados. O modelo de entrevista seguido foi o de variante semidirigida³ considerada

³ Também designada por outros autores como semiestruturada (Bogdan & Biklen, 1994, p. 135).

como a “[...] mais utilizada em investigação social” (Quivy & Campenhoudt, 1995, p. 136), consistindo em cinco perguntas fixas e uma aberta, tendo sido aplicado a cinco entrevistados. A análise das entrevistas foi de tipo qualitativo, que considerámos ser o mais adequado ao nosso estudo, pois aplica-se a um número reduzido de sujeitos (Veal & Burton, 2014, p. 36) que, no caso do nosso projeto, são informadores-chave da temática em análise. Segundo Veal e Burton (2014, p. 239), “[...] os métodos qualitativos são os ideais para explorar atitudes, valores, motivações, significados e perceções numa base individual [...]”. Este tipo de abordagem qualitativa visa analisar informação sob forma de palavras no formato oral ou escrito (Veal & Burton, 2014, p. 36) e pareceres sobre a importância e viabilidade da criação do MBA. Assim, foram definidas categorias de análise retiradas da revisão da literatura e que incluímos nas questões colocadas aos entrevistados, a saber: gestão museológica, a criação do MBA, regime de cooperativa e parcerias.

1.4. Estrutura do trabalho

O presente trabalho encontra-se dividido em seis capítulos. O primeiro capítulo contém a introdução, onde abordamos a temática do estudo, os seus objetivos e a metodologia utilizada. No segundo capítulo damos conta do estado da arte, com a abordagem do conceito de património, da importância de um museu para a comunidade, das tipologias de museus, da gestão museológica e do modelo de cooperativa.

O terceiro capítulo incide sobre a caracterização e contextualização patrimonial do município de Alcobaça, caracterização histórica e recursos culturais envolventes. O quarto capítulo inicia a área do projeto, argumentando sobre a pertinência da criação do MBA, a justificação e descrição e tipologia de incorporação das coleções que poderiam integrar o acervo do futuro museu; bem como a localização do futuro museu.

O capítulo cinco delimita o plano de gestão concebido e ajustado para o MBA, com as entrevistas exploratórias efetuadas no início do estudo, a proposta de criação e gestão de uma cooperativa, o plano de comunicação e os serviços educativos.

O último capítulo do corresponde às conclusões, limitações e perspetivas futuras.

2. Património e identidade cultural

Ao abordar algo intangível como o conceito de Património impõe-se antes efetuar a sua definição de modo a firmar uma realidade que é mutável, considerando que a sua interpretação e definição se foi alterando no decorrer do tempo à medida que o seu significado foi sendo repensado e a barreira que o define se foi dilatando a par com a sua conceptualização (Peralta & Anico, 2006; Magalhães, 2005).

2.1. Património e importância para a comunidade

A palavra latina *patrimonium* está relacionada com *pai ou pater*, remetendo para um legado que deriva dos ascendentes e que passa para os descendentes ou filhos. Segundo Mateus (2016), “[...] património representa algo com teor económico ou jurídico e designa os bens, direitos e obrigações avaliáveis em dinheiro”. No entanto, a aceção da palavra e o conceito a ela inerente tem evoluído ao longo do tempo e ganho alguma complexidade no que diz respeito à sua definição concreta. Peralta e Anico (2006, p. 1) debruçaram-se precisamente sobre a complexidade inerente ao estabelecer de uma definição sobre o que é o património, tendo concluído que o conceito está interligado ao de identidade e de cultura. Estes dois últimos termos são também intangíveis e de difícil definição conceptual e teórica. As autoras estabelecem, no entanto, que o termo identidade consiste numa construção coletiva de pertença que “[...] é sempre ideológica, pois estabelece uma relação dialética entre a realidade, as ideias, os valores e os interesses de quem a propõe e activa” (Peralta & Anico, 2006, p. 2). As autoras referem que se recorre a “narrativas simbólicas” que permitem materializar uma identidade pouco palpável, sendo que estas assentam em “repertórios patrimoniais”. Atingimos, então, a questão do que é o património que, segundo as autoras, se encontra ligado à cultura, uma vez que provém dela:

O património é, assim, um conjunto de símbolos sacralizados que um coletivo decide preservar, não pela sua autenticidade, não pela sua ancestralidade, não pela sua genialidade, mas antes pelo facto de pertencerem a uma ‘externalidade cultural’ que se radica, não no passado, mas no presente e que se projeta para o futuro (Santana & Prats, 2005, citados por Peralta & Anico, 2006, p. 3).

Podemos então afirmar que o Património consiste numa “construção social ou cultural” (Peralta & Anico, 2006, p. 3) no qual se torna material um conceito intangível, sendo legitimado pela sociedade que o reconhece enquanto tal e é nesta medida que se pode associar ao património o conceito de identidade.

No âmbito do património, a UNESCO⁴ adotou a Convenção do Património Mundial, Cultural e Natural em 1972, com o objetivo de proteger os bens patrimoniais considerados como tendo um Valor Universal Excepcional (VUE) (ICOMOS, 2018). Nessa convenção⁵, a UNESCO identifica as crescentes ameaças que atingem a preservação do património, reportando as causas ao desenvolvimento económico e social. Em 2003, a UNESCO adota a Convenção para a salvaguarda do património cultural imaterial⁶, sendo este definido do seguinte modo: a) Tradições e expressões orais, incluindo a língua como vetor do património cultural imaterial; b) Artes do espetáculo; c) Práticas sociais, rituais e eventos festivos; d) Conhecimentos e práticas relacionados com a natureza e o universo; e) Aptidões ligadas ao artesanato tradicional.

O património cultural imaterial é considerado pela UNESCO⁷ como sendo tanto “tradicional quanto contemporâneo, mutável e passível de evoluir no tempo”. Assim, deve ter um “caráter de inclusividade”, no sentido de “cada povo ou região ter a sua maneira própria de apropriar práticas culturais que podem ser transversais, mas também peculiares no modo como são vividas”; a sua “representatividade” é também importante como forma de “incutir as suas práticas e dar a conhecer às gerações vindouras”; é também “fundado na comunidade, no sentido em que é esta que o reconhece, materializa de forma representativa e o perpetua no tempo”. A compreensão do que é património cultural imaterial não é um tema pacífico, uma vez que, devido ao seu caráter abrangente, a perceção do termo vai diferindo conforme as interpretações dos elementos que se alternam à frente da sua guarda e preservação. Diana Carvalho (2017), na linha de uma reestruturação de conceitos, refere a designação de “património cultural” para abranger as duas vertentes de património: “material e imaterial”. A questão de como proceder à

⁴ Informação disponível em <https://unescoportugal.mne.gov.pt/pt/temas/proteger-o-nosso-patrimonio-e-promover-a-criatividade/patrimonio-mundial>

⁵ Informação disponível em <https://dre.pt/application/conteudo/383404>

⁶ Informação disponível em <https://unescoportugal.mne.gov.pt/pt/temas/proteger-o-nosso-patrimonio-e-promover-a-criatividade/patrimonio-cultural-imaterial>

⁷ Convenção para a Protecção do Património Mundial, Cultural e Natural: <https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj-i5qiy6bxAhXkxoUKHeb6DPQQFjABegQIBBAD&url=https%3A%2F%2Fwww.ministeriopublico.pt%2Finstrumento%2Fconvencao-para-proteccao-do-patrimonio-mundial-cultural-e-natural-0&usg=AOvVaw1oHqbK6VWPAl895tN8CGAh>

salvaguarda do património imaterial levou a que a UNESCO propusesse que, à semelhança do estabelecido para o património material, se levasse a cabo a sua inventariação e preservação. No entanto, o seu carácter de imaterialidade torna-o também vulnerável à interpretação da sua importância. Alice Duarte (2009, citada por Carvalho, 2017, p. 23) defende que os critérios de classificação e conservação devem ter em consideração a opinião das comunidades, que acima dos critérios estabelecidos pelos profissionais, pode entender que determinado património é de suma importância não só para a sua identidade cultural, mas também para a preservação das suas tradições: “O património cultural imaterial é um ato dinâmico, capaz de se autorrenovar ao longo das gerações, pelo processo permanente de negociação de valores entre os membros da comunidade, em prole da manutenção e fortalecimento de laços culturais” (Duarte, 2009, citado por Carvalho, 2017, p. 23”).

De modo a que as comunidades possam defender e preservar o seu património, têm de estar conscientes da sua importância, urgindo por isso o desenvolvimento de uma educação e de uma consciência cultural. Sem o envolvimento das comunidades não se pode estabelecer uma relação entre estas e os órgãos de cultura, e o desenvolvimento de programas de preservação da cultura torna-se uma impossibilidade (Carvalho, 2017, p. 23). Carvalho (2017, p. 24) defende que é através da preservação da memória do passado e da ligação emocional que se estabelece que se forma a identidade cultural na população. A memória individual e coletiva contribui para a identidade cultural:

A identidade cultural faz-se com a memória individual e coletiva a partir do momento em que nos predispomos a preservar e a divulgar as nossas ideias e bens culturais, dando-se início a uma construção cultural, a um compromisso com o outro, com o todo da comunidade, segundo critérios de identificação (Torrico, 2006; Brito, 2006; citados por Carvalho, 2017, p. 24).

Também António Rosa Mendes, no livro *O que é Património Cultural*, realça a importância da memória na constituição da identidade coletiva: “Na sociedade, as funções da memória no indivíduo são desempenhadas pelo património cultural” (Mendes, 2012, p. 17). Para o autor, o património cultural é também um elemento agregador dos elementos de uma comunidade: “[...] gera e fomenta uma solidariedade orgânica entre os membros do corpo social, uma coesão ou convergência mental traduzida no sentimento de pertença a uma mesma comunidade [...]” (Mendes, 2012, p. 17). Assim, os elementos da comunidade desenvolvem um sentimento de pertença à cultura particular da região de onde são originários (Mendes, 2012, p. 17):

O património cultural, núcleo da identidade colectiva, não só possibilita que nos reconheçamos mas também que sejamos reconhecidos; é ele que, contrastada e caracterizadamente, diferencia e distingue dos demais a fisionomia física e moral de um lugar, uma cidade, uma região, um país – que sem ele ficam desprovidos de individualidade e autónoma personalidade, deixando de ser o que (já não) são.

O Património é então uma construção histórica que tem uma continuidade entre passado, presente e futuro, agregando um sentimento de pertença da comunidade que permite a construção imagética de uma identidade cultural (Carvalho, 2017).

2.2. O museu e sua importância para a comunidade local

Segundo o ICOM⁸ o museu é definido como:

[U]ma instituição permanente sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o património material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente com fins de educação, estudo e deleite.

A definição do ICOM, datada de 2007, está a ser revista por esta identidade, no sentido de efetuar uma nova abordagem do conceito, melhor adaptada ao desenvolvimento e com uma perspetiva mais abrangente das funções que os museus abarcaram desde que esta entidade firmou o conceito acima apresentado. No entanto, a nova proposta que iria ser apresentada em Quioto pela comissão foi rejeitada pelo ICOM em 2019 (Ibram/Ministério do Turismo, 2019), continuando a comissão a trabalhar na elaboração de uma nova definição (ICOFOM LAM, 2020). François Mairesse (2017, p. 12) refere que a definição dada pelo ICOM foi também adotada pela UNESCO, no entanto realça que se impõe a necessidade de adaptar a definição à realidade do museu do séc. XXI. Segundo o autor (Mairesse, 2017, p. 12) muitos museus sentiram a necessidade de adaptar a anterior definição, em particular a questão de não ter fins lucrativos, uma vez que se colocam atualmente prementes questões de sustentabilidade. Coloca-se também a questão da pertinência de haver uma definição única uma vez que existem tipos de museus muito variados e que desejam agregar elementos inovadores, mas que ao fazê-lo saem do âmbito da definição imposta pelo ICOM. Atualmente, com a crescente oferta em termos de museus coloca-se a premente questão de haver uma definição mais abrangente, Mairesse

⁸ Informação disponível em <https://icom-portugal.org/2015/03/19/definicao-museu/>

(2017, p. 12) realça o facto de muitos museus não se intitularem como tal, mas serem reconhecidos pelo ICOM enquanto museus. Mairesse (2017, p. 21-49) efetua ainda um interessante levantamento sobre a questão da definição do que é um museu, apresentando a definição atual dada em França, Inglaterra e Espanha acompanhada de um pequeno histórico da definição nestes três países, um levantamento das definições estabelecidas pelas associações profissionais, definições dadas por dicionários especializados em museologia e dicionários generalistas e por enciclopédias. O levantamento efetuado permite uma ótica sobre a complexidade do conceito e da delimitação de uma definição que mais do que uma questão de palavras, remete para questões de sobrevivência e de financiamento na era atual.

Marshal (2020), no artigo “What is a museum? A dispute erupts over a new definition.”, dá conta da problemática instalada no comité que se constituiu para rever a definição de museu. No cerne da questão encontra-se a dificuldade em estabelecer qual é exatamente o papel que o museu assume no séc. XXI, havendo uma vertente que considera que as funções principais se ligam à exibição e estudo dos artefactos e outra vertente que defende uma intervenção ativa a nível das questões políticas e sociais. Mais do que uma definição, a questão de associar o museu ao desempenho de um papel social é de suma importância quer do ponto de vista de ter esse desempenho apoiado por uma definição de um organismo reconhecido internacionalmente, quer do ponto de vista de financiamento para que possam desempenhar essa função. Apesar de considerar ser necessária uma atualização da definição, a Comissão designada para elaborar uma nova proposta debate-se com a polémica de pareceres díspares que se encontram ainda a ser debatidos (Marshal, 2020). A necessidade de atualização da definição do conceito de museu adaptado à realidade do século XXI e a dificuldade da comissão do ICOM em encontrar um enquadramento que se ajuste aos critérios e exigências de todos os países membros levou à organização de diversos grupos que se debruçaram sobre a temática, como iremos verificar em seguida.

Em 2018, a Federação Mundial de Amigos dos Museus e a Aliança Europeia do Conselho Internacional de Museus (ICOM Europa) emitem uma declaração sobre “Museus Marcos Sociais”⁹. Conhecida como a Declaração do Funchal, vem realçar a destacada importância que os museus assumem na atualidade, sendo alvo de atenção por parte dos cidadãos. A declaração alerta ainda para acrescente dificuldade de

⁹ Informação disponível em: <https://icom-portugal.org/2018/05/03/declaracao-do-funchal-icom-europa-e-federacao-mundial-de-amigos-de-museus/>

financiamento e sustentabilidade por parte destas instituições que se agravou com a crise global. A retoma económica é considerada, pela Declaração do Funchal, como uma oportunidade para que os museus assumam um papel preponderante e interventivo junto das comunidades: “Os museus são incentivados, em particular, a promover o envolvimento da comunidade, o lançamento de programas voltados para os jovens adultos e o fortalecimento da capacidade de funcionar como catalisadores do desenvolvimento económico local”¹⁰. A mesma necessidade de reiterar a importância do museu enquanto elemento de ligação entre as comunidades e de desenvolvimento económico é sublinhado por Cadavez (2020, p. 76) no artigo “Nem só da COVID-19 é a culpa: museus e comunidades - considerações sobre novas (re)definições e fruições”. Cadavez (2020, p. 77) defende o museu enquanto lugar de inclusão e de encontro intercultural. Na esteira da filosofia defendida pelo próprio ICOM, a autora aborda a necessidade de que os museus permitam desenvolver um trabalho em rede, alargando o leque de estudos, que normalmente se centraria numa só instituição, a todos os museus que se conectem integrando também o uso das novas tecnologias, tendo como objetivo atingir a sua sustentabilidade social (Cadavez, 2020, p.77). Cadavez (2020, p.78) realça que devido à epidemia, a questão da definição de museu, ficou adiada e nem consta da ordem de trabalhos que irá substituir, no virtual, a reunião de Paris.

Em Brasília, o Instituto Brasileiro de Museus (Ibram) em conjunto com o ICOM Brasil, o curso de Museologia da Universidade de Brasília e a secretaria da Cultura do Distrito Federal organizaram uma sessão de debate sobre a temática do conceito de museu proposto pelo ICOM (Ibram/Ministério do Turismo, 2019). Esta entidade promoveu também uma consulta dos pareceres da comunidade de museologia do país (Ibram/Ministério do Turismo, 2019). As novas perspetivas sobre o conceito de museu foram alvo de abordagem no *XXVIII Encuentro del ICOFOM LAM* (ICOFOM LAM, 2020), tendo em perspetiva acrescentar o ponto de vista latino-americano e caribenho. Entre as reflexões sobre o conceito de museu apresentadas destacam-se a função educativa; perspetiva interdisciplinar e transdisciplinar; interculturalidade; elemento de comunicação discursiva que liga passado, presente e futuro; espaço democrático; descolonização do espaço. As abordagens são diversificadas e heterogéneas, mas todos os participantes concordam na premente necessidade de atualizar a definição dada pelo ICOM no sentido desta se tornar mais abrangente e compatível com a atual realidade do

¹⁰ Consultar a nota 9.

que é um museu. Estes são exemplos de encontros que sucederam um pouco por todos os países que pretenderam dar o seu contributo teórico para a construção da definição de museu para o século XXI, sendo que na esteira do que sucedeu em Quioto, todos os esforços foram gorados no sentido de se encontrar um consenso (Cadavez, 2020, p.78).

Golding (2013) apresenta uma perspetiva interessante sobre o modo como é possível ao museu acompanhar de perto a comunidade onde se insere, partindo das suas coleções para dar resposta a questões sociais que a comunidade enfrente. Fazendo espelho entre as questões e problemáticas sociais e culturais da atualidade e as peças em exposição promovendo, assim, o pensamento crítico¹¹. A perspetiva de Golding (2013) relaciona-se com o trabalho social que o museu pode desempenhar junto das comunidades e a promoção do pensamento crítico que pode partir das coleções em particular e generalizar-se para as questões sociais que a comunidade enfrenta, sendo o curador do museu o elemento promotor que estabelece essa ligação. O curador possui também o potencial tecnológico para promover essas interações. Abordando a definição do ICOM para museu, Golding (2013) realça a questão de não estar englobada a palavra “comunidade”, por esta poder dar um cunho de exclusão, no entanto, como o autor realça, a mesma palavra pode ser utilizada num contexto de inclusividade.

Magalhães (2005, p. 12), tem uma concetualização mais profunda do papel desempenhado pelo museu considerando que para além do valor social e cultural dado aos objetos, o facto de estarem num contexto de museologia também os recontextualiza: “[...] um caminho que consiste em transformar objectos materiais e imateriais, aparentemente vulgares, em legados históricos ou testemunhos de desenvolvimento científico, técnico, artístico ou outro de uma determinada cultura, e, nesse sentido, eles iniciam uma fase simbólica de representação da comunidade”. Sendo que a comunidade também se vê espelhada nesse contexto. O museu encontra-se, assim, ligado à materialização do património imaterial das comunidades. Carvalho (2017, p. 23) defende a atualização por parte dos museus da concetualização do que é património, tornando o termo mais inclusivo, trazendo ao museu os elementos da comunidade mediante a realização de eventos de divulgação da cultura.

Judite Primo (2006, p. 41) menciona que as práticas da museologia contemporânea envolvem o alargamento do conceito de património e do conceito de museologia, o envolvimento da comunidade, a introdução de práticas de gestão nos museus, a

¹¹ Entre os diversos temas passíveis de serem abordados Golging (2013) dá-nos o exemplo do racismo.

comunicação e a introdução das novas tecnologias de informação. Assim, as práticas de museologia devem saber acompanhar o crescente desenvolvimento de modo a poderem concretizar as suas missões que se prendem com o dar a conhecer a riqueza cultural das populações. Ana Mateus (2016) considera o museu como um espaço que permite o contacto com a cultura e de perpetuação das características identitárias de determinada comunidade mediante a exposição de “[...] objetos, lendas, usos e costumes, entre outros”. Os museus constituem uma ponte de comunicação e equilíbrio entre a população e o turismo promovendo a conservação dos valores da comunidade ao mesmo tempo que os tornam acessíveis ao público, num processo de interação que pretende moderar o contacto entre ambos de modo a mitigar algum desconforto cultural desse impacto para a comunidade: “[...] os museus locais continuam a ser alvo de responsabilidades no que diz respeito à conservação dos valores locais e na moderação dos fluxos turísticos, através da auscultação e diagnóstico feito aos públicos visitantes, à comunidade de acolhimento e ao território” (Ponte, 2013, citado por Carvalho, 2017, p. 26).

Mateus (2016) realça a importância dos museus na comunidade de tipo rural, uma vez que, por um lado, permite que a população que já se distanciou dessa realidade contacte com as suas origens e descubra elementos identitários comuns e, por outro lado, gere uma dinâmica de desenvolvimento local que permite uma dialética comunicativa entre origens e desenvolvimento económico. Em última análise o museu permite uma certa reativação económica centrada na preservação das tradições locais, sendo um ponto de venda e divulgação do que é produzido localmente, reanima o turismo e a restauração locais. Figueira e Ramos (2019, p. 18) também destacam a importância que os museus locais assumem na ponte que estabelecem entre a tradição antiga e a atualidade; considerando o crescente distanciamento do que é rural, há uma contribuição para o perpetuar das culturas locais. Os autores consideram que cabe a todos a missão de salvaguardar a riqueza patrimonial natural e cultural. Em última análise, o museu pode ser considerado como parte de um processo de desenvolvimento cultural que pode estar ligado à comunidade, integrado numa rede, promovendo o desenvolvimento cultural e económico local.

2.2.1. Tipologias museológicas

Camacho (2020, p. 21), no *Grupo de Projeto Museus no Futuro – Relatório Final*¹², com base nos parâmetros emanados pelo ICOM, define as seguintes tipologias de museus: 1. Arqueologia, 2. Arte, 3. Etnografia e Antropologia, 4. História, 5. Especializado, 6. Misto e Pluridisciplinar. A divisão por tipologia de museus apresentada por Neves (2013) no estudo *O panorama museológico em Portugal – Os museus e a Rede Portuguesa de Museus na primeira década do século XXI*, que incide sobre as informações referentes aos museus portugueses até ao ano 2010, apresenta um leque tipológico mais alargado, acrescentando: Ciências Naturais e História Natural; Ciência e de Técnica; Território; Monumentos musealizados; Jardins Zoológicos, Botânicos e Aquários.

Para além das tipologias baseadas nas áreas temáticas das coleções, a nível histórico, Nunes (2015, p. 13) indica que as tipologias museológicas se diversificaram e expandiram após a Segunda Guerra Mundial, com a dilatação do que se considerava património e como objeto de cultura:

Exigiram-se e viabilizaram-se, assim, novos tipos de museus e reinterpretações das antigas tipologias, nomeadamente, museus nacionais, museus regionais, museus locais, museus de organização e casas-museu; centros de interpretação, núcleos museológicos e museus temáticos; museus de sítio, museus policentrados, museus de comunidade, museus de cidade, ecomuseus, parques museológicos.

Assim, podemos verificar que as tipologias apresentadas por Camacho (2020) e Neves (2013) para os museus portugueses não especificam todo o leque de museus existentes, sendo que estes autores não apresentam uma definição para cada uma das tipologias uma vez que só se debruçam sobre os museus do Ministério da Cultura (DGPC e DRC). Assim as propostas apresentadas incidem principalmente nas áreas de coleção dos museus, sendo o modelo de gestão comum no enquadramento histórico português no âmbito da museologia. Já Nunes indica três vertentes seguidas para a interpretação do património cultural e da museologia: “[...] a museologia tradicional, a nova museologia e a museologia pós-moderna.” (Nunes, 2015, p. 6). Importa aqui focar, em particular, a nova museologia¹³ que deriva da conceção neo-moderna, por considerarmos ser a que melhor se adequa ao conceito que pretendemos para o MBA (Nunes, 2015, p. 9):

¹² O grupo de trabalho Museus do Futuro, coordenado por Clara Frayão Camacho (2020) foi formado pela iniciativa governamental que correspondeu à alteração legislativa que aprovou a autonomia dos museus a nível da gestão tendo muitas destas instituições passado para a tutela das Direções Regionais de Cultura.

¹³ Segundo Nunes (2015, p. 9), a nova museologia deriva da conceção neo-moderna: “Apostam na explicitação e fundamentação de leituras múltiplas acerca de determinadas vertentes da realidade, com realce para a complexidade, o sincretismo e o carácter evolutivo dos fenómenos das identidades (organizacionais; locais, regionais, nacionais, continentais e mundial; sexuais e etárias, socioeconómicas e socioculturais, político-ideológicas e étnico-religiosas)”.

Apostam na explicitação e fundamentação de leituras múltiplas acerca de determinadas vertentes da realidade, com realce para a complexidade, o sincretismo e o carácter evolutivo dos fenómenos das identidades (organizacionais; locais, regionais, nacionais, continentais e mundial; sexuais e etárias, socioeconómicas e socioculturais, político-ideológicas e étnico-religiosas). O processo de classificação de vestígios — edifícios, estruturas, objectos, memórias — como património cultural (material e imaterial; imóvel, integrado, móvel) passou a ser observado enquanto conjunto de escolhas a partir de diversas alternativas possíveis.

Dentro desta nova conceção de museologia surgiram diferentes conceções de tipologias museológicas, quer mediante a reformulação do que anteriormente se fazia, quer com a integração de novos elementos que originaram uma reestruturação da área, conforme Nunes (2015, p. 13) elencou. Debruçamo-nos, em seguida, sobre alguns destes novos museus, que consideramos mais pertinente para o projeto do MBA.

Manuel Pizarro (Pizarro, 2019, p. 13) define os centros interpretativos como unidades patrimoniais. Apesar de alertar para a esparsa documentação sobre estes locais, define-os como tendo por objetivo a avaliação do património natural ou cultural de um local geograficamente delimitado com propósitos educacionais ou turísticos. Pizarro considera este tipo de centros como os mais adequados para serem implementados em comunidades mais pequenas; não são tão dispendiosos e servem um propósito de divulgação do património e da cultura locais, principalmente alguns elementos de difícil exposição em museus de tipo mais tradicional, com é o caso de edifícios, monumentos, área da paisagem ou localização histórica). Guimarães, Lara e Lopes (2014, p. 3) englobam no ecomuseu o museu de território e o museu comunitário. O ecomuseu destaca-se das características atribuídas a um museu tradicional no sentido de que não se encerra apenas numa determinada coleção ou em apenas um tema, mas é permeável a diferentes linhas de exposição, podendo o seu espaço geográfico ser extensível às regiões exteriores onde a comunidade se insere e na qual detém a dupla função de visitante e participante na cultura local: “[...] tem a comunidade como ator e o património global como acervo [...]” (Guimarães, Lara & Lopes, 2014, p. 3). Judite Primo¹⁴, na abordagem que efetua aos ecomuseus, considera que as políticas locais apoiam este tipo de iniciativas de intervenção a nível da comunidade, pois aliam-se cultura e desenvolvimento. Estes tipos de museus são reconhecidos pela União Europeia como um elemento de desenvolvimento cultural de intervenção a nível local.

¹⁴ Informação disponível em <https://ecomuseus.wordpress.com/processos-museologicos-participativos-em-portugal/museus-locais/>

Figueira e Ramos (2019, p. 15) abordam o conceito de museus de comunidade, considerando que lhes é intrínseco o carácter de cultura popular, considerando-os “[...] espaços marcados pela autoestima das populações locais, que assim se expressam numa ideia de ancestralidade orgulhosa, também poderão ser transformados, com vantagem para essas populações”. Segundo os mesmos autores, “[o]s museus de comunidade, muitas vezes, identificam-se com a etnografia local reunindo objetos em coleções que tentam expor aos visitantes a tradição e os usos e costumes” (Figueira & Ramos, 2019, p. 1). No entanto, os autores realçam a sua importância: “[...] o tecido museológico nacional não pode ignorar o contributo dos designados «pequenos museus» ou «museus de comunidade», designações de gíria oral que representam, de facto, uma realidade bem mais rica e profunda se for mais conhecida de todos nós” (Figueira & Ramos, 2019, p. 5).

Este tipo de museus é designado pelos autores como sendo de “museologia popular” desviando-se um pouco dos “padrões profissionais” por se desviarem da norma e “[...] estratégia política nacional e internacional de ordem corporativa [...]” (Figueira & Ramos, 2019, p. 5). No entanto, consideram que não pode nem deve ser escamoteado uma vez que traduz dinâmicas populares que não se inserem na normativa museológica geralmente vigente, pois não são corporativas nem se encaixam dentro de um padrão. Mas, contribuem para a divulgação da cultura e diversidade territorial do país, tal como todos os demais museus (Figueira & Ramos, 2019, p. 5). Estes museus são geralmente constituídos em parceria com “(...) uma autoridade pública e a população local” (Guimarães, Lara & Lopes, 2014, p. 3). A primeira tem uma função estruturadora do espaço mediante a colocação de “(...) especialistas, serviços e recursos (...)” e a última uma participação e ligação mais ativa e intrusiva com o espaço. No entanto, Figueira & Ramos (2019, p. 1) advertem que estes espaços têm poucos apoios, ficando a sua manutenção muitas vezes ao encargo das comunidades.

Judite Primo considera estes museus de comunidade como sendo “museus locais”, que conhecem uma maior expansão a partir dos anos 1970 no nosso país, definindo-os como portadores de “[...] uma nova perspetiva museológica assente na participação comunitária, na dinâmica do património e da memória e na inserção do museu no seio das diferentes comunidades como factor de desenvolvimento (Primo, 2006, pp. 42-43).

Segundo Primo, os museus locais partem da intervenção patrimonial para obterem o desenvolvimento do território em que se inserem. Estes museus:

Assumem formas e meios bastantes diversos, representando assim vários graus de conceitualização. A sua intervenção não se resume ao trabalho com as colecções, assumindo, na sua generalidade, uma interferência, entre outros aspectos, na área da valorização dos

recursos locais, valorização patrimonial, valorização de aspectos culturais, apoio ao ensino, fomento do emprego e formação profissional (Primo, 2006, p. 44).

Moreira (2013, p. 9) aborda também a questão da criação do museu local, realçando a importância de este ter uma dinâmica que funciona de forma inerente para que não caia em se tornar em mais um espaço que existe, mas no qual a população não se revê. Assim, é importante que a criação deste gênero de museu tenha em consideração: 1. O museu que detém o espólio do passado deve ser uma referência importante no presente e um guia para o futuro, não sendo apenas um local de deposição de objetos, mas um local com dinamismo que passou pelas seguintes fases de valorização – integração, identificação, afirmação; 2. O museu deve ter as vertentes de desenvolvimento pessoal e ser também um instrumento de desenvolvimento local, constituindo-se como um impulsionador de ação, de processos que desempenha um papel no desenvolvimento local (Moreira, 2013, p. 10). Situamos o MBA dentro da categoria de museu local e de comunidade (Mota & Ramos, 2019), a ser gerido por uma empresa ou cooperativa, considerado na categoria de museu misto, designação que lhe deriva da [...] natureza dos objetos culturais que utiliza no estudo, conservação e divulgação: geológicos, arqueológicos, etnográficos, históricos, etc.” (Rocha-Trindade, 1993, p. 68). Será um museu que albergará as valências destes estilos, referidos acima, num estilo singular identitário de desenvolvimento com um território definido com uma comunidade participativa de várias formas, com foco global sob um estudo histórico constituído por experiências originais e inovadoras para a museologia. Este tipo de museu permitirá a salvaguarda dos bens culturais mais representativos da cidade, conta a sua história e das suas gentes, focando na sua coleção partes da arqueologia do castelo de Alcobaça, seguindo até ao período mais contemporâneo de produção industrial de cerâmica. Conferirá uma maior identidade coletiva proporcionando uma maior atratividade turística e com isso também gerará outras riquezas, designadamente a criação de postos de trabalho com a reabilitação de atividades artesanais, de cariz lúdico e educativo, fomentando a continuidade de saberes-fazer, saber-saber e saber-estar.

2.2.2. Coleção: conceito, definição

Mota e Ramos (2019, p. 67) consideram que a coleção de um museu constitui o mote para a sua identidade cultural, sendo esta a espinha dorsal que o define: “Os momentos de recolha de peças de vária ordem, quer de natureza material, quer de natureza imaterial (tal como recolhas orais e multimédia...), devem ser organizados em função do grande objetivo de cada museu”. No que concerne às coleções mais significativas presentes nos museus portugueses, Camacho (2020, p. 21) refere: arte, arqueologia, fotografia, traje, história, etnografia, ciência e técnica, transportes, ciências naturais, espécies não vivas, militar, acervo sonoro. Sobre a coleção em concreto Mota e Ramos (2019, p. 67) acrescentam:

A expressividade e a identidade de cada Coleção vivem, não apenas das peças, mas, essencialmente, da contextualização das mesmas e da narrativa concreta que, socorrendo-se de imagens e de processos multimédia, constroem uma mensagem facilmente descodificável pelos públicos e apelativa aos seus olhares.

Segundo o ICOM (Conselho Internacional de Museus 2004, p. 8), o acervo enquanto património público deve procurar a confiança do público mediante a elaboração de uma declaração onde fique exposta qual a política de “[...] aquisição, preservação e utilização do acervo”. Pretende-se que o MBA venha a disponibilizar toda essa informação em formato eletrónico de fácil e amplo acesso, assim como o seu acervo deverá estar inventariado e disponibilizado digitalmente.

2.3. Museu e desenvolvimento local sustentável

A questão da sustentabilidade dos museus tem sido motivo de apreensão por parte das entidades e organismos que gerem estes espaços de cultura. Esta questão é ainda mais gravosa quando se trata de museus de média ou pequena dimensão que têm de enfrentar uma crescente carência de fluidez orçamental ou uma diminuição do financiamento público, colocando estes organismos com grandes dificuldades a nível de gestão. Adiciona-se ainda a este fator a urgência de aumentar o número de visitantes, uma vez que tal exige investimento em divulgação, novos programas culturais e desenvolvimento de estudos sobre as suas coleções. Perante as dificuldades apresentadas e o crescente agudizar da viabilidade financeira dos museus, consideramos de suma importância a criação de um modelo de gestão que se adeque às necessidades de financiamento. Nesta linha, Humberto Rendeiro (2010, p. 40) realça que a existência dos museus enquanto

instituições sem fins lucrativos e dependentes do Estado deixa cada vez mais de ser viável, uma vez que as condições orçamentais destas entidades são cada vez mais limitadas. Perante a diminuição de recursos financeiros e humanos, a solução passará por encontrar financiamento privado. No que concerne aos museus públicos ou do Estado, Rendeiro (2010, p. 41) realça os crescentes casos de privatização de diversos setores públicos, tais como “o ensino, os transportes, as telecomunicações, a energia ou a saúde”, servindo de comparação como via para viabilizar a nível económico a manutenção destes espaços, e a inerente necessidade de adequar programas de gestão a esses setores tendo em vista a sua sustentabilidade.

Assim, destaca-se aqui como premente a necessidade da sustentabilidade dos museus e a necessidade de cada instituição gerir e rentabilizar o espaço de que dispõe como forma de gerar a tão necessária receita, indispensável para a sua expansão e desenvolvimento. Neste âmbito, torna-se necessário considerar a viabilidade financeira no momento de se programar a criação de novos espaços museológicos. Rendeiro (2010), como exemplo de rentabilização, avança com a eventual possibilidade do museu alugar espaços para serviços educativos, o que pode ser fonte de financiamento, mas não soluciona a necessidade premente da sustentabilidade. Sob a perspetiva da viabilidade económica, na reflexão que efetua sobre a sustentabilidade dos museus, Graça Filipe (2011, p. 1) sublinha que, apesar destes serem criados para servir a sociedade, também têm de vingar dentro do sistema económico vigente, pelo que é importante desenvolverem meios de sustentabilidade. Assim, com base na Declaração do Rio/Agenda 21, Graça Filipe menciona quatro pilares de sustentabilidade que mantêm relações sinérgicas entre si e que envolvem também os elementos da comunidade: ecológica/ambiental, a social, a económica e a cultural (Filipe, 2011, p. 2). Uma solução encontrada por Filipe para a gestão sustentável dos museus passa por uma gestão que a autora apelida de híbrida e que envolve tanto agentes públicos quanto privados (Filipe, 2011, p. 2). Entre os meios que contribuem para a sustentabilidade, Filipe (2011, pp. 6-7) menciona a doação de acervo ao museu e de recursos monetários e o voluntariado.

Mariana Espel de Oliveira (2019, p. 1), que também analisou a questão da sustentabilidade dos museus, defende que “[...] os museus podem ser potencializadores de ações e processos que contribuem para o Desenvolvimento Sustentável da Sociedade”. No estudo que efetuou sobre esta questão em museus da Região Centro de Portugal¹⁵ com

¹⁵ Museu Monográfico de Conimbriga e Museus das Águas de Coimbra.

base nos parâmetros do Guia da OCDE de 2018, verificou que os museus apresentam parâmetros de sustentabilidade a nível económico, social e ambiental, podendo ser incluídos nos parâmetros da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas. Esta conclusão teve como base o guia da OCDE acima mencionado e do ICOM¹⁶, o que comprova que a sustentabilidade nesta área é possível. Segundo Oliveira (2019, p. 3), os museus “[...] foram reconhecidos na Agenda 2030 da ONU como um relevante ator que poderá contribuir com os programas de Políticas Públicas para se atingir o objetivo da Agenda 2030” e integrar os Planeamentos Estratégicos de sustentabilidade. No entanto, a autora ressalva que não encontrou nenhum estudo que incidisse sobre a realidade portuguesa. Para Oliveira, um Planeamento Estratégico tem na sua base o desenvolvimento de “[...] sinergias entre forças de atuação de diferentes âmbitos, setor público, privado, terceiro setor e capital social” (Oliveira, 2019, p. 6-7).

No que concerne ao desenvolvimento, o estudo de Moreira (2013, pp. 11-12)¹⁷ estabelece uma divisão em dois vetores, a saber: interno e externo. A nível interno reporta-se à promoção do bem-estar material e imaterial da população na sua área de influência: 1. Promoção da identidade local através de estudos, exposições ou outras formas de realçar a história material e imaterial local, identificando o particular e o comum à cultura portuguesa; 2. Promover a identificação dos habitantes com o seu território de modo a estabelecer laços emocionais com o seu local de origem; 3. Promover ligações entre os elementos da população para estabelecer uma comunidade, mediante o despoletar de memórias identitárias de grupo e de uma origem comum, reconhecendo o estado presente para se poder partir para o desenvolvimento futuro; 4. Promover a integração de grupos que chegaram recentemente à comunidade, dando a conhecer a sua cultura e promovendo uma aproximação entre culturas; 5. Promoção de estudos relacionados com conhecimentos e técnicas tradicionais com o intuito de valorizar as economias locais aliada a alguma modernização dos mecanismos de forma a poder introduzi-los na área comercial dos produtos locais; 6. Promoção de um ambiente individual e coletivo dinâmico visando desenvolver sentimento de autoconfiança e valorização das ações diretas; 7. Promoção de workshops em diferentes áreas tradicionais que se integrem nas dinâmicas do museu e nas estratégias de desenvolvimento local; 8. Promoção de atividades que interliguem a coleção permanente do museu, a população e

¹⁶ Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico e Comissão Internacional dos Museus.

¹⁷ Traduzido por nós a partir do inglês.

problemas que estejam relacionados diretamente com a sua área de atuação (Moreira 2013, pp. 11-13).

A nível externo, Moreira realça que se deve promover o bem-estar material e imaterial da população, em iniciativas no exterior da área de influência ou relacionadas com elementos de origem externa, tendo em vista adquirir valor a nível do desenvolvimento local. Neste ponto interessa a promoção de fluxos financeiros do exterior para o interior: 1. Promoção, em termos turísticos, das atrações locais, quer tornando o museu como um polo de atração quer promovendo ações nesse sentido; 2. Promoção de visibilidade externa do local em iniciativas no exterior e interior da sua área de influência com especial destaque para a herança local; 3. Promoção e valorização dos produtos locais de origem tradicional; 4. Promoção dos valores locais com o objetivo de educar os turistas e visitantes para um turismo de tipo responsável dentro dos valores da sustentabilidade e dinâmicas locais; 5. Promoção de iniciativas pertinentes, direcionadas para o exterior tendo em vista a melhoria das condições de vida da população (Moreira, 2013, p. 13).

Ambas as abordagens são importantes para o progresso dos objetivos de desenvolvimento do museu pois ao fazer-se presente e promotor de dinâmicas torna-se também visível e popular. Resta acrescentar que a sustentabilidade também pode ser vista sob o ponto de vista ambiental. No domínio da sustentabilidade, o grupo de trabalho Museus no Futuro (Camacho, 2020) defende: “O museu sustentável será sensível ao impacto dos seus visitantes no meio ambiente, fará uma gestão de coleções de modo a valorizá-las para as próximas gerações, contribuirá para a vitalidade social, cultural e económica do território onde se insere [...]”. O grupo defende ainda que a sustentabilidade museológica deverá estar alinhada com os objetivos emanados pela ONU para o desenvolvimento sustentável: “[...] o compromisso dos museus com a sustentabilidade ambiental afirmar-se-á por via da aplicação de boas práticas no seu funcionamento, assim como através da promoção de uma maior consciencialização ambiental, contribuindo, junto dos públicos, como mediadores pedagógicos para o desenvolvimento de comportamentos e de atitudes responsáveis” (Camacho, 2020, p. 13).

Apesar desta aceção da palavra sustentabilidade ligada ao ambiente, no decorrer do nosso trabalho a utilização da designação “sustentabilidades” relaciona-se com a vertente económica e não ecológica. Sem escamotear a suma importância da ecologia e de esta estar incluída na vida diária da manutenção do museu, consideramos não ser a principal vertente a abordar na linha do nosso estudo, que se prende com a constituição de uma

entidade museológica e respetiva viabilidade económica, sendo esta a vertente sobre a qual nos debruçamos.

2.4. A gestão do museu

A área de gestão e as formas de gestão consistem num espaço abrangente e muito vasto, fortemente implementado no setor lucrativo e dirigido às áreas empresariais. Apesar de interessante, consideramos que não cabe no âmbito do nosso estudo efetuar uma abordagem profunda de todos os tipos de gestão, uma vez que este incide sob o terceiro setor¹⁸. Assim iremos abordar o modelo que mais se adequa ao nosso projeto.

No que concerne ao nicho específico de gestão museológica no nosso país, encontramos poucos estudos que contenham um referencial terminológico ou definam tipos específicos de gestão, sendo que, no setor público, esta área em particular tem sido tutelada pelo Estado, a nível central, regional e autárquico, correspondendo a maior percentagem de museus existentes no nosso país (Camacho, 2020). Os estudos que incidem sobre os museus privados são esparsos e recaem sobre o âmbito estatístico.

No entanto, os estudos a que tivemos acesso e que se debruçam sobre a questão da gestão de museus, são perentórios em defender a adaptação de modelos de gestão do setor lucrativo para esta área do terceiro setor, instando que urge criar uma almofada de sustentabilidade, para além do financiamento estatal cada vez mais reduzido. No âmbito da gestão dos museus, Gary Edson, no *Manual Prático do ICOM*, refere as seguintes tipologias de gestão, considerando as entidades gestoras e o financiamento:

1. Governo - museus que são estabelecidos e geridos por entidades governamentais locais, regionais ou nacionais.
2. Privado - museus fundados e geridos por indivíduos ou organizações privadas, possivelmente para lucro comercial,
3. Museus de fundações, entidades e sociedades não-lucrativas, (conhecidos na Inglaterra como “museus independentes”
4. Museus universitários ligados a faculdades ou universidades e normalmente estabelecidos e mantidos para fins educativos da universidade, apesar de muitos terem um papel público importante (ICOM, 2004, p. 147).

Edson considera essencial que a gestão dos museus na atualidade tenha em linha de conta “[...] os princípios de gestão contemporâneos retirados da pesquisa e a “melhor prática” em negociação e gestão do serviço público através de vários campos, inclusive economia,

¹⁸ O terceiro setor é abordado de forma mais extensa noutro capítulo do presente trabalho.

legislação, psicologia, sociologia, informação e tecnologia de comunicações e gestão de serviços de condomínio” (ICOM, 2004, p. 147).

Na comparação entre a gestão dos museus estatais e a privada, Rendeiro (2010, p. 48) considera que estes devem ingressar na linha dos restantes parceiros sociais e enveredar por vertente de gestão mais intensiva uma vez que, como as empresas do setor privado, também têm de enfrentar e suplantar a concorrência que consiste em toda a oferta cultural que existe atualmente. Do mesmo modo, inclui-se também a necessidade de prestarem contas ao seu público e eventuais financiadores no sentido de se destacarem e promoverem a sua sustentabilidade. Outra questão ainda a considerar e de grande relevo para o problema deste tipo de gestão é o facto de muitos diretores destes organismos não terem formação na área da gestão, pelo que se considera essencial ter em conta essa realidade e colmatá-la com gestores profissionais no sentido de alinhar os museus com as suas necessidades de sobrevivência (Rendeiro, 2010, p. 48). No entanto, apesar de colocar a hipótese da entrada de gestores profissionais para os museus ou de gestores com formação na área, Rendeiro não deixa de sublinhar a questão de que este tipo de gestores por vezes apenas tem em vista a potencialidade lucrativa e não dedica atenção ao espólio e outro tipo de cuidados que este género de instituição também requer. Assim, importa estabelecer um equilíbrio entre as duas partes: a instituição museológica e toda a envolvência cultural e patrimonial que detém, incluindo as necessidades de estudo e divulgação do seu espólio, por um lado, e, por outro lado, a gestão e rentabilização do espaço. Rendeiro (2010, p. 47) aborda a possibilidade da constituição de uma gestão de modelo bicéfalo em que o museu possui dois diretores, um com formação na área da gestão que se ocuparia das “questões administrativas, [...] gestão, comunicação e *marketing*” e outro com formação em museologia mais centrado na “área da investigação e publicação das coleções”. Este tipo de administração, segundo Rendeiro, foi já implementado no estrangeiro sendo apontada a questão de que um gestor profissional pretende acima de tudo o lucro e não leva em consideração as coleções do museu, pelo que este modelo de gestão, quando implementado, deve encontrar um equilíbrio entre lucro e coleções.

Abordando a temática da gestão organizacional, Bento (2016, p. 9) define alguns modelos de gestão:

Tabela 1 - Modelos de gestão organizacional

Modelo	Mais indicado de acordo com as seguintes condições
Modelo de Planeamento	Negócio maduro, operando numa indústria estável e previsível. Situação de crise, onde regras claras são necessárias.

	Líderes mais confortáveis a atuar como controladores.
Modelo de Procura	Negócio estabelecido e em crescimento com uma arena competitiva definida. As condições do mercado são dinâmicas e competitivas. Líderes enfatizam estratégia e tática, utilizando suporte ou metáforas militares; ganhar é tudo.
Modelo Científico	Negócio de capital humano intensivo, como serviços profissionais ou investigação e desenvolvimento organizacional. Mercado repleto de oportunidades, frequentemente com vários domínios. Líderes são tipicamente subestimados, procurando capacitar os outros.
Modelo de Descoberta	Fase inicial do negócio, operando em grande incerteza, ambiente em constante alteração; ou negócio estabelecido procurando rejuvenescer. Arena competitiva ambígua. Líderes experientes, abertos à improvisação, diálogo e comprometimento mútuo.

Fonte: Bento, 2016, p. 9.

Bento (2016, p. 9) sublinha que as organizações não aplicam linearmente um único modelo de gestão, mas que adaptam os modelos às suas necessidades específicas de gestão. Segundo Bento (2016, p. 10) os gestores não adotam um modelo específico, mas antes efetuam “[...] escolhas de governação, propriedade e opções de financiamento”.

Garcia (2016), recorrendo ao paradigma de gestão adaptado ao terceiro setor, refere que são necessárias práticas de “boa governança”. Esta expressão aplicada no âmbito da gestão tinha como referência o lucro, no entanto, ao ser adaptada à área do terceiro setor, passou a abarcar um significado mais abrangente, aplicando-se também à gestão por parte do Estado e englobando “[...] as dimensões sociais e políticas da gestão pública” (Garcia, 2016, p. 179). A governança consiste no “[...] conjunto de processos que a entidade vai adotar na sua gestão” (Garcia, 2016, p.179). O que pressupõe que haja um suporte estrutural que dirija e fiscalize as suas ações verificando o seu alinhamento com o propósito para que a organização foi composta. Garcia (2014) refere que existem atores/*stakeholders* externos e internos que contribuem para o desenvolvimento destas organizações. Estas práticas serão abordadas de forma mais alargada no Capítulo V deste trabalho.

2.4.1. O terceiro setor

Apesar de “terceiro setor” ser um conceito geralmente conhecido e utilizado, Campos (2013) alerta-nos para o facto de que nos meios económicos e político-sociais não existe uma definição comumente aceite. Um dos autores que se debruçou sobre esta questão

foi Salvatore (2014), que também realça o facto de que não existe propriamente um consenso definido entre os diversos autores, apresentando a seguinte definição: “[...] conjunto de atividades das organizações criadas por iniciativas de cidadãos, que tem como objetivo a prestação de serviços ao público em áreas como saúde, educação, cultura, direitos civis, moradia, proteção ao meio ambiente, desenvolvimento do ser humano”).

Segundo o autor, esta designação aplica-se a organizações privadas, mas com natureza pública, sem fins lucrativos, destinando-se as suas atividades à população, em linhas gerais; no entanto, ressalva que outras correntes defendem que a sua natureza não é obrigatoriamente pública, uma vez que consideram que muitas empresas de carácter privado também se enquadram neste setor. Campos, citando Amado, vinca a questão deste setor não estar focado no lucro e estar mais voltado para “[...] a cooperação e interajuda”, organizando-se de modo a efetuar uma prestação de bens e serviços. Outra autora que Campos destaca para a definição deste setor é Carlota Quintão que, no V Congresso Português de Sociologia realizado em 2004, definiu o Terceiro Setor do seguinte modo:

[...] conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas de organização de actividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distintas dos dois agentes económicos – os poderes públicos e as empresas privadas com fins lucrativos-, designados frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado (Campos, 2013, p.4).

Campos (2013) realça que todos estes pareceres recaem em algumas diretrizes comuns, como o não estar ligado à questão do lucro, sendo que as organizações que se encontram debaixo desta designação sem fins lucrativos detêm uma intervenção de cunho mais social junto de populações desfavorecidas. Assim, “[e]ste sector é dotado duma multiplicidade de valências e abarca várias áreas, obtendo um cada vez maior reconhecimento no contexto actual da nossa sociedade” (Cardoso, 2013, p. 4). Bruno Silva (2014) atribui a falta de consenso sobre a definição de terceiro setor como sendo devida à sua natureza e atuação multifacetadas, sendo que a sua definição pode ser diferente em cada Estado. Para o autor, o terceiro setor resulta de uma combinação entre o setor do Estado e do Mercado que engloba:

[...] um conjunto de organizações muito diversificadas entre si que representam formas de organização de atividades, de produção, de distribuição de bens e de prestações de serviços, distintas dos dois agentes económicos dominantes- os poderes públicos e as empresas privadas com fins lucrativos -, designados frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado (Carlota Quintão, 2004, citada por Silva, 2014, p. 23).

Figueiredo (2015, p. 2) apelida o terceiro setor de economia social onde inclui entidades de ação social: “Câmaras Municipais, Juntas de Freguesia, Associações, IPSS e organizações religiosas”. Para Silva (2014), o terceiro setor estabelece uma ligação entre o primeiro e o segundo setores, facultando serviços que estes não possuem. Por seu turno, Rapagão (2017, p. 4) nas definições que efetua sobre as organizações sem fins lucrativos estabelece que tais entidades devem ser “organizadas, privadas, não distribuidoras de lucro, autogovernadas e voluntárias”. Para a autora, encaixa no terceiro setor todo o tipo de organizações que não sejam Estado nem mercado. Mais esclarece Rapagão que, segundo a Lei de Bases da Economia Social, estas organizações vêm claramente especificadas no artigo 5º, podendo verificar-se que as cooperativas estão incluídas na lista apresentada como entidades possuidoras de autonomia e cuja atuação tem por base princípios orientadores, a saber:

- a) O primado das pessoas e dos objetivos sociais;
- b) A adesão e participação livre e voluntária;
- c) O controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros;
- d) A conciliação entre o interesse dos membros, utilizadores ou beneficiários e o interesse geral;
- e) O respeito pelos valores da solidariedade, da igualdade e da não discriminação, da coesão social, da justiça e da equidade, da transparência, da responsabilidade individual e social partilhada e da subsidiariedade;
- f) A gestão autónoma e independente das autoridades públicas e de quaisquer outras entidades exteriores à economia social;
- g) A afetação dos excedentes à prossecução dos fins das entidades da economia social de acordo com o interesse geral, sem prejuízo do respeito pela especificidade da distribuição dos excedentes, própria da natureza e do substrato de cada entidade da economia social, constitucionalmente consagrada.

Nesta linha, Figueiredo (2015, p. 2-3), considerando a crise financeira que grassa na Europa e também no nosso país, avança com a hipótese de se constituir uma *régie* cooperativa de interesse público, equacionando a hipótese de parcerias com outros organismos de carácter social do terceiro setor.

2.4.2. A cooperativa

Como vimos anteriormente, o museu tem uma inegável função social enquanto elemento agregador de memória, património e cultura. No entanto, sendo a sua manutenção onerosa, a visão atual sobre estas entidades defende que estas se devem reinventar e reorganizar de forma sustentável. Assim, ao consideramos a formação de um novo museu não podemos escamotear esta realidade tão premente, no sentido de apontar

uma via que consideremos exequível tanto do ponto de vista museológico do estudo, manutenção das coleções e difusão e partilha cultural, como do ponto de vista da constituição de uma organização sustentável e viável sob o ponto de vista económico.

É nesta linha de pensamento que surge a organização de tipo cooperativo que agrega em si as vertentes social e económica, inserindo-se no que se pode designar de economia social (Namorado, 2013, p. 11). Sobre a economia social ou terceiro setor, com base na plataforma Europeia da Economia Social, Figueiredo (2015) indica que “[...] esta pode ser definida como o conjunto das empresas e organizações que se formam para satisfazer as necessidades dos cidadãos e que se caracterizam, acima de qualquer outro fator, pelo seu propósito, nomeadamente: forma diferente de fazer negócios com preocupações associadas ao interesse geral, performance económica e gestão democrática” (REVES, 2014, in Figueiredo, 2015, p. 5). Dentro da economia social, Figueiredo (2015, p. 9) insere as cooperativas definindo-as como “[...] formas de organização específicas, centradas no homem e não no lucro, com o capital subjugado aos interesses do social”. O mesmo autor destaca ainda que as cooperativas têm demonstrado um bom desempenho principalmente em altura de crise económica, demonstrando ser um baluarte de resistência: “Desde as suas origens que o movimento cooperativo e a criação de cooperativas surge reforçado em momentos de crise, como forma de luta contra situações de exclusão e miséria de classes desfavorecidas, como a operária” (Couvaneiro, 2004; Namorado, 2007; in Figueiredo, 2015, p. 11).

Sobre a natureza da cooperativa, Namorado (2013, p. 9) descreve-a da seguinte forma:

As cooperativas são organizações de uma natureza empresarial atípica, cujos membros visam, por seu intermédio, a prossecução de objetivos comuns. Esses objetivos podem ser, não só de natureza económica, mas também social ou cultural. [...]

As cooperativas são encaradas como uma síntese de associação e de empresa. São associações que atuam através de uma empresa. São empresas cujo titular é uma entidade associativa. [...] Pode, portanto, dizer-se acerca delas que são uma entidade associativa de tipo especial que é titular de um tipo particular de empresa, sendo a simbiose das duas vertentes um dos seus mais fortes elementos identitários.

Segundo Namorado (2013, p. 11), as cooperativas podem ser designadas de diferentes formas, sendo estas designações indistintas do significado acima apontado, a saber: “fenómeno cooperativo, realidade cooperativa, universo cooperativo, movimento cooperativo, setor cooperativo e cooperativismo”. A Aliança Cooperativa Internacional (AIC) define a cooperativa da seguinte forma: “Uma cooperativa é uma associação autónoma de pessoas unidas voluntariamente para prosseguirem as suas necessidades e aspirações comuns, quer económicas, quer sociais, quer culturais, através de uma empresa

comum democraticamente controlada” (citado em Namorado, 2013, p. 12). Esta definição realça bem a dupla vertente económica e social que é apanágio deste tipo de organização.

Realça-se também que a cooperativa, apesar de visar os seus membros em primeiro lugar, não é uma organização fechada em si, mas antes aberta ao contacto exterior através da sua vertente social. Mais ainda, sendo uma organização que se move dentro do capitalismo da sociedade atual, coloca esse mesmo capital ao serviço dos objetivos dos seus membros, sendo a alternativa viável dentro da economia futura, que Namorado (2013, p. 14) apelida de pós-capitalismo. Figueiredo (2015, p. 9) corrobora esta mesma perspetiva vincando: “As cooperativas apresentam-se, deste modo, como um modelo de negócio do subsetor mercantil da Economia Social, que ao colocar as pessoas no centro da tomada de decisão, contribui para uma nova abordagem do mundo económico de hoje”. A cooperativa tem como estrutura ética, defendida pela AIC, os seguintes princípios: “As cooperativas baseiam-se nos valores de autoajuda, responsabilidade individual, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Fiéis à tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas assumem os valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e altruísmo” (citado em Namorado, 2013, p. 40).

Na atualidade são sete os princípios pelos quais a cooperativa se baliza: 1. Adesão voluntária e livre, é permitido o acesso a todos desde que seja por livre vontade de quem escolhe participar; 2. Gestão democrática pelos membros, todos contribuem para o delineamento da política da cooperativa e na tomada de decisões; 3. Participação económica dos membros, sendo que os membros contribuem e controlam o capital, sendo este direcionado para a concretização dos objetivos propostos, podendo os membros auferir de uma remuneração limitada numa colaboração; 4. Autonomia e independência, devem estar sempre asseguradas em caso de parcerias e colaborações com outros grupos, empresas ou governo, pretendendo-se assegurar a sua contínua independência; 5. Educação, formação e informação, é assegurada entre os membros, representantes e colaboradores, sendo também veiculada a informação sobre em que consiste a cooperação e quais os seus benefícios; 6. Intercooperação, envolvendo uma estreita colaboração com estruturas e organizações locais, assim como o poder vigente; 7. Interesse pela comunidade, numa inter-relação de promoção de desenvolvimento sustentável (Namorado, 2031, pp. 41-47).

No que concerne à implementação de cooperativas no nosso país, segundo dados do INSCOOP¹⁹, em 2010, existiam em Portugal 3109 cooperativas, mais especificamente “[...] 72 uniões, bem como 25 federações e confederações cooperativas, uma grande parte das quais pertencente ao ramo agrícola” (Namorado, 2013, p. 31). Já os dados do CSES²⁰ referentes a 2016 apontam para 2343 cooperativas, não havendo especificação do seu tipo (Duarte, 2019). Portugal tem uma tradição de cooperativismo que se estende a diversos setores e áreas de atividade (Namorado, 2013; Figueiredo, 2015; Bento, 2016; Duarte, 2019). Namorado indica que no nosso país existem duas confederações cooperativas: “As federações agrícolas e a das caixas de crédito agrícola mútuo constituíram a CONFAGRI (Confederação Nacional das Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal). A CONFECOOP (Confederação Cooperativa Portuguesa) tem como âmbito potencial o conjunto dos outros ramos” (Namorado, 2013, p. 32). Quanto ao número de colaboradores existentes em Portugal, Namorado (2013) aponta para cerca de 2 milhões e 135000.

Figueiredo (2015, p. 10), tendo por base os dados da CASES²¹, dá-nos dados um pouco diferentes no que concerne ao número de cooperativas existentes²², mas com igual relevância para o destaque da importância das cooperativas no nosso país:

Em 2010 contava com 2.260 cooperativas, distribuídas por todo o território nacional, com 31.783 postos de trabalho direto. Em 2009 envolviam um universo de cooperantes de 1.353.107, correspondendo em termos económicos a 4,8% do PIB, 1,3% do emprego em Portugal e envolvendo 12,7% da população nacional.

A nível jurídico, no nosso país, Namorado (2013) explica que estas entidades balançam entre as diferentes vertentes de associativismo e entidades comerciais sem, no entanto, se enquadrarem nessas óticas. Fazendo um breve percurso, após 1974, as cooperativas deixaram de ser reconhecidas como sociedades comerciais uma vez que estas não têm fins lucrativos (Namorado, 2013, p. 66). Algumas vertentes jurídicas consideram-nas associações, o que também não enquadra totalmente uma cooperativa pois esta coloca-se na linha entre uma associação e uma empresa (Namorado, 2013, p. 66). A hipótese de serem enquadradas como fundações é descartada a nível estrutural pois as primeiras representam um património, enquanto as segundas representam um conjunto de pessoas unidas por um objetivo comum (Namorado, 2013, p. 66). No parecer de Namorado (2013,

¹⁹ Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo (Figueiredo, 2015, p. 10).

²⁰ Conta Satélite da Economia Social.

²¹ Cooperativa António Sérgio para a Economia Social (Figueiredo, 2015, p. 10).

²² Registamos a disparidade de dados referentes às cooperativas, que divergem conforme a entidade que efetua o estudo. No entanto, consideramos aqui a sua apresentação como modo de podermos balizar as nossas referências, pois apesar de divergirem consideramos importante destacar o volume de cooperativas em atividade no nosso país.

p. 67), as cooperativas enquadram-se num conceito mais lato da figura jurídica de pessoas coletivas a par com as fundações, associações e coletividades. As cooperativas têm um espaço próprio jurídico-constitucional, sendo autónomas e possuindo um código legal próprio, incidindo sob três aspetos: económico, social e cultural (Namorado, 2013, p. 68).

Quanto ao âmbito das atividades cooperativas, Namorado (2013, p. 69) indica que segundo o Código Cooperativo, as cooperativas podem integrar atividades na área das sociedades comerciais e das associações. No que concerne aos ramos cooperativos distinguem-se 12 ramos: “consumo; comercialização; agrícola; crédito; habitação e construção; produção operária; artesanato; pescas; cultura; serviços; ensino; solidariedade social”, havendo ainda a possibilidade da cooperativa pode ter mais do que um setor e havendo a possibilidade de incluir outros setores não mencionados (Namorado, 2013, p. 70). Duarte acrescenta ainda outros ramos de atividade e diferentes designações com base nos dados da CSES²³: “cultura, comunicação e atividades de recreio; saúde; atividades de proteção ambiental e bem estar animal; atividades de intervenção cívica, jurídica, política e internacional; serviços profissionais, científicos e administrativos; indústria; atividades financeiras e de seguros; desenvolvimento comunitário, económico e habitação; organizações sociais, profissionais e sindicatos; atividades de transporte e armazenagem” (Duarte, 2019, p.10). Num horizonte de crescentes dificuldades a nível económico é importante que a cooperativa, enquanto organização que se move dentro da economia social, procure vias que promovam o seu crescimento económico. Figueiredo considera como via possível “[...] participação colaborativa de vários grupos com os quais estabelece redes, como as autoridades locais, os especialistas, os residentes, por exemplo [...], criando-se uma plataforma para explorar formas de negócio mais flexíveis e efetivas (Chiffolleau *et al.*, 2007; Mills e Davies, 2013; in Figueiredo, 2015, p. 10).

A nível jurídico podemos indicar duas espécies de cooperativas em Portugal: primeiro grau, compostas por pessoas singulares ou coletivas; e grau superior, sendo uniões, federações e confederações de cooperativas (Namorado, 2013, p. 72). Duarte (2019, p. 40) indica que as cooperativas podem ser de tipo polivalente (abrangem mais de um tipo de atividade do ramo agrícola, podem adotar até dois ramos distintos) ou multisectorial (as suas atividades são desenvolvidas em diversos ramos do setor, tendo de optar por um ramo principal em ordem a alcançar o estatuto de cooperativa de grau superior), ambos os tipos de cooperativas adotam uma organização interna por secções. A nível orgânico,

²³ Conta Satélite da Economia Social (Duarte, 2019, p. 10).

as cooperativas são compostas por uma Assembleia Geral, Direção, um Conselho Fiscal, dependendo dos estatutos aprovados poder ter mais órgãos na sua constituição. A nível de gestão de tipo cooperativo, apesar de reiterar que existe pouca informação sobre o tema Bento (2016, p. 10), aponta as seguintes estruturas:

Uma primeira estrutura em orientação com o posicionamento de componentes específicos, como a propriedade, governança e financiamento. Ainda uma outra estrutura baseada na delimitação de macrocomponentes ou dimensões estruturais, característicos do universo dos modelos de gestão, aos quais são associadas categorias ou componentes específicos do modelo cooperativo. De referir, por fim, a existência de modelos específicos, criados e adaptados à medida da organização, opção que dá resposta não só às especificidades do modelo como da própria realidade da cooperativa e suas necessidades.

A estrutura por componentes específicos engloba os modelos tradicionais e os novos modelos de gestão, mais direcionados para o financiamento e direitos de propriedade (Nilsson, 1999; Chaddad & Cook, 2004; in Bento, 2016, p. 10), normalmente aplicados na área do setor agrícola cooperativo. Os novos modelos cooperativos consistem:

Modelo de exploração Cooperativo (Cooperative holding model); Cooperativas de nova geração (new generation co-op); Modelos Híbridos (Hybrid model). O primeiro define-se por uma organização participativa, possuidora da estrutura do capital em que este é partilhado, no segundo modelo existe uma adesão restringida de novos membros e uma participação de capital de acordo com o número de ações possuídas. Por fim o modelo Híbrido é uma conjugação de características cooperativas e de sociedades comerciais, havendo uma estrutura de governança e capital partilhada entre ambas as partes (Doyson, 2005, in Bento, 2016).

O modelo de governança na cooperativa é constituído por uma organização democrática, sendo delimitada na sua atuação pela Assembleia Geral, órgãos administrativos e de fiscalização. Neste tipo de organização o gestor tem de se reger pelas decisões tomadas por estes órgãos que personificam os interesses dos cooperadores, havendo também o Código Cooperativo Português (CCP) que delimita e regulamenta as suas ações. A Assembleia Geral constitui-se como o órgão máximo decisor de como a cooperativa se posiciona a nível económico e social (artigo 38.º, alínea d, do Código Cooperativo Português, Lei n.º 119/2015) (Bento, 2016, pp. 21-22). A nível de regulação e fiscalização das atividades financeiras e económicas obedece ao estipulado no CCP (capítulo V, do Código Cooperativo Português, Lei n.º 119/2015), havendo que prestar contas ao concelho fiscal (artigo 53.º, alínea b, do Código Cooperativo Português, Lei n.º 119/2015), comissão de auditoria, conselho geral de supervisão e revisor oficial de contas (Bento, 2016, p. 22). Bento (2016, p. 11) regista, no entanto, que estes últimos modelos se afastam um pouco do modelo cooperativo. Entre os modelos para empresas sociais nas quais se podem incluir as cooperativas, Bento indica:

[...] *Market Hybrid; Blending Hybrid; Bridging Hybrid; Coupling Hybrid*. Estes modelos são “empresas sociais híbridas que utilizam principalmente meios comerciais para atingir uma missão social e ambiental e adotam uma forma legal diferente dependente do seu contexto regulador” (Santos *et al.*, 2015, in Bento, 2016, p. 12).

Bento refere também o modelo de gestão por componentes de Oliveira, que propõe a descrição do modelo de gestão estruturado em sete componentes teóricos: 1. componentes estratégicos, envolvem o planejamento estratégico tendo em vista os objetivos, missão e valores e assentam na qualidade e no marketing para a sua viabilidade; 2. componentes estruturais, envolvem a forma como a cooperativa se estrutura a nível da gestão e a sua interação com a totalidade da cooperativa; 3. componentes diretivos, onde existe uma interação e conhecimento por parte do gestor de todo o leque de envolvimento da cooperativa, sendo estabelecida uma relação de diálogo entre as partes e uma relação de cooperação entre elas havendo um melhor desempenho a nível profissional; 4. componentes tecnológicos, com incidência no produto ou serviço prestado e a relação estabelecida entre cooperativa, respetivos cooperadores e o mercado, tendo em consideração a satisfação quer do cliente quer dos membros da cooperativa; 5. componentes comportamentais, ou modo de desempenho e comportamento dos componentes da cooperativa perante os desafios na prossecução dos seus objetivos; 6. componentes de mudança, relacionados com a estrutura e a orientação delineada para a cooperativa; 7. componentes de avaliação, consistem nos indicadores de desempenho que visam verificar se a organização está no rumo estabelecido e a eficácia das estratégias delineadas (Rossés, 2013, in Bento, 2016, pp 12-14).

Bento (2016, p. 14) refere ainda outro modelo de gestão cooperativa que aborda as dimensões estruturais comuns de modelos de gestão podendo ser feitas conjugações entre elas adaptando-o às necessidades da cooperativa:

As três dimensões estruturais definem-se da seguinte forma, a dimensão económico-financeira que em muito passa “por um equilíbrio entre custos e benefícios, tendo como resultado sua saúde financeira” [...]. A dimensão institucional-administrativa que envolve o planejamento, organização, direção e controle, ou seja, “a sua relação com aspetos de seu ambiente interno” [...] e o desenvolvimento profissional para uma melhoria de desempenho interno. Por fim a dimensão sociopolítica cujas categorias determinam “a configuração social geral da cooperativa, podendo a sua identidade constituir um espaço dificultador/impeditivo ou facilitador/amplificador das expressões e relação” [...]. As categorias deste modelo ou modelos “são estruturas dinâmicas, localizadoras e articuladoras dos conceitos inerentes às teorias”, ressalvando que frequentemente estas podem conjugar-se numa mesma realidade existente na cooperativa. (Zwick & Pereira, 2013, in Bento, 2016, p. 14).

O Modelo *Mondragon* também adequa o modelo de gestão cooperativo às necessidades do tipo de organização, promovendo o desenvolvimento da cooperativa e a

união entre os seus membros (Bento, 2016, p. 15). Relativamente aos gestores, Bento (2016) defende uma gestão profissionalizada como sendo a mais adequada ao desenvolvimento económico pretendido.

Bento (2016, p. 22) refere a importância dos estatutos e do regulamento interno na circunscrição do tipo de modelo cooperativo desejado pelos membros constituintes, podendo também os cooperadores implementar novos regulamentos que não estivessem previstos nos estatutos iniciais, sendo que esta margem de manobra apenas é delimitada pela lei das cooperativas. Bento resume ainda numa tabela determinantes económicos, financeiros e sociais do modelo de Gestão de Cooperativas (Oliveira, 2006, in Bento, 2016, p. 34), que consideramos pertinente dar conta:

Tabela 2 - Especificação dos determinantes económicos, financeiros e sociais

Determinantes	Sustentabilidade económica, financeira e social
	Especificações
A orientação clara para o objetivo comum aos seus membros	Visão e objetivos determinados tendo em conta: os membros; área de negócio e mercado e meio envolvente. Transmissão/comunicação clara dos objetivos aos membros e comunidade envolvente, através de uma informação adaptada ao recetor.
A relação de confiança e compromisso entre os cooperadores	A existência de grupos de trabalho que emite parecer sobre as várias matérias da cooperativa. Reuniões frequentes. Produção contínua de informação útil e disponibilizada a todas as partes interessadas.
Uma governança transparente e cativante para os seus membros	“Abertura” da gestão aos membros. Emissão de relatórios frequentes por partes dos órgãos da cooperativa. Apresentação da planificação estratégica: objetivos, decisões necessárias para a implementações e previsões de resultados a obter.
Relação profusa com a comunidade	Comunicação aberta com a comunidade. Desenvolvimento de trabalho de informação, formação, atividades com a comunidade. Inclusão da comunidade no desenvolvimento da cooperativa, introduzindo reuniões abertas, ou outras formas que permitam a discussão de ideias.
Recurso ponderado a fontes de financiamento externo e ao recurso a investidores não cooperadores	Limitações regulamentadas pelos estatutos. Análise verificada pelos membros para seleção das fontes. Inclusão de rácios financeiros e não financeiros para que suportem a escolha e depois a monitorizem.
Retenção de reservas para além das legalmente obrigatórias	Reservas especificadas nos estatutos. Planificação anual das reservas, contemplando: a aplicação das reservas; retenção e seus objetivos.
Reavaliação do valor da organização através da introdução de novos indicadores	Inclusão do SROI ²⁴ . Inclusão de outros indicadores financeiros. Utilização de indicadores financeiros aplicados à especificidade da organização.
Mecanismos de controlo e auditoria interno e externo	Regulamentação destes mecanismos nos estatutos na medida do legalmente possível. Promoção de grupos adicionais de controlo e auditoria por parte dos

²⁴ *Social Return of Investment.*

	membros. Controlo através da avaliação interna regular dos resultados e objetivos.
--	---

Fonte: Adaptada de Bento, 2016, p. 34.

Para além da sustentabilidade das cooperativas, Bento (2016, pp. 29-30), aponta também a “resiliência do modelo cooperativo” como uma vantagem apontada pela Organização Internacional do Trabalho:

O modelo cooperativo como prossecutor de uma sustentabilidade alargada deve em si próprio almejar a uma sustentabilidade do seu modelo, sustentabilidade que não se cinge estritamente aos resultados anuais económico-financeiros, mas também ao seu contributo social e à resiliência face ao objetivo de longo prazo, ou seja, a satisfação dos objetivos dos seus membros.

Bento (2016, p. 30) apresenta um modelo de gestão das cooperativas onde contempla a questão da sustentabilidade do modelo cooperativo:

Tabela 3 - Modelo de Gestão das Cooperativas

Componentes	Atributos	Determinantes
Componentes estratégicos	Planeamento estratégico	Recurso ponderado a fontes de financiamento externo e ao recurso a investidores não cooperadores
		Retenção de reservas para além das legalmente obrigatórias
		A orientação clara para o objetivo comum aos seus membros
	Qualidade total Marketing total	Relação profusa com a comunidade
Componentes estruturais	Estrutura Organizacional Informações gerenciais	Uma governança transparente e cativante para os seus membros
Componentes diretivos	Liderança Comunicação Supervisão Coordenação Decisão Ação	
Componentes tecnológicos	Produtos e serviços Processo Conhecimento	
Componentes comportamentais	Capacitação Desempenho Potencial Comportamento Comprometimento	A relação de confiança e compromisso entre os cooperadores
Componentes de mudanças	Resistências Postura para resultados Trabalhos de equipa	
Componentes de avaliação	Indicadores	Reavaliação do valor da organização através da introdução de novos indicadores Mecanismos de controlo e auditoria interno e externo
	Acompanhamento Controle Aprimoramento	

Fonte: Adaptada de Rosés *et al.*, 2011, p. 427, in Bento, 2016, p. 30

3. O município de Alcobaça

3.1. Caracterização do município

3.1.1. Traços sociais, económicos, demográficos e geográficos

Segundo informação disponibilizada pela Câmara Municipal de Alcobaça²⁵, a cidade encontra-se localizada a 30km de Leiria, a 12Km da Nazaré e a 25 Km das Caldas da Rainha. Dista 44Km de Fátima, 17Km da Costa Atlântica e 122Km de Lisboa, com uma área de 408,1 km².

Figura 1 - Vista da região de Alcobaça e Vestiaria

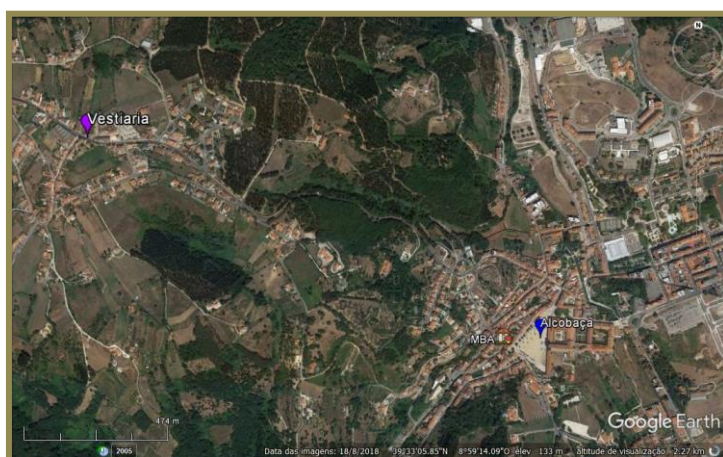


Imagem recolhida em Google Earth

Alcobaça pertence ao distrito de Leiria, ficando situada na província da Estremadura e integrando a Comunidade Intermunicipal do Oeste, pertencendo à NUTS III, Oeste, sendo um município com c. 408,14 Km² (IGP, 2013) e 56 mil habitantes (INE, 2012 a e b). O município possui 18 freguesias: Alcobaça, Vestiaria, Alfeizerão, Aljubarrota (São Vicente), Aljubarrota (Prazeres), Alpedriz, Bárrio, Benedita, Cela, Coz, Évora de Alcobaça, Maiorga, Martingança, Moita, Montes, Pataias, São Martinho do Porto, Turquel e Vimeiro.

²⁵Informação disponível em <https://www.alcobaca.com/alcobaca.htm>

3.1.2. Enquadramento paisagístico

A nível geográfico destaca-se a costa rochosa e as arribas, uma estreita faixa litoral com dunas e matas que fixam os solos arenosos. Na linha da costa observam-se dois grandes golfos assoreados (Maduro, Mascarenhas & Jorge, 2015). Junto à costa encontra-se uma zona de colinas e vales estreitos com uma grande diversidade de linhas de água. Podemos ainda referir uma zona de vale tifónico e pedregoso que se junta à serra dos Candeeiros. O Mosteiro de Alcobaça está situado numa planície aluvio sedimentar na confluência dos rios Alcoa e Baça (Cardoso e Silva, 2012). O mosteiro localiza-se num vale rodeado pela serra dos Candeeiros, de um lado e do outro lado, pelos campos do Valado e costa marítima, reportando-se vastas áreas florestais, terrenos para agricultura e diversas linhas de água (Cardoso e Silva, 2012). As zonas limítrofes consistiam até ao séc. XVIII, altura em que os monges cistercienses detinham a posse das terras, em diversas granjas dedicadas ao cultivo, árvores de fruto, vinha e olival (Coelho, Maduro & Rasquilho, 2012). A zona urbana de Alcobaça é, no seu centro histórico, composta por edifícios de finais do séc. XIX, com alturas que medeiam entre os 8 e os 12 metros. No centro histórico de Alcobaça, junto a uma ponte antiga sobre o Baça, localiza-se também o Armazém das Artes, edifício antigo que foi utilizado para diversos fins, entre eles para armazém de vinhos entre os anos 1940 e 1970²⁶.

3.2. Contextualização histórica

3.2.1. História da região de Alcobaça

A história do povoamento da região de Alcobaça encontra-se registada desde o séc. XII, mas remonta a épocas anteriores. Dispomos assim de uma história da cidade de Alcobaça e a sua vida contemporânea que estão indissociavelmente ligados à presença da

²⁶ Informação disponível em <https://www.armazemdasartes.pt/pt/apresentacao>

Ordem de Cister durante quase setecentos anos (Guerreiro, 2015). O seu nome deriva do local onde se encontra situada, na confluência dos rios Alcoa e Baça. Outra explicação para a sua designação reporta-se à ocupação árabe que a designava de “AL Cobaxa” ou, ainda anterior, à designação romana “Helcobatiae” (União de Freguesias de Alcobaça e Vestiaria [UAFV], 2016). O castelo da Alcobaça data da ocupação visigótica, que tendo caído sob o poderio árabe foi reconquistado por D. Afonso Henriques no séc. XII. O rei concedeu em carta de doação e couto em 1153 as terras ali conquistadas a S. Bernardo, abade de Claraval, para a ocupação do território dos coutos de Alcobaça e fundação de um mosteiro da ordem de Cister (UFAV, 2016). A edificação da abadia de Santa Maria de Alcobaça teve início em 1178, no que viria a ser o princípio do notável desenvolvimento e povoamento da região, que prosperou debaixo orientação cisterciense através da inovação e desenvolvimentos agrícolas que levaram a cabo nas suas terras (UFAV, 2016). No ano de 1514, o rei D. Manuel I deu à região carta de foral (UFAV, 2016) e, em meados do século XVII, a maioria dos coutos já pertencia aos habitantes das vilas e dos seus concelhos. O Mosteiro foi ainda panteão da família real, tendo os túmulos de D. Pedro e D. Inês de Castro do século XIV. A marca cisterciense no terreno é assinalada pela implementação hidráulica aliada à arquitetura de cariz popular e à tecnologia tradicional. Outro legado desta época, rara no nosso país, é a associação da componente metalúrgica “[...] através do acionamento de martelos e foles de forja durante o período medieval” (Guerreiro, 2015, p. 106). A implementação de inovações agrárias entre os séculos XVII e XVIII levou a reestruturações na prática agrícola e à alteração da paisagem para campos de cultivo e produção de novas culturas como o milho (Maduro, 2016).

No decorrer do séc. XVIII assiste-se a um grande desenvolvimento socioeconómico centrado na produção têxtil e cerâmica com a instalação de fábricas de têxteis no local, marcando a região como pioneira do arranque industrial no nosso país, com a presença de mercadores franceses e italianos na região (Guerreiro, 2015, p. 107). Neste contexto de desenvolvimento e progresso regista-se no local a utilização da conhecida máquina *Spinning Jenny* na Real Fábrica de Lençaria e Algodão de Alcobaça, indiciando o início da revolução industrial na região. Em finais do séc. XVIII é utilizada outra máquina mais potente, a *Spinning-Mule*, numa fábrica existente em frente ao Palácio de Visconde Costa Veiga (Guerreiro, 2015, p. 109). Após a extinção da ordem cisterciense (1833) os bens patrimoniais do mosteiro são vendidos em hasta pública (Maduro, 2016; 2017). Tendo sido cedidos à Câmara de Alcobaça um moinho e uma parte do edifício em 1838 para

servir de “[...] tribunal judicial, paços do concelho, aulas de ensino primário e secundário, administração do concelho e cadeia publica [...]” (Maduro, 2017, p. 301). A utilização do local só se deu em 1857, após a Câmara ter procedido à adaptação do edifício para os novos fins a que era destinado, sendo a inauguração das alas para educação em 1861. Nos anos que se seguiram, o espaço foi sendo utilizado para diversas finalidades, sendo dividido para atividades do Estado, edilidade e particulares: o refeitório como teatro municipal (1840-1929); o claustro de D. Dinis albergou “[...] o Ginásio Club Alcobacense o Montepio Alcobacense e, noutros espaços, a Repartição da Fazenda, a Conservatória do Registo Predial, a Recebedoria do concelho, assim como lojas e oficinas nos baixos entre o antigo refeitório do mosteiro e o Rossio” (Maduro, 2017, pp. 301-303).

No portal do Mosteiro de Alcobaça²⁷, acrescenta-se que o edifício albergou também: “Repartição da Fazenda e Finanças, Conservatória de Registo Predial, Escolas de Alcobaça, Quartel (Regimento de Cavalaria 9 e depois Cavalaria 4 e Artilharia 1), Lar Residencial, Biblioteca Municipal”. O monumento sofreu obras para a sua recuperação a cargo da Direcção-Geral dos Edifícios e Monumentos Nacionais (DGMEN) entre os anos de 1928 a 1948 com o objetivo de lhe volta a dar a traça arquitetónica original. As intervenções de recuperação passaram também pelo Instituto Português do Património Cultural (IPPC), Instituto Português do Património Arquitetónico (IPPAR) e Instituto de Gestão do Património Arquitetónico e Arqueológico (IGESPAR)²⁸. O monumento obteve a classificação de Património da Humanidade dado pela Unesco em 1989²⁹. A vila foi elevada a cidade em 1995, sendo que das antigas 13 vilas-concelho dos coutos de Alcobaça apenas restam duas: Alcobaça e Nazaré (antiga Pederneira). As populações atuais dedicam-se à agricultura, fruticultura, turismo e indústria de faianças e cristal³⁰.

3.2.2. Conceções e projetos que foram sendo criados para o museu desde fins do séc. XIX até aos nossos dias

A intenção de criar um museu em Alcobaça tem vindo a ser defendida desde finais do séc. XIX até aos nossos dias (Martinho, 2015, p. 159). Facto é que do ponto de vista

²⁷ Informação disponível em

http://www.mosteiroalcobaca.gov.pt/pt/index.php?s=white&pid=196&identificador=at131_pt.doc

²⁸ Informação disponível em <http://www.mosteiroalcobaca.gov.pt/pt/index.php?s=white&pid=214>

²⁹ Informação disponível em <https://unescoportugal.mne.gov.pt/pt/temas/proteger-o-nosso-patrimonio-e-promover-a-criatividade/patrimonio-mundial-em-portugal/mosteiro-de-alcobaca>

³⁰ Informação disponível em <http://www.mosteiroalcobaca.gov.pt>

formal o museu tem já existência tanto por despacho de 19 de maio de 1978 do Centro de Estudos Medievais, como pelo Decreto-lei 433/85 que cria formalmente o Museu de Alcobaça e lhe atribui o espaço do Mosteiro de Alcobaça (Guerreiro, 2015, p. 114).

Acresce-se que diversos estudiosos e interessados afetos à terra e ao seu património cultural têm pontualmente surgido ao longo do tempo e contribuído com os seus estudos para a ideia da concretização do museu, que se tem vindo a alterar conforme vai evoluindo a conceção de museu e património ao longo das décadas. Uma das primeiras figuras que surgem na tentativa de constituição de tal museu é a de Manuel Vieira Natividade³¹ (1860-1918), que considerava que a constituição de uma entidade museológica da cidade se edificava a partir da transposição dos valores históricos e culturais do património de herança cisterciense (Guerreiro, 2015). Em 1888, já Natividade tentava levar a cabo a criação de um museu para Alcobaça situado no Mosteiro, mais precisamente no claustro de D. Dinis (Martinho, 2015, p. 160), tendo a 22 de janeiro remetido uma carta ao Presidente da Câmara Municipal onde sugere a abertura de um museu municipal tendo em vista o desenvolvimento económico e cultural da região, oferecendo-se para dispor e organizar as coleções (Martinho, 2015, p. 159). Na falta da abertura do museu e para não permitir que as coleções por ele recolhidas fossem levadas para fora de Alcobaça, Natividade preparou uma exposição no piso térreo de sua casa no Rossio da vila, para que todos os que desejassem a pudessem ali observar e estudar (Martinho, 2015, p. 160).

Natividade escreveu diversos estudos sobre o legado patrimonial existente em Alcobaça de grande interesse para a arqueologia (Cardoso, 2019, p. 143), entre eles podemos mencionar o das grutas de Alcobaça³², os estudos etnográficos³³ que realizou também contribuíram para o conhecimento das características da população da região. Da sua lavra são também os estatutos da Sociedade Arqueológica Alcobacence no ano de 1889³⁴, sociedade que não se viria a ser concretizada; no entanto é de notar a menção a um museu que seria o centro das atividades desta sociedade, delineando-se também que este ficaria sob a alçada da Câmara Municipal de Alcobaça, sendo as coleções pertença

³¹ Manuel Vieira Natividade foi um dos mais notáveis homens da Ciência e da Cultura de Alcobaça [...]. Diplomado em Farmácia pela Universidade de Coimbra em 1886, destacou-se no domínio da Arqueologia e catapultou o nome dos lugares da sua terra para uma dimensão que excede as fronteiras do território nacional. A par dos trabalhos de escavação [...] explorou, de forma laboriosa, a riqueza arqueológica da sua região (Martinho, 2015, p. 11).

³² Publicados na revista *Portugalia* e em *O Arqueólogo Português* (Cardoso, 2019, p. 153).

³³ Tendo o primeiro “As rocas da minha terra” sido publicado na *Revista Portugália* (Martinho, 2015, p. 136).

³⁴ Caixa 145 do Arquivo da Biblioteca de Alcobaça, onde se encontra o manuscrito original de Manuel Vieira da Natividade.

da sociedade (Cardoso, 2019, p. 144-146). Apoiando-se na profusa herança histórica da região, Manuel Vieira Natividade possuía uma grande coleção de materiais recolhidos, que estudou e catalogou tendo em vista a sua exposição no desejado Museu de Alcobaça, facto que nunca se viria a concretizar até à sua morte em 1918. Natividade, na esteira do desenvolvimento museológico de que Leite Vasconcelos foi precursor e de quem era correspondente, procedeu também a uma recolha de materiais para o futuro museu; dessa recolha saíram diversos estudos sobre a região (Cardoso, 2019, p. 143). É a ele “[...] a quem se deve inclusivamente a primeira cartografia tentada de reconstituição dos limites da área dos Coutos de Alcobaça [...]” (Guerreiro, 2015, p. 110). Entre as missivas trocadas entre Natividade e Leite Vasconcelos, verifica-se a sua vontade de expor coleções que datam desde o Neolítico até ao período romano (Cardoso, 2019, p. 148).

Manuel Afonso do Paço³⁵ (1895-1968), que continuou muitos dos estudos no terreno de Natividade, confirma a pretensão deste em abrir um museu. No decorrer das comemorações do “Centenário do ilustre alcobacense” (Guerreiro, 2015, p. 113), Paço refere o seu projeto para a implementação de um museu de cariz etnológico e arqueológico em Alcobaça, onde fosse mostrada a história do povo e a sua evolução (Guerreiro, 2015, p. 113). O mesmo é corroborado por António de Almeida em 1963, numa comunicação proferida na Classe de Ciências da Academia de Ciências de Lisboa, em que reitera a urgente necessidade de se fundar um museu em Alcobaça de modo a que todo o património recolhido por Natividade seja preservado, assim como os seus estudos (Guerreiro, 2015, p. 113). Segundo parecer de Cardoso (2019, p. 146), esta tentativa inicial de concretização do museu não avançou por falta de financiamento. À época de António de Almeida já a conceção de um museu para Alcobaça se tinha alterado, sendo defendidas duas vertentes que poderiam ser complementares: 1. uma centralizadora (polo aglutinador) focada na criação de um espaço de recolha, preservação e exposição do material patrimoniológico da região; 2. uma descentralizadora (polo dinamizador) que englobasse toda a região pertencente aos antigos coutos de Alcobaça (Guerreiro, 2015, p. 114). Conforme o Decreto-lei 433/85, de 23 de outubro, art. 2º, seria função do museu: “fomentar e ampliar o entendimento do Mosteiro de Santa Maria de Alcobaça e das suas relações históricas, artísticas, sócio-culturais e socio-económicas com a região em que

³⁵ Tenente Coronel, tirou o curso de Filologia Românica na Faculdade de Letras-Universidade de Lisboa. Curioso sobre os trabalhos de arqueologia participou em várias campanhas de escavação, tendo publicado diversos livros sobre personalidades da arqueologia da época e sobre os achados arqueológicos encontrados, que tiveram grande aceitação entre os estudiosos da época. Tendo também sido uma figura presente em todos os congressos de arqueologia realizados em Portugal e Espanha (Ferreira, 1969, p. 9-35).

está inserido”. Com funções dentro da área da “museografia, investigação e ação cultural”. Segundo o mesmo decreto (alínea a) do n.º 1 do artigo 201.º da Constituição, o museu ficaria localizado na ala norte e parte da ala sul do Mosteiro de Alcobaça, estando também previsto a ocupação das zonas do Claustro do Rachador e Noviços. A nível de gestão estava previsto que o diretor e restantes gestores e colaboradores fossem colocados no cargo ao abrigo das leis vigentes para esse efeito, sob a tutela do Ministério da Cultura. Concebiam-se, para o futuro museu, duas vertentes complementares: “a) Centralizadora: ter o Mosteiro como espaço de acolhimento ou/e enquadramento (pólo aglutinador); b) Descentralizadora: ter o território dos Coutos de Alcobaça e a região como elemento de leitura da realidade patrimonial e tratamento museal (pólo dinamizador)” (Guerreiro, 2015, p. 114).

Foi na passagem para o século XXI que esse legado voltaria a ganhar sentido museológico com a proposta de uma estrutura em rede “[...] dando expressão à realidade patrimonial configurada no seio do território dos antigos Coutos de Alcobaça” (Guerreiro, 2015, p. 111). A preparação para o futuro “Museu dos Coutos de Alcobaça” deu azo a um levantamento de pesquisas e estudos sobre a região e seu património que tinham vindo a ser elaborados desde os anos 70 do séc. XX (Guerreiro, 2015, p. 111); entre estes, destaca-se o importante levantamento de património etnográfico e geográfico levado a cabo por Eduíno Borges Garcia³⁶ (1922 - 1979), que depois se dispersou; “[...] Lixa Figueiras com Saavedra Machado (1977), Simon Levie (1977) Rui Rasquilho (1978 e 2009) ou Maria Olímpia Lameiras-Campagnolo (entre 1980 e 2010)” (Guerreiro, 2015, p. 111).

A Associação de Defesa e Valorização do Património Cultural da Região de Alcobaça (ADEPA) é fundada em 1977 com o intuito de promover a abertura do museu, que na altura chegou a ser levado em consideração como ecomuseu, mas que posteriormente se fixou na temática dos coutos de Alcobaça. Visava-se criar um museu que daria conta do legado patrimonial dos coutos com base em intervenções antropológicas na região e mais virado para o interesse popular, estando envolvidos neste processo os sócios Maria Olímpia Lameiras-Campagnolo, Carlos Mendonça e João Oliva Monteiro (Guerreiro, 2015, p. 111). No ano de 1993, junta-se um grupo de historiadores e investigadores com

³⁶ Licenciado em Farmácia pelo Faculdade do Porto, frequentou o curso de História, Jornalismo, Inglês e Espanhol. Oriundo dos Açores, tinha um grande interesse pela área de arqueologia e etnologia, desenvolvendo diversos estudos na região dos Coutos de Alcobaça, é a ele que se deve a descoberta e divulgação da igreja de São Gião. Membro da Associação de Arqueólogos Portugueses e da Associação Portuguesa de Museologia, dirigiu também o Instituto Pasteur de Lisboa. “A sua militância em prol da cultura, das raízes e identidade, aliava-se a uma postura pedagógica de proximidade”. Informação disponível em: <http://acoresleiria.blogspot.com/2010/12/recordando-eduino-borges-garcia.html>

o propósito comum de dar um enquadramento científico e atualizado ao património que o Museu de Alcobaça iria albergar (Monteiro, Monteiro & Ferreira, 2013, p. 253). Os estudos produzidos catapultaram a região para o domínio do conhecimento público com a “[...] exposição Arte Sacra do Renascimento ao Barroco nos Antigos Coutos de Alcobaça realizada em 1995, no Dormitório do Mosteiro de Alcobaça, e cujo catálogo constitui uma referência para estudos com afinidade temática” (Monteiro, Monteiro & Ferreira, 2013, p. 253). O despontar do século XXI trouxe uma nova vontade de implementar o museu, projeto até então não executado, agora com suporte nos estudos de Maria Olímpia Lameiras-Campagnolo (Guerreiro, 2015, p. 111). O projeto inspirado nas novas tendências museológicas visava dar conta dos diversos locais de interesse respeitantes à área geográfica dos antigos coutos de Alcobaça, não se focando somente na recolha de objetos, mas também na manutenção dos locais como elementos preponderantes de uma cultura coletiva patrimonial. No entanto, apesar de todos os passos terem sido dados para a sua concretização, o dito museu nunca viu a luz do dia e todo o património que há perto de um século poderia ter sido preservado se tem degradado, dispersado e até mesmo desaparecido, realidade para a qual Guerreiro (2015) nos alerta no seu artigo “Museologia Alcobacense (I) – antecedentes, pioneirismo e anomia”.

Entretanto, outros estudiosos do património de Alcobaça clamam também pela necessidade de criar um espaço museológico para acolher coleções que estão em risco de se perder. António Valério Maduro, no artigo “Património industrial dos antigos coutos de Alcobaça” (2016), descreve-nos o espólio industrial que vem do tempo cisterciense na região e defende, por seu turno, o interesse da abertura do Museu dos Coutos de Alcobaça para acolher o espólio que ainda se possa salvar. Maduro (2016) dá conta dos lagares de azeite cistercienses abandonados por se terem tornado tecnologicamente obsoletos, moinhos de cereais que foram adaptados para a indústria de fiação, como é o caso da Fábrica da Fiação de Tecidos da Fervença já desativada. Deste património industrial em declínio, Maduro dá conta que falta fazer um inventário, catalogação e reabilitação do património arquitetónico rural e industrial onde poderia sobressair o “[...] Mosteiro como eixo central e aglutinador de um corpo patrimonial disperso”. Propõe um aproveitamento dos diferentes locais de interesse constituindo um agrupamento visitável inserindo-se na área turística e de estudo, defendendo também a elaboração de um roteiro onde se encontrariam descritos estes locais de interesse público.

Verifica-se o facto de, até à data e apesar de formalmente o museu existir, nenhuma das entidades competentes conseguiu levar a cabo a sua instituição no terreno, tendo até

sido posteriormente desinstitucionalizado pela tutela (Guerreiro, 2015, p. 115). No entanto, impera o facto da necessidade de desenvolver uma unidade museológica para a região, incorporada num programa exequível e com um plano de gestão plausível para combater o desaparecimento do património cultural local onde se pode englobar as áreas “[...] ambiental, arte popular, arquitectura civil, militar, religiosa, tecnologia tradicional” (Guerreiro, 2015, p. 115). Por outro lado, temos órgãos de manifestação local de cariz cultural e patrimonial, consistindo em associações ou outras entidades que, apesar de serem de especificidade diversa, vão-se afirmando no terreno museológico e concretizando alguns dos objetivos programáticos previstos para o Museu de Alcobaça.

Alberto Guerreiro (2015), abordando a possibilidade de abertura do Museu de Alcobaça, realça que algumas dificuldades se prendem com a diversidade patrimonial a ter em conta, que engloba: “arqueologia, etnologia, arte, indústria, ciência e técnica, geologia e até zoologia” (Guerreiro, 2015, p. 116); e que torna difícil que os possíveis parceiros públicos e privados se ponham de acordo entre si. Outra hipótese colocada por Guerreiro (2015, p. 166) e por outros autores que se debruçaram sobre a temática será a autonomia que algumas iniciativas museológicas já implementadas demonstram e que mostram ser promissoras. Outra questão muito pertinente prende-se com a capacidade administrativa da gestão de tal património, que o estudioso considera economicamente difícil ficar a cargo de uma única entidade, apesar de a autarquia lhe parecer ser a tutela mais viável para o efeito.

3.2.3. Outros recursos culturais existentes no concelho

Armazém das Artes³⁷

Foi fundado em 24 de março de 2007, pela Associação dos Amigos do Armazém das Artes, uma associação sem fins lucrativos. Localiza-se no centro histórico de Alcobaça. O seu núcleo museológico consiste num interessante conjunto de aparelhos de precisão de diferentes épocas e estilos; entre eles podemos mencionar: rodas dentadas, tornos, aparelhos de medida, calibres, compassos, etc. Este conjunto encontra-se ligado à coleção do escultor José Aurélio, não estando, neste momento, aberto ao público.

³⁷ Informação disponível em <https://www.armazemdasartes.pt/>

Museu da Faiança de Alcobaça³⁸

O Museu da Faiança de Alcobaça “Maria do Céu e Luís Pereira de Sampaio” situa-se no espaço Galeria Conventual, na Rua Frei Fortunado. Este projeto, privado e iniciado por Jorge Pereira de Sampaio, surgiu com o intuito de realçar os 20 de anos da Galeria Conventual, comemorar os 60 anos de casamento de seus pais e homenagear o pai, Luís Pereira de Sampaio, recentemente falecido³⁹. O espaço museológico é dedicado à faiança da região de Alcobaça num período que medeia entre os séculos XVII a XXI, contado com um milhar de peças em exposição (Sampaio, 2012).

Museu do Vinho de Alcobaça, anterior Museu Nacional do Vinho⁴⁰

O museu localiza-se na adega construída pelo vitivicultor José Eduardo Raposo de Magalhães em 1874, grande incrementador da viticultura da região. Constitui a maior e mais completa coleção vitivinícola portuguesa em contexto museológico: “O museu, concebido com uma matriz muito completa e abrangente, vai muito além da simples documentação dos processos e das técnicas de produção, configurando a sua organização museológica num verdadeiro repositório popular da cultura do vinho português” (Guerreiro, 2017, p. 125). A adega foi equipada com o mais moderno equipamento tecnológico da época, tendo em 1948 sofrido uma nova modernização após a sua aquisição por parte da Junta Nacional do Vinho (JNV). Em 1968 encerram algumas dependências, tendo o espólio daí oriundo sido recolhido e preservado pela figura do Engenheiro Manuel Augusto Paixão Marques, delegado da JNV. O acervo constitui, assim, um dos mais completos sobre a temática do vinho em Portugal entre os séculos XVII e XXI. O museu, encerrado desde 2007, passou para a tutela da Câmara Municipal de Alcobaça, estando aberto ao público.

Museu Raul da Bernarda⁴¹

O nome deriva do proprietário da antiga fábrica de louça que alberga o atual museu. A fábrica data de 1875, sendo o proprietário José dos Reis que se dedicava ao fabrico de louça de uso comum com as características de Coimbra, terra de origem do proprietário.

³⁸ Informação disponível em https://www.facebook.com/pg/Museu-de-cer%C3%A2mica-de-Alcoba%C3%A7a-Galeria-Conventual-25789977696030/about/?ref=page_internal

³⁹ Informação disponível em <https://www.cm-alcobaca.pt/pt/2572/museu-da-faianca-de-alcobaca.aspx>

⁴⁰ Informação disponível em https://www.e-cultura.pt/patrimonio_item/7955 e <https://www.cm-alcobaca.pt/pt/pt/2735/museu-do-vinho.aspx>

⁴¹ Informação disponível em <https://www.cm-alcobaca.pt/pt/2734/museu-raul-da-bernarda.aspx>

Posteriormente, passa a ser dirigida por Manuel Ferreira da Bernarda de 1900 a 1920. Mas é com o filho, Raul da Bernarda, que nos anos 1930 a fábrica ganha um cunho mais artístico que iria marcar a arte decorativa da região com a linha da “louça artística de Alcobaça”. A Câmara Municipal de Alcobaça adquiriu o espaço, que foi aberto ao público em 20 de agosto de 2010 sob tutela municipal. Atualmente o museu tem uma exposição permanente onde se pode observar a própria coleção de cerâmica produzida por Raul da Berarda e uma segunda exposição onde constam os trajes do Rancho do Alcoa doados por antigos membros da coletividade que ecoam a louça de Alcobaça e que remontam a 1939.

Museu dos Coutos de Alcobaça

Segundo informação constante do site da Comunidade Intermunicipal do Oeste⁴² (OesteCIM) este projeto museológico está ainda em planeamento, para posterior formalização do processo de adesão à Rede Portuguesa de Museus. O nome ainda não se encontra fixo, sendo designado como “Museu de Alcobaça”, tendo a sua localização na Rua Afonso Albuquerque (Rua da Roda), n.º 24, em Alcobaça. A OesteCIM relata que o museu, tutelado pela Câmara Municipal de Alcobaça, será a sede de um projeto museológico mais abrangente entre concelhos dos antigos Coutos de Alcobaça, de um vasto território que vai da Serra dos Candeeiros até à foz do rio Alcoa, local de presença cisterciense e de povoações anteriores de interesse. O projeto de abertura do museu inclui três objetivos: 1. preservar, recuperar e promover todo o leque patrimonial desde o físico e natural ao imaterial disponível em parceria com entidades de carácter institucional ou particular, tendo o Mosteiro como elemento central; 2. o território envolvente a Alcobaça (antigos coutos), sendo feita a incorporação, inventariação, conservação, etc. de todo o património de interesse para o museu, sendo considerada a hipótese da existência de outras entidades museológicas que exporiam os seus acervos localmente; 3. uma investigação interdisciplinar que integraria todo o património museológico constante na região que estaria repartido em diversos polos temáticos e de interesse geral e promoveria o seu estudo e divulgação⁴³.

⁴² Informação disponível em <http://www.oestecim.pt/CustomPages/ShowPage.aspx?pageid=c9cab273-1cda-4302-87f4-9024d818852b>

⁴³ Informação disponível em <http://www.oestecim.pt/CustomPages/ShowPage.aspx?pageid=c9cab273-1cda-4302-87f4-9024d818852b>

4. O projeto de criação do MBA

O projeto para a criação do Museu do Burgo Alcobacense (MBA) surge da necessidade premente da existência de um espaço onde seja possível ter acesso a uma panorâmica temporal e histórica da região de Alcobaça, considerando a pré-história, romanização, presença cisterciense, até à industrialização e sua constituição como cidade, como foi enunciado por diversos investigadores no capítulo anterior. O MBA está concebido para ser uma cooperativa de âmbito cultural, direcionado e circunscrito à cidade de Alcobaça. Neste âmbito, distancia-se do anterior Museu dos Coutos de Alcobaça, mais direcionado para um período temporal historicamente datado e estendendo-se às áreas arqueológicas e históricas de Alcobaça, Nazaré, Caldas da Rainha, Porto de Mós e Marinha Grande⁴⁴.

No entanto, do nosso ponto de vista, o interesse museológico não se esgota apenas numa linha histórica de presença humana ininterrupta na região, podemos considerar também de relevo a possibilidade de tecer pequenos quadros antropológicos de artes e ofícios tradicionais atualmente caídos em desuso, mas cuja existência constitui um ponto de interesse e estudo sobre os modos de vida da região e de determinada época, como por exemplo, o trabalho da lã e fiação manual e respetivos instrumentos desse labor ou as alfaias e instrumentos agrícolas utilizados em tempos de antanho. Entre os possíveis quadros de interesse expositivo podemos destacar também alguns objetos de finais do séc. XIX e inícios do século XX, relacionados com a evolução instrumental e tecnológica da população, tais como rádios, instrumentos de precisão, entre outros.

Estes exemplos sucintos ilustram bem a riqueza patrimonial que ficaria disponível para fruição ou estudo no futuro museu e que se encontra atualmente guardada em coleções privadas ou nas reservas de museus (locais e nacionais), que não podem ter uma expressividade visual uma vez que não se encontram de momento disponíveis ao público por falta de um local que as possa albergar e expor. A criação e abertura do MBA pretende colmatar estas lacunas e permitir a divulgação de objetos de interesse para o público.

⁴⁴ Estando atualmente afeto à Câmara Municipal de Alcobaça, a conceção deste museu teve à frente a associação ADEPA.

4.1. Objetivos: Visão, Missão, Valores

Considerando a importância de tornar acessível ao público coleções que se encontram guardadas e inacessíveis, apresentamos a Visão, Missão e Valores do futuro museu:

Missão

Segundo Gary Edson (ICOM, 2004, p. 151) na elaboração da declaração de missão do museu deve estar contida a base da missão que ele irá executar, podendo ter em atenção o seu nome, o acervo que possui ou a funcionalidade que o governo ou a entidade administradora lhe atribuiu. Um museu que tenha um acervo específico de história, arte ou ciências deve ter uma missão adequada à temática dos objetos expostos. A declaração de missão permite definir o tipo de acervo do museu e define o posicionamento da instituição enquanto entidade pública. Assim, propomos como missão do MBA: Representar a evolução de Alcobaça e sua região através da conservação, valorização e divulgação dos testemunhos, mediar e promover a herança cultural, em particular na cidade de Alcobaça, como espaço cultural que atua como facilitador de conhecimento para públicos diversificados e de diferentes faixas etárias, direcionando o seu interesse para as coleções e estabelecendo pontes de conhecimento entre estas e os interesses e preocupações culturais e sociais da atualidade.

Visão

A Visão permite ecoar o fulcro ideológico do museu e o que pretende atingir, como por exemplo valores de tipo cultural ou ambiental. A Visão do MBA é: Ser um polo de referência e um centro de conhecimento da história da cidade de Alcobaça e de Portugal partindo das coleções como ponto de partida para integrar esse conhecimento no mundo, realçando a importância da cultura como modo de compreensão de nós e do outro de forma inovadora e sustentada, atraindo visitantes e sendo um ponto de apoio à população envolvente.

Valores:

Os Valores do MBA são:

- Excelência institucional;

- Cooperação para a promoção dos objetivos da política cultural, educativa e ambiental;
- Autonomia da programação;
- Sustentabilidade socioambiental;
- Sustentabilidade na gestão dos recursos.

4.2. A coleção

Geoffrey Lewis, no artigo “O papel dos museus e o código de ética profissional” (ICOM, 2004, p. 8), debruçando-se sobre a questão da aquisição e manutenção do acervo, considera ser da responsabilidade do museu a sua aquisição, manutenção e divulgação. Lewis defende que o acervo do museu é “património público” recaindo sobre a “confiança pública” e assim sendo a forma como o património é preservado e gerido deve ser do conhecimento de todos e estar acessível ao público através de uma declaração efetuada pelo próprio museu. Esta declaração mais do que gerar “confiança” é, no nosso entender, um veículo não só de divulgação do propósito das coleções, mas também de comunicação com o público, de chegar até à comunidade local. Segundo Figueira e Ramos (2019, p. 113) é o acervo e a sua riqueza que dá ao museu a sua importância. Citando Judite Primo, Figueira e Ramos estabelecem a importância dos museus na guarda do património da região onde se estabelecem, podendo ter características e conceitos diferentes. No entender destes autores, a atuação dos museus vai para além de simples guardião patrimonial uma vez que assumem um papel divulgador “[...] dos recursos locais, valorização patrimonial, valorização de aspetos culturais, apoio ao ensino, fomento do emprego e formação profissional” (Figueira e Ramos, 2019, p. 113). É neste contexto que se inserem muitos museus de comunidade de direito privado e associativo.

Geoffrey Lewis (ICOM, 2004, p. 11) realça a importância de haver uma “[...] cooperação e intercâmbio entre instituições com interesses e políticas de aquisição similares”, o que vai ao encontro da parceria que propomos estabelecer com o Armazém das Artes, no espaço contíguo ao do MBA. O papel do museu para Geoffrey Lewis (ICOM, 2004, p. 12) é também de carácter educativo e de atrair um maior número de visitantes dentro do tecido social ou local que visa representar; neste contexto, o museu dinamiza o contacto entre a instituição e a sociedade na promoção do seu património.

No âmbito das exposições de carácter temporário, Lewis (ICOM, 2004, p. 12) defende que estas devem surgir dentro do teor em que se inserem as propostas da própria instituição (missão, política e objetivos) e nunca fazer perigar o acervo do museu. Estas podem ser visitadas ou divulgadas através da internet. No que diz respeito à interação com a comunidade, Lewis alerta que muitas vezes o acervo à guarda do museu não representa apenas a comunidade, mas pode ter também uma importância mais profunda e de grande significado para os locais, como é o caso de património relacionado com “[...] a identidade local, regional, nacional, étnica, religiosa ou política” (ICOM, 2004, p. 13). No caso do património à guarda do museu se encontrar nesse contexto, é importante que este tenha isso em consideração nos seus objetivos e na sua atuação junto à comunidade.

Nicola Ladkin (ICOM, 2004, p. 17), no artigo “Gestão do acervo”, identifica três pontos importantes na gestão das coleções: 1. Registo do acervo, ficando a instituição responsável pela sua preservação e manutenção de modo a que este esteja disponível para as diferentes gerações; 2. Preservação do acervo, como ponto comum a todas as atividades geridas pelo museu; 3. Acesso controlado ao acervo, que visa preservar as peças expostas do manuseamento passível de as danificar.

No MBA serão constituídos núcleos de estudo e conservação para a coleção. Seguindo as diretivas, o plano de incorporação e gestão das coleções terá como base uma metodologia dentro da seguinte tabela:

Tabela 4 - Política de gestão do acervo

Delinear a política de Gestão do Acervo: Tabela de sugestão do índice	
Missão e Objectivos do Museu	Fotografia
Código de Ética	Prevenção de Acidentes
Inscrição	Seguro
Aquisição e Incorporação	Acessibilidade ao Acervo
Título de Propriedade Válido	Segurança
Proveniência e Obrigação de Diligência	Exposições
Materiais “Sensíveis” e Protegidos	Controlo do Ambiente Adequado
Avaliação e Autenticação	Monitorização do Acervo em Exposição
Abatimento e Cedência	Materiais de Exposição Apropriados
Devolução e Restituição	Embalagem e Transporte
Catologação, Numeração e Identificação	Investigação
Inventário	Recolha de Campo
Empréstimos	Ambiente Interno
Relatório sobre o Estado de Conservação	Eruditos e Investigadores, Visitantes
Glossário/Padrões	
Documentação	Análise Destrutiva
Preservação do Acervo	Colecta Pessoal e Utilização Pessoal do
Armazenamento do Acervo	Acervo
Manuseamento e Movimentação do	Conservação Preventiva
Acervo	Conservação

Retirado de ICOM, 2004, p. 19

Para estar dentro dos parâmetros de entrada na Rede Portuguesa de Museus (RPM) e obedecer ao definido na Lei-Quadro dos Museus Portugueses, o MBA ir-se-á conduzir pelas seguintes normas: “1. Cumprimento da função social; 2. Observância dos cuidados de preservação e de valorização das coleções e dos acervos [à sua guarda]; 3. Condições de sustentabilidade.” (Figueira & Ramos, 2019, p. 32).

4.2.1. Descrição das coleções existentes de interesse para o projeto

As coleções que irão estar patentes no MBA resultarão de doações, mas sobretudo de empréstimos ou depósitos de instituições públicas ou colecionadores privados. Sendo o espaço previsto suficientemente amplo para comportar vários tipos de exposições, propõe-se que os objetos possam ser expostos com um carácter permanente ou em exposições de carácter temporário subordinadas a uma temática específica. As exposições temporárias visam criar dinamismo ao museu e atrair o público. Para o efeito, terão de ser celebrados protocolos com as instituições e colecionadores privados que detêm os espólios de interesse para o MBA. Apresentamos, em seguida, as suas futuras coleções que já estão em grande parte catalogadas e registadas e ou estudadas e que manifestam uma cronológica de interesses históricos locais:

1. Coleção José Aurélio

Esta coleção, que integra o espólio do Armazém das Artes, pertence ao escultor José Aurélio⁴⁵, é composta por objetos recolhidos ao longo dos anos (Cardoso, 2011, p. 39), incluindo máquinas, aparelhos de precisão e outros objetos oriundos de diferentes séculos: “Máquinas para talhar rodas dentadas, tornos, aparelhos de medida, calibres, compassos e tantas outras pequenas ferramentas que contribuíram para a construção de outros engenhos, que foram dando corpo ao mundo do trabalho”⁴⁶. Alguns objetos provêm de trocas efetuadas com outros artistas como Alberto Carneiro, Ângelo de Sousa, António Areal, António Quadros, Eduardo Luís, Helena Almeida, Jorge Pinheiro, Jorge

⁴⁵ O escultor nasceu em Alcobaça em 1938. Tendo frequentado o curso de escultura na Escola Superior de Belas-Artes de Lisboa, participou em diversas exposições destacando-se a I Bienal de Paris em 1959. O seu trabalho encontra-se representado em museus de “Portugal, Brasil, França, Holanda, USA, Japão e Inglaterra” (Cardoso, 2011, p. 11).

⁴⁶ Informação disponível em <https://www.armazemdasartes.pt/pt/nucleo-museologico>

Vieira, Manuel Baptista, Rogério Ribeiro, Marcelino Vespeira, Zulmiro de Carvalho (Cardoso, 2011, p. 40). José Aurélio considera que os objetos possuem um significado antropológico e acompanham a evolução tecnológica do homem, assim atraem um tipo de público que habitualmente não frequenta os museus, mas que se interessa pela temática dos objetos expostos (Cardoso, 2011, p. 41-44). Consideramos que poderia ser efetuada uma parceria entre o MBA e o Armazém das Artes. O edifício deste espaço é contíguo ao futuro espaço previsto para o MBA pelo que seria interessante conjugar ambos os espaços numa parceria e colaboração museológica, com o intuito de revitalizar e lhes dar visibilidade.

2. Coleção da Família Natividade

É uma coleção constituída por recolhas arqueológicas (INIAV, 2015) que remontam à pré-história, sobretudo reveladoras da atividade agrícola, em particular do período do Neolítico, Idade do Bronze, Ferro e Período Romano (Cardoso, 2019, p. 148), provenientes de escavações realizadas nas grutas naturais do vale do Carvalhal de Aljubarrota por Manuel Vieira Natividade (Martinho, 2015). Outros elementos desta coleção relacionam-se com Joaquim Pereira Natividade e Irene Sá Vieira Natividade, constando de tapeçarias e pinturas⁴⁷, cerâmica, chitas e numismática⁴⁸. Na coleção constam tapeçarias e faiança artística (potes, jarras, pratos) criadas por Irene Natividade. Tendo as tapeçarias motivos da natureza inéditos para a época (Museu de Alcobaça, 1988). O acervo de cerâmica conta com cerca de seiscentas peças antigas e de produção da década de 40 do séc. XX, oriundas da Olaria de Alcobaça (OAL) e da Real Fábrica do Juncal. Entre as peças encontram-se de 1875, da primeira fábrica de loiça, faiança da séc. XVII e XIX, estampilha criada pela OAL; e da Real Fábrica do Juncal loiça de copa e altar (Mosteiro de Alcobaça, 2006). Esta coleção está à guarda da família de Natividade, pelo que o MBA teria de estabelecer um protocolo com a mesma. Consideramos interessante o estudo e conservação da coleção de tecidos de chita com as suas cores e padrões, por ser esta coleção que pretendemos que conste no MBA, estabelecendo a ponte

⁴⁷ Informação disponível em <https://www.cm-alcobaca.pt/pt/noticias/2336/vida-e-obra-de-joaquim-vieira-natividade-em-exposicao-na-estacao-de-fruticultura.aspx>
<https://regiaodanazare.com/JournalNews/JournalNewsDetail.aspx?news=a70671ac-3797-405d-bd81-e4dd0f45606c>, <https://www.cm-alcobaca.pt/pt/2563/casa-museu-vieira-natividade.aspx>

⁴⁸ Informação disponível em <http://www.tintafresca.net/News/newsdetail.aspx?news=c30faee4-b7ef-45c3-9bdc-648d10ced1b9&edition=73>

com a Real Fábrica de lençaria e Tecidos Brancos de Alcobaça e o passado da indústria têxtil de Alcobaça.

3. Coleção Pereira Sampaio

Objetos provenientes da coleção de Jorge Pereira de Sampaio, iniciada em 1953, ano do casamento dos pais, Maria do Céu e Luís Pereira de Sampaio, família pertencente à região de Alcobaça (Sampaio, 2012). O acervo possui cerca de 5000 peças que datam entre os séculos XIV e XXI, sendo constituído por peças de cerâmica, pintura sacra, escultura, ourivesaria, mobiliário, joalheria, têxteis (de que se destaca a tapeçaria flamenga e arte contemporânea portuguesa e brasileira) (Monteiro & Sampaio, 2019, pp. 23-25)⁴⁹. As tapeçarias remontam à época renascentista de Bruxelas da primeira metade e meados do séc. XVI inserindo-se no trabalho de Pieter van Aelst e B. van Orley (Sampaio, 2012, p. 31). Na coleção de faiança portuguesa destacam-se peças manufaturadas das fábricas: “Real Fábrica da Cavaquinho, Real Fábrica do Juncal, Real Fábrica do Rossio de Santa Clara, Fábrica do Cojo, Fabrica de Miragaia (Rocha Soares), Olaria de Alcobaça, Caldas da Rainha, Fábrica de Aveiro, Fábrica de Louça de Sacavém, [...] Domingos Vandelli [...] e Vista Alegre” (Monteiro & Sampaio, 2019, p 24). A nível da pintura, destacam-se duas obras datadas do séc. XVII de iconografia religiosa, sendo uma atribuída a António Joaquim Padrão. O acervo contém também obras de pintores como Albuquerque Mendes, Barahona Possollo e Ana Maria Botelho; do Brasil destacam-se as pinturas de Victor Arruda, Artur Barrio e Cildo Meireles (Sampaio, 2012, p. 20). A parceria com esta entidade seria proveitosa para ambas as partes, uma vez que a coleção da Galeria Conventual⁵⁰ é extensa e as peças não se tornam muito visíveis no espaço em que se encontram atualmente. O espaço disponibilizado pelo MBA iria permitir um espaço mais alargado para a exposição da coleção ao mesmo tempo que se ampliava a oferta museológica que também podia recair sobre a história mais recente de Alcobaça com a coleção das chitas e da cerâmica de Alcobaça.

4. Coleção Castelo Alcobaça

⁴⁹ Informação disponível em <https://www.facebook.com/Museu-de-cer%C3%A2mica-de-Alcoba%C3%A7a-Galeria-Conventual-257899777696030/>

⁵⁰ A Galeria Conventual é um espaço privado, situada em Alcobaça. Este espaço museológico foi aberto ao público com uma exposição permanente de cerâmica em 1875 até aos dias de hoje.

Espólio que deriva de escavações no local e se encontra no depósito de material da Câmara Municipal de Alcobaça (numa antiga escola primária). Entre os objetos encontra-se “cerâmica vidrada, cerâmica comum, faiança, bronze, ferro vidro [...]”⁵¹ Na Torre de Menagem foram encontrados “moedas, pucarinhos, malgas, tigelas e testo [...]”. Os objetos encontrados são datados entre os séculos XVI a XVIII. Outro espólio de interesse encontrado no Castelo foi um fragmento bocal de uma ocarina, um fragmento do forninho de um cachimbo, malhas de jogo, peças de jogo, alfinetes de bronze, um anel em prata, pregos e cavilhas, dedais em bronze, contas em pau-preto, candis, medalhas e pregadeiras, colheres e facas e fauna. O espólio desta coleção daria uma interessante exposição para o MBA, podendo ser promovidas investigações arqueológicas que iriam recair sobre a coleção e sobre a história e origens de Alcobaça. O protocolo entre o MBA e a Câmara Municipal de Alcobaça (CMA) seria no sentido de formar em conjunto um núcleo de investigação de arqueologia e história de Alcobaça.

5. Coleção Rádios

O acervo possui cerca de 5331 objetos, mas não possui local de exposição desde que foi adquirido pela CMA⁵² em 2009. Este acervo deriva do “Espólio Coleção Madeira Neves – Casa das Máquinas Falantes” e consiste em: 414 rádios, 587 microfones, 151 gravadores, 125 telefones, 407 discos metálicos, 67 discos perfurados, 1104 discos de vinil, 42 fonógrafos, 13 gramofones, 83 rádios transmissores. Este acervo encontra-se em arquivo camarário, assim consideramos ser uma oportunidade para o MBA fazer a sua exposição efetuando uma ponte com a utilização destes instrumentos não só em Alcobaça, mas também em todo o país.

6. Coleção ADEPA

O acervo desta coleção está preservado no arquivo ADEPA situado no Mosteiro de Alcobaça; inclui material diverso de origem arqueológica, uma coleção de cerca de cem exemplares de aves embalsamadas oriundas do Brasil e Portugal cedidas pela família Lameiras⁵³. Destaca-se ainda o espólio de Bernardino Lopes de Oliveira “[...] que

⁵¹ Informação disponível em <http://castelodealcobaca.blogspot.com/>

⁵² Informação disponível em <https://www.cm-alcobaca.pt/pt/noticias/2497/acervo-do-futuro-museu-da-radio-de-alcobaca-contem-mais-de-5000-pecas.aspx>

⁵³ Informação disponível em <http://www.tintafresca.net/News/newsdetail.aspx?news=67d67436-5f6b-401d-804d-b2d67fc5c794&edition=16>, <https://regiaodecister.pt/opiniao/edificios-com-historia-palacete-bernardino-lopes-de-oliveira>

consiste num importante fundo documental, com objetos de história natural, objetos pessoais [...]”⁵⁴. O espólio total ainda se encontra em fase de catalogação. O intuito da apresentação desta coleção recai sobre a coleção de aves embalsamadas, podendo ser um estudo ornitológico interessante para as escolas da região. Uma vez que a coleção ainda se encontra a ser inventariada seria interessante que esta entidade participasse como um elemento ativo da cooperativa MBA e beneficiar de um espaço onde pudesse disponibilizar ao público o seu espólio museológico. A ADEPA, com a sua coleção em arquivo de material Geo-Arqueológico e natural, poderia beneficiar em ter um lugar para expor estas coleções com o intuito de divulgar e investir na sua missão de defender o património local.

Está previsto para o MBA, que não irá possuir coleção própria, o estabelecimento de parcerias entre as diferentes entidades que têm à sua guarda as coleções que, como foi reiterado, não se encontram disponíveis ao público por diferentes motivos, que foram sendo referidos. Consideramos reunir condições para ser um núcleo agregador de visitantes com interesse na história, indústria da região e arte. O MBA pretende facultar o acesso a esse espólio existente na cidade de Alcobaça, tendo especial incidência em coleções que não só dão conta do legado têxtil e de cerâmica da região, como também de outras coleções que consideramos serem de interesse para as escolas da região, como é o caso da coleção de rádios e respetiva evolução tecnológica e, na área das ciências naturais, a exposição de aves embalsamadas.

4.2.2. Localização para a implementação do projeto

Propõe-se a instalação do MBA no espaço contíguo ao Armazém das Artes, conforme imagem em baixo⁵⁵:

⁵⁴ Informação disponível em <https://regiaodecister.pt/opiniao/edificios-com-historia-palacete-bernardino-lopes-de-oliveira>

⁵⁵ Fonte: Google Earth.

Figura 2 - Localização do MBA



Imagem recolhida em Google Earth

Consideramos este espaço ideal, por ser contíguo ao Armazém da Artes, permitindo estabelecer protocolos de parcerias com essa entidade, que poderá beneficiar de um espaço extra para poder dilatar a sua exposição. O Armazém das Artes disponibiliza este espaço que não utiliza para que seja ali instalado o MBA. A proximidade dos dois espaços permite que os visitantes se interessem por efetuar uma visita dupla sem perderem muito tempo na deslocação.

5. Plano de Gestão

Neste projeto pretendemos apresentar um modelo que nos parece ser o mais exequível para a gestão de um espaço museológico constituído como cooperativa. A viabilidade da existência e permanência de um museu está, segundo ficou demonstrado, na sua gestão adequada tendo em perspetiva a necessidade de sustentabilidade do espaço. O nosso plano de gestão foi desenvolvido tendo em consideração essa perspetiva.

5.1. Método exploratório

No capítulo I o trabalho debruçou-se sobre a premente questão de sustentabilidade que os museus atualmente enfrentam independentemente da sua natureza privada ou estatal, tendo-se verificado que a base para a manutenção do espaço reside na gestão.

A par deste estudo, efetuaram-se também entrevistas exploratórias com a finalidade de alargar o conhecimento sobre a matéria. Este método exploratório é defendido por Quivy e Campenhoudt (1995, p. 69) como o ideal para o aprofundamento da compreensão sobre uma determinada área em estudo:

As leituras ajudam a fazer o balanço dos conhecimentos relativos ao problema de partida; as entrevistas contribuem para descobrir os aspectos a ter em conta e alargam ou rectificam o campo de investigação das leituras. Uma e outras são complementares e enriquecem-se mutuamente.

Pretendia-se compreender como as questões abordadas no estado da arte se espelhavam ou não no terreno, Alcobaça, tendo em consideração o conhecimento dos entrevistados sobre as particularidades da zona em estudo.

5.1.1. Entrevistas exploratórias

Na prossecução do estudo para a implementação do MBA, julgou-se importante obter uma panorâmica de todas as dimensões a considerar para a realização do nosso projeto. Assim, apesar da literatura constante no Capítulo 1 ter servido para balizar este trabalho, foram também realizadas entrevistas a elementos-chave que poderiam contribuir com os seus conhecimentos para oferecer uma perspetiva de aspetos ainda não considerados, auscultar diversos pontos de vista e obter reflexões sobre a temática a partir de investigadores e atores no terreno. Quivy e Campenhoudt (1995, pp. 71-72) indicam três categorias de entrevistados que consideram ser profícuos para o desenvolvimento de um estudo: “[...] docentes, investigadores especializados, e peritos no domínio da investigação [...]”, “[...] testemunhas privilegiadas [...]” e “[...] público a que o estudo diz diretamente respeito [...]”. O parecer dos autores foi de suma importância para a seleção dos informantes qualificados que convidámos a participar no nosso estudo.

5.1.1.1. Apresentação e análise das entrevistas

Seleção dos entrevistados

Na seleção de elementos para as entrevistas foram tidos em conta alguns fatores, a saber: conhecimentos e experiência na área museológica e de gestão museológica, conhecimento do meio social e cultural de Alcobaça e do seu respetivo património cultural. Assim, foi enviado um pedido para efetuar uma entrevista a diferentes entidades, que considerámos abalizadas para figurar neste estudo, esclarecendo o seu propósito de investigação científica, tendo acedido a participar os seguintes elementos:

Professor Gérard Leroux (EGL), professor assistente na Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa e investigador especializado na Ordem de Cister em Portugal; Jorge Pereira Sampaio (EJS), ex-diretor do Mosteiro da Alcobaça e atual técnico superior no mesmo e responsável pelo Museu/Coleção Pereira Sampaio; Isabel Fonseca (EIF), presidente da União de Juntas de Freguesia de Alcobaça e Vestiaria; Maria Manuel Aurélio (EMA), membro da administração do Armazém das Artes; Ana Margarida Martinho (EAM), técnica superior do Mosteiro de Alcobaça na área dos Serviços Educativos e investigadora da coleção pertencente à família Vieira da Natividade.

Preparação das entrevistas

As entrevistas foram preparadas de modo a que as questões fossem de variante semidirigida, sendo as questões 1, 2, 3, 4 e 6 iguais para todos os entrevistados e a questão 5 mais dirigida para a área de especialidade de cada entrevistado em particular (Anexo A). As questões recaem sobre os conhecimentos de cada entrevistado a nível da gestão museológica, criação de um novo museu e formação de uma cooperativa. Por motivos da epidemia COVID-19 e SARS-CoV-2 não foi possível efetuar as entrevistas presencialmente, pelo que se optou, por conveniência dos entrevistados, por as realizar por via eletrónica através de e-mail em julho de 2020, após conversa telefónica e a autorização de envio ter sido dada por cada um dos participantes.

Análise das entrevistas⁵⁶

⁵⁶ Segundo Judith Bell (1993, p. 160) os dados oriundos de entrevistas “[...] têm de ser registados, analisados e interpretados”. A informação dada pelas informações recolhidas só se torna válida quando está organizada por categorias. Quivy e Campenhoudt (1995, p. 226), referindo-se à análise de conteúdo, sublinham que se trata de métodos que “[...] implicam a aplicação de processos técnicos relativamente

As entrevistas foram analisadas qualitativamente segundo o método de descrição analítica⁵⁷ (Albarello, Digneffe, Hiernaux, Maroy, Ruquoy & Saint-Georges, 1997, p. 120), tendo sido identificadas as seguintes categorias⁵⁸: 1. Dentro da área de gestão: Gestão museológica de Alcobaça; Lacunas na gestão museológica; Lacunas nos museus; Serviços educativos. 2. Criação de uma organização cooperativa: Criação de um novo museu; Formação de cooperativa. 3. Na área da comunicação: Comunicação; Parcerias. 4. Património local e regional: Património e acervos. 5. Projeto para a criação do museu: Conselhos dos entrevistados. 6. Experiência adquirida noutros museus. Passamos em seguida a apresentar a análise categorial⁵⁹ do conteúdo das entrevistas⁶⁰ (Anexo B):

No que concerne à categoria 1 (área de gestão), à opinião sobre a gestão museológica, o entrevistado EIF referiu a falta de existência de dados e de informação sobre a gestão museológica na área da Alcobaça, pelo que não se pode efetuar uma avaliação com base em estatística. Já o entrevistado EMA afirmou que a sua área de conhecimento é a gestão cultural onde focou que os museus “só poderão cumprir de facto com os seus objetivos se tiverem a capacidade de se reunirem às estruturas necessárias para que de facto possam prosseguir com as suas atividades, promovendo uma alteração de funcionamentos a vários níveis, nomeadamente estruturais da própria cidade, políticos e culturais”.

A nível de lacunas na gestão museológica foram apontadas a falta de uma programação comum a nível da autarquia (EJS), a necessidade de criar uma ferramenta de avaliação dos museus e a falta de os museus trabalharem em rede (EIF). Já EMA referiu a ausência de uma “estratégia cultural” e de “políticas culturais alargadas promovidas e defendidas pelo executivo central e local”. A nível de lacunas sentidas nos próprios museus, EIF refere a falta de identificação entre o que se encontra exposto nos museus e a população local. É também apontado que “Não são suficientemente fortes em comunicação, não trabalham em rede e não são de fácil acesso aos que aqui vivem e a quem nos visita. Não estimulam a curiosidade do ensino, não interagem com a população” (EIF).

EMA refere a falta de capacidade de captação do turismo e a falta de “atividades e núcleos culturais e museológicos”. No que concerne à experiência que tem do Armazém

precisos [...]. De facto, apenas a utilização de métodos construídos e estáveis permite ao investigador elaborar uma interpretação que não tome como referência os seus próprios valores e representações”.

⁵⁷ Tradução nossa, no original *Analytic description*.

⁵⁸ Quivy e Campenhoudt (1995) designam de dimensões.

⁵⁹ Designação dada por Quivy & Campenhoudt, 1995, p. 228.

⁶⁰ As entrevistas foram enviadas por escrito, como anteriormente referido, pelo que optámos por manter o conteúdo original, sem efetuar correções, pelo que as citações podem apresentar incorreções relativamente ao novo acordo ortográfico.

das Artes, refere algumas más decisões que foram tomadas ao longo dos anos e que contribuíram para que não obtivesse tanto sucesso.

No que concerne ao ponto 2 das categorias (criação de uma organização cooperativa), EAM sublinha importância da criação do MBA como “organismo museológico e cultural com carácter agregador, holístico e plural, que trabalhe em estreita relação com o Mosteiro de Alcobaça e com o território do couto”, tendo em vista a criação de “um centro dinâmico de conhecimento e de cultura, orientando os visitantes para os territórios, com a finalidade de conhecerem in loco o seu património edificado e paisagístico, bem como os lugares de manufactura dos produtos-marca da região”. Relativamente à opinião sobre a criação de um novo museu, os entrevistados EJS, EIF, EMA e EAM concordam plenamente. Na área do serviço educativo, EAM defende a promoção de atividades no exterior, “promovendo actividades de ligação com as pessoas e o território”. A opinião sobre a criação de um novo museu em formato de cooperativa é vista favoravelmente por EGL, EJS, EIF e EMA.

Vejamos em seguida as respostas dadas no ponto 3 das categorias referente à comunicação: A comunicação é uma área em que EIF defendeu a ligação de museus em rede para que seja possível uma melhor divulgação. É também dada importância à interatividade e à criação de QRCode levando os museus para a era digital. EGL refere a criação de uma mediateca e EJS centra-se na importância de bons profissionais a trabalhar no futuro museu. A nível das parcerias EIF mostrou-se favorável referindo também a ligação com “todas as entidades públicas”, reiterando também que “as Juntas do concelho têm um papel determinante na proximidade e no acolhimento de nichos de arte e artistas”. EAM refere também a necessidade de parcerias a nível do serviço educativo.

A nível do património, quarto ponto das categorias acima indicadas, EMA e EAM reiteram a grande riqueza patrimonial do território de Alcobaça e a possibilidade de agregar um acervo muito eclético que acompanhe a história humana e industrial da região.

No que concerne ao ponto 5 respeitante aos conselhos dos entrevistados para o desenvolvimento do projeto, EGL destaca três termos que considera relevantes: “serviços, cultura e educação”, reforçando também a importância dos objetivos para o museu serem claros. EJS aconselha que seja efetuado um estudo “forte” e “multidisciplinar”. EIF destaca a “persistência e perseverança”, a importância das “pessoas” e de as escutar, sem esquecer a modernização inerente à era “digital”. EMA considera importante agregar “agentes culturais e museológicos” da região e também exteriores. Já EAM afirma que o novo museu deve ter em consideração as suas “valências” para se tornar uma “mais-valia”

para a região, tornando-se um “centro dinâmico de conhecimento do concelho” partindo daí para a “visita e interpretação dos patrimónios”. Nesta perspetiva EAM considera que o museu pode “gerar desenvolvimento económico” e ser sustentável.

O sexto ponto da nossa categorização concerne a experiência obtida noutra museu, sendo apenas abordada por EMA. Neste ponto, refere o Armazém das Artes, considerando que “foram tomadas várias más decisões ao longo dos anos”. EMA considera também que o Armazém teria tido mais realce se o projeto tivesse sido “pensado noutra lógica desde o seu início”.

Conclusão da análise das entrevistas

Dentro da categoria de gestão destaca-se a pouca informação existente sobre os museus de Alcobaça e a falta de criação de parcerias com entidades importantes para o apoio e desenvolvimento do museu e o afastamento entre o museu e a população a nível da comunicação e de projetos educativos. No ponto respeitante à criação de uma organização cooperativa realça-se a importância da colaboração com outros museus, património local, entidades promotoras de cultura e serviço educativo. Relativamente à comunicação distingue-se as parcerias entre museus e outras entidades e as tecnologias.

As respostas sobre o património local e regional indicaram a importância de uma exposição eclética acompanhando toda a variedade e riqueza da região. Os conselhos dos entrevistados respeitantes ao Projeto para a criação de um museu relevam a importância de este servir as necessidades da população e ser um elemento agregador de cultura.

No que diz respeito à experiência adquirida, apenas um entrevistado direcionou a sua resposta para o Armazém das Artes, que será o edifício contíguo ao MBA e com o qual se podem estabelecer dinâmicas importantes, pelo que consideramos relevante aproveitar esta experiência para a edificação do nosso projeto.

Decorrente da categorização a que chegámos após a análise das entrevistas firmámos as áreas de investigação que englobámos no nosso trabalho.

5.2. Plano de Gestão para o MBA

Após a sua implantação no lugar contíguo ao Armazém das Artes o MBA, terá de colocar em execução uma fórmula de organização e de gestão. Sabemos que o Armazém

das Artes, contíguo ao local onde o MBA irá ser implantado, está sob a direção da Fundação José Aurélio, e a ser utilizada pela associação cultural Rebate. Neste ponto de implementação importa compreender qual o potencial de mercado da organização, para o qual Campos defende a importância de se efetuar uma análise SWOT, considerando ser uma mais valia para qualquer instituição e um ponto de partida para a redefinição dos “[...] princípios e valores que constam da sua missão institucional, construir novas políticas e traçar novos objectivos e com base no orçamento disponível, divulgar as suas actividades e implementar as suas acções” (Campos, 2013, p. 16). Neste entender, apresentamos a análise SWOT que efetuámos para o MBA:

Tabela 5 - Análise SWOT⁶¹

“Strengths” / Forças:	“Weakness” / Fraquezas:
<ul style="list-style-type: none"> • A História cultural/etnográfica e as características da região e o Mosteiro de Alcobaça Património da Humanidade; • Estar no centro da cidade de Alcobaça; • Proximidade com praias atrativas da zona centro de Portugal; • Encontra-se próximo de reservas naturais, como Serra de Aire e Candeeiros; • A biodiversidade como atrativo turístico e do ponto de vista científico; • Oferta de formação, impulsionando a economia local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de interesse por parte dos cooperantes e mecenas locais; • Dependência do turismo nacional e internacional; • Dependência de apoios do Estado; • Espaço de museu cedido; • Não tem uma coleção própria. • Falta de profissionais ou a ausência de profissionais qualificados de quadro; • Falta consultores externos a contratar para trabalhos técnicos especializados.
<p style="text-align: center;">“Opportunities” / Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoio à investigação e a estudantes inserindo escolas e/ou núcleos de investigação; • Inserção da região no plano cultural e turístico nacional; • Desenvolvimento socioeconómico local; • Turismo gerado pelo aproveitamento dos Recursos Humanos; • Criação de planos de proteção patrimonial; • Formações contínuas em todas as áreas da cultura. • Dinamização da região criativamente. 	<p style="text-align: center;">“Threats” / Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perda de interesse por parte dos agentes / entidades locais e cooperantes; • Custos na manutenção do espaço museológico e coleções; • Falta de sensibilização local para o acolhimento deste género de museu; • Interrupção dos apoios financeiros. • Falta de perceção popular e política da pertinência e diferença entre este projeto e o do museu dos coutos de Alcobaça. • Despesas contratuais com serviços técnicos. • Despesas com formação de pessoal.

A nível geral, o modelo de cooperativa tem como principais vantagens: a) Facilidade de constituição: podem ser constituídas com facilidade ao contrário das empresas com fins lucrativos. Para a sua formação basta seguir os trâmites legais para a constituição de cooperativas, todos os membros devem ter mais de 18 anos, podendo depois constituir-se para a constituição da cooperativa. b) Pertença voluntária: todas as pessoas se podem

⁶¹ Análise efetuada com base nas considerações de ICOM (2004, p. 158, 179-180)

tornar membros da cooperativa, havendo uma obrigatoriedade de pagamento de quotas baixa. Do mesmo modo, todos os que entram para a cooperativa também a podem deixar em qualquer momento. c) Democracia: todos os que integram a cooperativa possuem direitos e deveres iguais, assim o poder financeiro dos membros não é o elemento primordial nas tomadas de decisão, mas antes importa o parecer de todos os membros. d) Ajuda mútua: todos os membros devem contribuir para o bem-estar comum.

As desvantagens das cooperativas são as seguintes: Falta de financiamento: os recursos financeiros são limitados, pelo que as atividades desenvolvidas têm de ser bem contabilizadas. Também o número de membros é dependente de inscrição. Dependência de fundos governamentais: os fundos são incertos e oscilantes. A cooperativa não tem possibilidades de se manter sem apoios estatais. Gestão não profissionalizada: se os membros eleitos não têm experiência ou conhecimentos na área de gestão, afeta a boa gestão da cooperativa, o que, em acréscimo aos poucos recursos da cooperativa, pode afetar a remuneração dos funcionários. Conflitos internos: pode ocorrer em caso de desarmonia entre os membros da cooperativa, afetando o desenvolvimento da instituição.

A análise SWOT permite compreender o alinhamento da instituição e avaliar riscos e potenciais ameaças ao seu desenvolvimento. No contexto atual, consideramos importante ter em conta que existe uma forte competição entre as instituições culturais para a obtenção de financiamento público e privado e o conhecimento e utilização de ferramentas de gestão são uma mais-valia para enquadrar que tipo de posicionamento e direção a instituição deve ter dentro da área em que atua. Ponderando algumas soluções viáveis para fazer face a este empreendimento, entendeu-se propor a criação de uma cooperativa cultural que forme parcerias com as várias entidades acima referidas; uma cooperativa, aberta à população em geral com interesse em fazer parte do movimento civil de cultura, pretendendo-se para o MBA um papel de elo de coesão na comunidade.

5.2.1. O processo para a cooperativa do MBA

Considerou-se que para o caso de Alcobaça o sistema que melhor se adequa é o sistema de cooperativa, tendo como exemplo a união de algumas associações locais que formaram uma cooperativa agrícola em 1934. Tentou-se no desenvolvimento desta proposta assumir uma visão de futuro e de coesão económico/social. considerou-se como solução a criação do MBA como uma cooperativa cultural, que consiste numa empresa de fins não

lucrativos, onde a atividade exercida não tem como destinatários terceiros, mas sim os próprios membros da cooperativa. Como abordado no ponto 2.4.2., podemos referir que, na prática, a cooperativa é uma “associação” de pessoas (o sujeito) que funciona como uma empresa colaborativa (o meio usado pelo sujeito para desenvolver a sua atividade). Define-se que será uma cooperativa cultural a gerir o espaço, cujas características seguem os trâmites legais vigentes para este tipo de constituição. Na esteira da AIC (Namorado, 2013, p. 9), definimos que uma cooperativa é uma associação autónoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades económicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida. Tem um número ilimitado de cooperadores, capital social variável e duração indefinida.

A cooperativa surge como uma solução viável para as questões de ordem económica que se colocam aos museus da atualidade, pois possuem a capacidade de englobar dois mundos distintos e efetuar a união entre o social e empresarial, numa vertente lógica que se liberta da pressão exercida por uma gestão de tipo puramente empresarial uma vez que engloba uma vertente da economia de tipo social. Figueiredo considera que o seu empreendedorismo social a capacita economicamente para o desenvolvimento local criando “[...] riqueza, contribuição para o PIB, empregos, inclusão social, redução da pobreza e aumento dos níveis de bem-estar social” (Figueiredo, 2015, p. 13).

5.2.1.1. Setor em que a cooperativa se insere

Podemos considerar que a cooperativa do MBA se insere no Terceiro Setor, tal como foi abordado de forma mais alargada no ponto 2 do presente trabalho. A nossa abordagem de gestão será feita tendo este fator em consideração.

5.2.1.2. Desafio que se coloca na implementação da cooperativa

O grande desafio que se coloca é a sua sustentabilidade. A noção de sustentabilidade não é recente e provém inicialmente do relatório Brundtland (1987) tendo sido alterada e adaptada no decorrer dos anos. O conceito de sustentabilidade segundo Silva (2014, p.

19) deve ser bem definido, uma vez que este pode ser diferente de uma organização com fins lucrativos para uma organização sem fins lucrativos; no entanto, em comum têm a necessidade de sustentação e capacidade financeira da organização. O mesmo autor, sustentado em autores como Pojasek e Morgati *et al.*, define sustentabilidade como um fator que tem inevitavelmente de estar assente na transparência de gestão “ambiental, no bem-estar social e na gestão económica prosperando a longo prazo, prestando simultaneamente contas aos seus stakeholders” (Silva, 2014, p. 19) e dando uma capacidade de continuidade e de longevidade a uma organização.

Silva (2014, p. 26), com base em Amitai Etzioni, considera que a sustentabilidade assenta em dois conceitos interligados: a organização, que engloba o elemento humano que se une para atingir determinados objetivos, e a gestão, que envolve toda a planificação, direção e verificação das atividades que visam alcançar os objetivos inicialmente propostos quer pela própria organização quer pelos elementos que a constituem. No que concerne à gestão, Silva (2014, p. 27) segue Anheier que divide este fator em três níveis: gestão de recursos humanos, onde os elementos ali integrados interagem e se direcionam para cumprir os objetivos propostos funcionando dentro de uma estrutura pouco hierarquizada; gestão estratégica, que se direciona no sentido de cumprimento da missão e visão propostas; e financeira, imprescindível para a conceção de diretrizes que delimitam a atuação da organização sem fins lucrativos. Silva (2014) refere que, apesar de algumas organizações não terem uma finalidade lucrativa, têm um vetor de gerar receita para se poderem manter e financiar todas as atividades e intervenções sociais a que se propõem, assim como assegurar a sua própria sustentabilidade, facto que será uma realidade na qual o MBA se insere. Consta-se que a questão da sustentabilidade é também um dos fatores que coloca um grande desafio na implementação de uma cooperativa. Silva, com base em Morganti, refere cinco desafios que se colocam às organizações do terceiro setor (OTS) no que concerne à sustentabilidade: “(1) a dependência de financiamento externo, (2) a “marca” da organização sem fins lucrativos, (3) expectativas de parcerias externas, (4) as expectativas de valor e prestação de contas, e (5) empenho e liderança” (Silva, 2014, p. 28).

Um estudo de Parente *et al.*, que recaiu nos modelos de financiamento, realçou que grande parte da receita obtida por este tipo de organização deriva de financiamento público (Silva, 2014, p. 27). Remetendo para a questão dos museus, verifica-se que, de facto, o financiamento público é uma das bases da sua sustentabilidade. Ainda respeitante à sustentabilidade, no site da Direção Geral do Património Cultural (DGPC), referem-se

programas de apoio, como o ProMuseus, aos quais o museu se pode candidatar, com o objetivo de proceder à qualificação dos museus portugueses e destinando-se somente aos museus inscritos na Rede Portuguesa de Museus⁶², sendo uma vertente de financiamento a ter em consideração.

Rendeiro (2010) aponta as parcerias como uma forma viável de ultrapassar as dificuldades de financiamento. Neste âmbito o Código Civil regulamenta o que consiste em parceria: “[...] promessa respeitante à celebração de contrato para o qual a lei exija documento, quer autêntico, quer particular, só vale se constar de documento assinado pela parte que se vincula ou por ambas, consoante o contrato-promessa seja unilateral ou bilateral” (In Rendeiro, 2010, p. 51). Nesta esteira, Rendeiro (2010) considera que se trata de um acordo mutuamente benéfico, pois a entidade associada valoriza-se perante a sociedade ao estabelecer uma ligação com uma entidade museológica, que é só por si promotora de cultura. A nível de exemplos de parcerias práticas que se podem estabelecer, Rendeiro (2010) foca dois protocolos de colaboração estabelecidos pelo Museu Monográfico de Coimbra (MMC) com a Associação Académica de Coimbra (AAC) e o Grupo Pestana das Pousadas de Portugal, que consideramos interessante dar aqui conta: com o primeiro acordo, o MMC garante a adesão do público sendo possível algum grau de fidelização ao museu, a renovação de visitantes e a diversificação do seu programa cultural; por seu lado a AAC tem a possibilidade de ter um espaço de promoção, utilizando as diferentes áreas culturais que a constituem. Já o protocolo estabelecido com o Grupo Pestana direciona-se para a possibilidade do museu poder acolher pessoas que venham para atividades ou conferências que promova ou até mesmo investigadores que tenham interesse em aprofundar estudos no museu; em contrapartida o Grupo Pestana tem sempre disponível um local para promover diferentes eventos ligados aos seus interesses (Rendeiro, 2010, pp. 52-53). Este tipo de parcerias vai diretamente ao encontro da missão do MBA que pretende a promoção, divulgação e estudo da herança cultural da região de Alcobça a um vasto leque de público de diferentes origens e idades.

Rendeiro (2010, p. 54), no âmbito da obtenção de receita por parte da entidade museológica ligada ao Estado, destaca que esta vertente dá movimento ao museu mediante a diversificação das atividades desenvolvidas e incrementa a sua programação cultural. Segundo o mesmo autor, a receita que deriva da prestação de serviços por parte do museu não é entendida como lucro, pois esta é aplicada na manutenção e dinamização

⁶² Informação disponível em <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/rede-portuguesa/programa-de-apoio-financeiro-museus-da-rede-portuguesa-de-museus-promuseus/>

do espaço museológico. Assim, considera-se como receita própria atividades ligadas ao serviço educativo (“ateliês, noites no museu, festas de anos”), aluguer de espaço (“jardins, auditórios e dependências do próprio museu”), restauração e cafetarias (por “contrato de concessão”), estes últimos espaços atraem público ao espaço (Rendeiro, 2010, p. 54-55), que vem em busca das características de um ambiente calmo e convidativo a leitura ou estudo. Estas medidas enquadram-se na via de sustentabilidade do MBA; como tal é de considerar a possibilidade da instituição poder estabelecer este género de parcerias que irão fortalecer a sua posição enquanto polo promotor de cultura.

5.2.1.3. Formas de vencer o desafio

Como abordámos no Capítulo 1, a gestão ligada ao terceiro setor assenta sobre um modelo de práticas de boa governança. Fonseca (2018), na definição de governação, aponta para a aplicação de práticas que permitem otimizar o seu desempenho. Assim, esta “[...] [t]em sido objecto de um forte interesse público devido à sua aparente importância para a saúde económica das empresas e da sociedade em geral” (Fonseca, 2018, p. 6). No entanto, o autor alerta para o facto do termo não se encontrar ainda bem definido e possuir uma grande abrangência, pelo que no presente estudo o conceito fica delimitado às definições apresentadas. Apesar de existirem algumas divergências na sua definição, no que concerne à prática de boa governação, Fonseca (2015, p. 6) menciona alguns princípios comuns:

- Equidade: tratamento justo e igualitário dos acionistas, sem distinção ou favorecimento de maioritários ou minoritários, além de facultar a participação de todos nas assembleias gerais.
- Transparência: disponibilização e evidenciação das informações relevantes relacionadas ao desempenho empresarial e a riscos significativos de diferentes naturezas.
- Prestação de contas ou *accountability* às partes que possuem interesse e legitimidade.
- Conformidade legal e comportamento ético, tendo como fim o cumprimento das leis vigentes e das normas internas e externas a que a entidade estiver sujeita.

A estes princípios, o Instituto Português de *Corporate Governance* (IPCG), seleciona os três primeiros e acrescenta o importante princípio da sustentabilidade (Fonseca, 2015, p. 7). Silva (2014, p. 28) aborda o tema da sustentabilidade financeira num conjunto de medidas ligadas à administração e gestão que apelida por “boas práticas”. Estas práticas permitem atuar no âmbito social salvaguardando a dimensão financeira. Na linha da aplicação da *corporate governance*, Fonseca (2015) defende que esta, apesar de estar

voltada para o segundo setor, também pode ser adaptada ao terceiro setor devido aos múltiplos benefícios que acarreta. Para mais o IPCG estabeleceu o Código de Governo de Entidades do Terceiro Sector que propõe “[...] um conjunto de orientações, princípios e recomendações que sirvam a modernização e a profissionalização dos modelos de governo das organizações do Terceiro Setor” (Santana & Campos, 2013, p. 5), o que, do nosso ponto de vista, é um claro indicativo do interesse e eficácia destas práticas. Fonseca (2015) na investigação que realizou sobre esta temática em Portugal, conclui que existem poucos estudos que recaiam sobre o desenvolvimento desta prática no nosso país. Por seu turno Garcia (2014, p. 180) defende tratar-se de “[...] uma metodologia adequada para organizações sem fins lucrativos adotarem em prol da sua sustentabilidade”.

A questão da sustentabilidade nas organizações do terceiro setor também é abordada por Silva (2014, p. 26) que focaliza duas áreas importantes para a sua prossecução: a organização, entendida como um conjunto de pessoas que se organizam com fins sociais tendo em vista a concretização de objetivos por si estabelecidos; e a gestão, que envolve o delinear de estratégias e definição da forma de atuar para alcançar os objetivos definidos quer a nível de desenvolvimento de atividades, quer a nível do crescimento da instituição.

Anheier (2005, citado por Silva, 2010, p. 26) indica que a tentativa de estabelecimento de práticas de gestão para o terceiro setor vem desde os anos 90 do séc. XX. No entanto, a falta de uniformidade das instituições criou uma verdadeira barreira à aplicação de práticas de gestão de nível mais profissional. A nível da sustentabilidade, Anheier refere que se devem ter presentes os três níveis de gestão, a saber: recursos humanos, relacionado com a coesão dos grupos de trabalho e na resolução de problemas; estratégia, direcionada para a prossecução da missão e visão delineadas pela instituição; e financeiro, claramente direcionada para a obtenção de financiamento.

5.2.1.4. Estratégias a implementar

Com a diminuição dos apoios por parte do Estado cabe a cada instituição desenvolver formas de sustentabilidade, tendo em consideração a sua Missão, Visão e Valores. As estratégias desenvolvidas são de suma importância pois existe uma grande competitividade para a obtenção de recursos, essenciais para a prossecução dos objetivos estabelecidos. Vejamos, em seguida, como desenvolver as estratégias:

a) orientação para o mercado

Segundo Meina e Sergeant (2010, citado por Garcia, 2016, p. 183), “[p]ara ser introduzida uma estratégia de orientação para o mercado nas organizações sem fins lucrativos é necessário estudar a diretriz da instituição para os seus vários intervenientes tais como: benfeitores individuais, empresas, fundações, diretores, trabalhadores, voluntários, beneficiários e o governo”. Este tipo de orientação é essencial para ir ao encontro das reais necessidades dos mercados, pois apesar da cooperativa não ter fins lucrativos tem de considerar a sua sustentabilidade, o que só se pode concretizar se tiver “[...] capacidade de inovar, de diferenciar dos concorrentes e da sensibilidade em relação às demandas e mudanças que ocorrem nos seus ambientes e mercados consumidores” (Feraresi *et al.*, 2010, citado por Garcia, 2016, p. 182). Nesta medida, cabe às organizações do terceiro setor diversificar os serviços que prestam de modo a atingir um número de pessoas mais vasto. Este direcionamento só poderá ocorrer, no entender de Garcia, se a instituição tiver claramente delimitados a sua missão, visão e valores e seguir uma estratégia de gestão definida “[...] que englobe a identificação de stakeholders/partes interessadas, atendendo a toda a variedade de intervenientes que abarcam” (Garcia, 2016, p. 183).

A gestão engloba também recorrer ao leque de todas as partes interessadas que colaboram com o museu de forma a poder tirar o melhor partido desta interação a nível de aquisição de recursos e fornecer serviços tendo em vista o seu desenvolvimento. No entender de Garcia (2016), esta é a mais-valia deste tipo de instituições, uma vez que podem recorrer a estes parceiros tendo por base os interesses comuns de ambas as partes, criando “[...] redes de contato que se podem traduzir em parcerias ativas” (Garcia, 2016, p. 184) e criar os recursos necessários que irão garantir a sua sustentabilidade e fornecer os serviços que os parceiros procuram. Uma forma de acompanhar as necessidades e exigências da população, segundo Garcia, direciona-se para a própria organização no sentido de integrar técnicos qualificados na equipa e facilitar a formação contínua aos colaboradores (Garcia, 2016, p. 182). Acresce ainda a necessidade de dar a conhecer à população o tipo de serviços que a organização desenvolve, pelo que se tornam importantes as áreas da comunicação e do marketing na prossecução de um desenvolvimento sustentável da instituição (Garcia, 2016, p. 182). Garcia (2016, p. 183) defende que a orientação para o mercado permite, não só, acompanhar as suas necessidades, mas também, reorientar a oferta nesse sentido.

Garcia destaca ainda a importância da comunicação enquanto elemento de estratégia de gestão: “[...] a missão da comunicação é criar valor para os stakeholders (partes interessadas) ajudando a construir uma opinião informada e fidedigna e a estabelecer um clima de confiança propício ao diálogo e participação, criando múltiplos benefícios para todas as partes (organização, mercado, comunidade, governo)” (Azevedo *et al.*, 2010, citado por Garcia, 2016, p. 184). O elemento comunicação é de extrema importância, pois os parceiros necessitam de se sentir envolvidos no processo acompanhando as atividades desenvolvidas e verificando se estas são direcionadas às suas pretensões.

b) alto nível de profissionalização

Cláudia Garcia, dentro das práticas de boa governança, defende a profissionalização dentro de terceiro setor, como forma de assegurar a sua sustentabilidade: “Era necessário passar-se de uma administração amadora para uma profissional – principalmente no que toca à angariação de recursos” (Helming *et al.*, 2004 citado por Garcia, 2016, p. 180).

Marina Melo, no seu *working papper* que recai sobre a questão da profissionalização institucional no terceiro setor, fala sobre a questão da noção de profissionalismo e aborda a necessidade de existir uma maior amplitude na conceção teórica deste conceito (Melo, 2011, p. 2); assim, coloca também como fator de relevância a questão da competência e conhecimento especializados essenciais para um bom desempenho. Segundo Melo (2011, p. 3), com base na literatura da sociologia das profissões, o profissionalismo assenta num grau de especialização que tradicionalmente é académico. No entanto, dentro das organizações do terceiro setor nem sempre acontece este tipo de formação, uma vez que também se encontram pessoas sem cursos académicos, mas com um elevado nível de experiência no seu ramo de atuação profissional. Neste último caso, o autor designa como sendo um conhecimento informal: “O profissionalismo é um tipo de trabalho especializado [...]. [...] diferencia-se do trabalho dos ofícios” (Freidson, 1995, citado por Melo, 2011, p. 3). Temos então dois polos que concorrem dentro desta área: a profissionalização académica e o trabalho profissional qualificado.

c) marketing social

A adequação do conceito de marketing ao terceiro setor originou o termo “marketing social”. Segundo Garcia, a designação surgiu em 1971 ao adequar as práticas de marketing ao contexto social: “Desde então, passou a significar uma tecnologia de gestão da mudança social, associada ao projeto, implantação e controle de programas voltados

para o aumento da disposição de aceitação de uma ideia ou prática social em um ou mais grupos de adotantes escolhidos como alvo” (Kotler *et al.*, citado por Garcia, 2016, p. 184).

A adaptação do marketing social ao terceiro setor adequa-se no sentido de que é indispensável a divulgação do trabalho desenvolvido pelas instituições. Esta linha de comunicação, que vem a ser defendida por Garcia (2016) e outros autores aqui citados, decorre da crescente necessidade dos promotores acompanharem as atividades desenvolvidas com o seu investimento e que estas sejam divulgadas a um leque alargado de pessoas. Garcia (2016) realça que muitos teóricos defendem que a palavra marketing seja substituída ficando apenas a designação de “orientação social”, tendo esta seis componentes: “orientação para o beneficiário ou recetor; orientação para os beneficiários ou fontes de recursos; orientação para os voluntários e para os técnicos; orientação para os restantes trabalhadores; empreendedorismo e aprendizagem social e coordenação interfuncional” (Garcia, 2016, p. 185). Neste ponto, Garcia (2016, p. 185) defende também a união interinstitucional como forma de aumentar a capacidade de sustentabilidade e partilhar os recursos económicos.

d) comunicação

A comunicação pode ser entendida como o fator fundamental para o sucesso da organização, devendo ocupar um lugar central na gestão estratégica da organização. Este ponto será abordado de forma mais alargada no ponto 5.3., em baixo.

5.2.2. Trâmites legais

As Cooperativas podem ser constituídas por Instrumento Particular ou por Escritura Pública. Só é obrigatória a constituição por Escritura Pública nos casos em que a transmissão dos bens que representam o capital social inicial da cooperativa esteja sujeita a essa forma. O procedimento tradicional engloba os seguintes passos (procedimentos sob indicação do Instituto António Sérgio, CASES⁶³): 1. Certificado de Admissibilidade de Firma ou Denominação; 2. A Assembleia de Fundadores, terá de ser composta, no mínimo, por 3 pessoas (singulares ou coletivas); 3. Escritura Pública: Certificado de Admissibilidade de Denominação, Ata da Assembleia de Fundadores, Os estatutos; 4. O

⁶³ Cooperativa António Sérgio para a Economia Social. Disponível em <https://www.cases.pt/>

registo comercial, que é feito em qualquer Conservatória do Registo Comercial e que engloba: Originais da Ata de Assembleia de Fundadores e dos Estatutos, Certificado de admissibilidade de denominação; 5. Publicações Obrigatórias, a promover pela Conservatória do Registo Comercial; 6. Declaração de Inscrição no Registo/Início de Atividade, 7. A inscrição da cooperativa na Segurança Social; 8. Cartão da Empresa; 9. Atos de comunicação obrigatória (envio de documentos à CASES) as cooperativas devem submeter através do Portal de Credenciação online, no prazo de 30 dias, após a verificação dos respetivos factos (Registo e/ou Aprovação em AG), sob pena de impossibilidade de acesso aos benefícios públicos existentes, designadamente, financeiros e fiscais: Atos de constituição e de alteração dos estatutos devidamente registados (atas de assembleias gerais, estatutos, código de acesso ao Cartão da Empresa e declaração de início de atividade); Relatórios de gestão e as contas de exercício anuais, incluindo o Parecer do órgão de fiscalização, após terem sido aprovados pela respetiva Assembleia Geral.

A nível mais aprofundado, citamos alguns aspetos do Código Cooperativo (Lei n.º 119/2015 de 31 de Agosto de 2015) onde nos fundamentamos para estabelecer o corpo orgânico da instituição MBA: O artigo 27.º estabelece os órgãos das cooperativas: a) A assembleia geral; b) O órgão de administração; c) Os órgãos de fiscalização. O artigo 33.º esclarece a definição, composição e deliberações da assembleia geral.

O artigo 28.º refere a estrutura da administração e fiscalização, podendo ser da competência do a) Conselho de administração e conselho fiscal; b) Conselho de administração com comissão de auditoria e revisor oficial de contas; c) Conselho de administração executivo, conselho geral e de supervisão e revisor oficial de contas.

O artigo 29.º aborda a eleição dos titulares dos órgãos sociais, sendo estes eleitos por voto dos colaboradores em assembleia geral, por um período de quatro anos. Ressalva-se que o presidente do órgão de administração pode perfazer três mandatos consecutivos, podendo este número ser limitado pelos estatutos. Importa também sublinhar que os membros investidores podem apenas representar até 25% do número de elementos efetivos integrados em cada órgão eleito.

No que concerne ao Conselho de Administração, o artigo 45.º verifica-se que se a cooperativa tiver mais de vinte membros será constituído por um presidente e dois vogais, com menos de vinte membros apenas haverá um administrador.

As funções e composição do Conselho Fiscal vêm discriminadas no artigo 51.º, podendo haver a modalidade de um presidente e dois vogais nas cooperativas com mais de 20 membros; com menos de vinte apenas um titular; e nas cooperativas que têm de

prestar certificação legal de contas, um presidente, dois vogais e, pelo menos, um revisor oficial de contas. A Comissão de auditoria é definida no artigo 56.º, sendo a sua composição de parte dos membros da administração, esses membros não podem exercer funções executivas, sendo a sua composição em número ímpar.

Por fim, o artigo 62.º aborda o Conselho de administração executivo dentro da alínea c) do n.º 1 do artigo 28.º, nas cooperativas com mais de vinte membros, um presidente e dois vogais, com menos de vinte um administrador executivo.

Como referido, regemo-nos pelo código cooperativo para a criação deste corpo orgânico do MBA.

5.2.3. Constituição

De forma que o museu opere dentro da orgânica prevista, ele terá de ter as subcategorias na estrutura de funcionamento e gestão que incluem, segundo Gary Edson (ICOM, 2004, p. 147), pelo menos três componentes – gestão, curadoria e atividades. Para estas funções administrativas existirão colaboradores que terão um papel fundamental nestes cargos. Para que a organização funcione de forma adequada, é importante que o pessoal integrado no museu tenha conhecimento de qual é o seu lugar na organização, um modo eficaz é a elaboração de um diagrama onde estejam expostas as relações e o lugar de cada um dos membros da equipa (ICOM, 2004, p. 148). O quadro organizacional consiste num mapa onde se encontram definidas as posições de cada elemento da organização, assim como as linhas e interconexões de trabalho do museu e o modo como este está organizado (ICOM, 2004, p. 148).

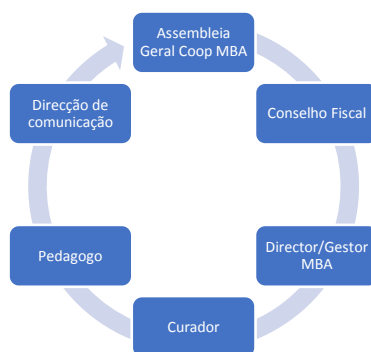
Existem diferentes tipos de estrutura organizacional: a estrutura organizacional típica coloca a autoridade administrativa no topo hierárquico e o diretor/gestor imediatamente abaixo. Os restantes cargos são organizados abaixo dos dois anteriores sendo colocados segundo a lógica de relações com as divisões primárias do museu. Este tipo de organização designa-se por estrutura hierárquica e consiste numa visão mais autoritária ou vertical de gestão de instituições (ICOM, 2004, p. 148). O segundo tipo de organização, conhecido como estrutura horizontal engloba o acesso de todos os colaboradores ao diretor ou gestor do museu (ICOM, 2004, p. 148). Podemos referir ainda uma terceira forma de organização designada por “estrutura matriz”, que consiste num modelo “vertical” em que o topo da hierarquia tem responsabilidades de especialização

académica ou profissional e os colaboradores têm as responsabilidades que lhes são atribuídas, no entanto, há um tema específico que perpassa toda a dinâmica estrutural do museu e que é normalmente gerido por um grupo de trabalho dentro do museu ou por um comité interdisciplinar, havendo um curador responsável pela sua organização e desenvolvimento (ICOM, 2004, p. 148-149).

Sendo o MBA um museu de comunidade e para a cidade, será instituído um modelo de gestão que consideramos ser mais dinâmico que é centrado na equipa e no estabelecimento de um bom ambiente de trabalho em que todos possam colaborar de forma eficaz (ICOM, 2004, p. 149), numa estrutura horizontal. A remuneração do quadro de colaboradores segue o regime salarial da função pública portuguesa⁶⁴.

Vejamos em seguida propostas para a organização do funcionamento do MBA:

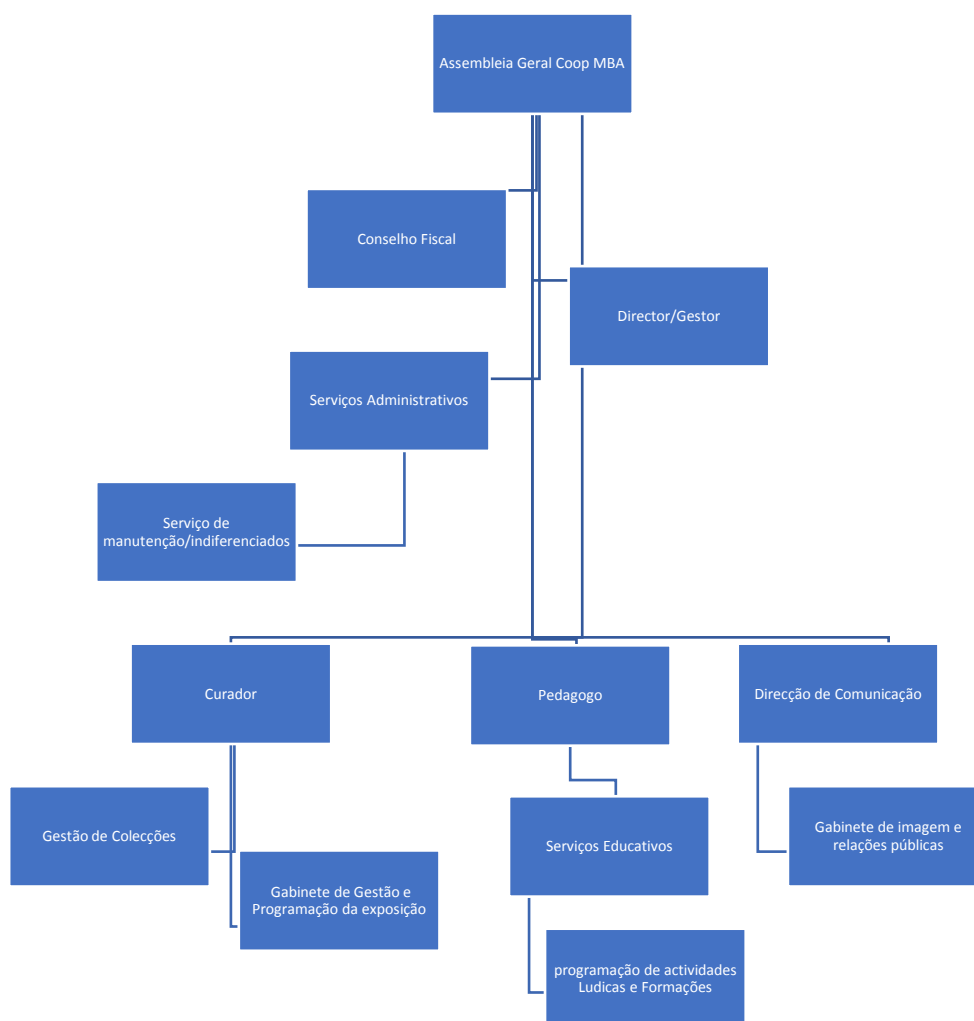
Figura 3 - Organograma metodologia de comunicação dos órgãos administrativos:



(Adaptado de Teixeira, 2010, p. 1)

⁶⁴ Base para referência salarial segundo o Código do Trabalho, que abrange o setor público e privado.

Figura 4 - Organograma de funcionamento do MBA:



(Adaptado de ICOM, 2004, p. 148)

5.2.4. Plano para as sinergias entre instituições

No que concerne às sinergias que se podem estabelecer entre instituições, Rendeiro (2010, p. 51) defende a importância do estabelecimento de parcerias do museu com outras entidades, quer públicas quer privadas, no sentido de obter o financiamento necessário para o desenvolvimento dos seus objetivos. Rendeiro define parceria do seguinte modo: “Entende-se por parceria a contratualização de um protocolo de colaboração entre duas entidades, na procura da realização de um determinado objectivo ou projecto. Esta cooperação é feita de mútuo acordo e visa satisfazer pretensões de ambas as partes” (Rendeiro, 2010, p. 51).

O MBA concebe-se enquanto espaço dinâmico, cujo ambiente é apelativo ao público, mas também enquanto espaço de interesse disponível para as entidades que visem estabelecer parcerias beneficiando do ambiente cultural. Assim, é necessário estar atento a essas entidades e elaborar cuidadosamente as propostas de parceria, tendo sempre em atenção que o museu também está em concorrência com outras entidades por essa atenção e financiamento; nesta medida, Rendeiro (2010, p. 52) defende um alto nível de profissionalismo e sensibilidade no contacto com estas entidades.

Rendeiro (2010, p. 52) explana que, mais do que simples fonte de financiamento, as parcerias estabelecidas trazem benefícios para ambas as partes, pois as entidades parceiras obtêm prestígio ao terem um posicionamento de contribuição para o bem social, que é favorável à sua imagem. Por conseguinte, trata-se de, acima de tudo, apresentar uma proposta clara, que demonstra à partida a vantagem de apoiar um museu em particular em detrimento de outros semelhantes. Mais uma vez aqui se coloca a vantagem de, na linha da frente destes contactos, ter profissionais experientes que saibam a importância da comunicação e divulgação da imagem do museu.

Na cidade de Alcobaça existem só duas associações culturais, a ADEPA (Associação de Defesa do Património de Alcobaça) e a Banda de Alcobaça. Estas Associações têm valências que poderiam em sinergia funcionar como motor nuclear de cultura na cidade.

No caso da Banda de Alcobaça, com a sua academia de música e dança, poderia ter no espaço do bar ou no pequeno anfiteatro um local de concertos regulares, o que beneficiaria o futuro museu com visitantes e as atuações com público.

5.2.5. Credenciação e integração na Rede Portuguesa de Museus

A Rede Portuguesa de Museus (RPM) consiste num “[...] sistema organizado de museus, baseado na adesão voluntária, configurado de forma progressiva e que visa a descentralização, a mediação, a qualificação e a cooperação entre museus”⁶⁵. A adesão a esta rede permite uma integração no sistema de organização museológica a nível nacional e na qualificação de museus. Esta rede tem os seguintes objetivos:

A valorização e a qualificação da realidade museológica nacional, a cooperação institucional e a articulação entre museus, a descentralização de recursos, o planeamento e a racionalização dos investimentos públicos, decorrentes da aplicação

⁶⁵ Direção Geral do Património Cultural, informação disponível em <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/rede-portuguesa/>

de fundos comunitários, em museus, a difusão da informação relativa aos museus, a promoção do rigor e do profissionalismo das práticas museológicas e das técnicas museográficas, o fomento da articulação entre museus e a valorização formativa dos seus profissionais.

Por toda a envolvimento, integração e benefícios desta rede consideramos de suma importância a respetiva adesão por parte do MBA à Rede Portuguesa de Museus, assim como a respetiva credenciação. A credenciação, contemplada na Lei-Quadro dos Museus Portugueses (Lei n.º 47/2004 de 19 de Agosto de 2004) “[...] consiste na avaliação e no reconhecimento oficial da qualidade técnica dos museus, tendo em vista a promoção do acesso à cultura e o enriquecimento do património cultural”⁶⁶. A candidatura⁶⁷ para a credenciação é voluntária e o museu que se candidata deve estar em conformidade com a Lei-Quadro dos Museus, enquadrando-se no registo de qualidade museológica ditado pela lei e integrando-se na vasta rede de museus e respetivo património cultural existente em todo o país.

5.3. Comunicação

Comunicação interna

No livro *Museus de Comunidade. Manual de apoio à gestão*, Mota e Ramos (2019, p. 16) debruçaram-se, entre outras temáticas, sobre a questão da comunicação na área do património e museologia, pretendendo transmitir conhecimentos adquiridos desde 1994. Defendendo que a comunicação deve acompanhar a atualidade nas interações que se possam estabelecer entre os promotores do museu e a comunidade onde este se encontra estabelecido ou até mesmo “[...] aos relacionamentos institucionais que se materializarão no futuro arranque do Projeto Museológico” (Mota & Ramos, 2019, p. 38).

A importância de valorizar o património reside na possibilidade de aproximar as comunidades e os visitantes num processo de alcançar e compreender a cultura do outro e a possibilidade de aceder à cultura de muitas comunidades diferentes (Ponte, 2019, p. 5). Uma forma eficaz de entrosamento privilegiada com a comunidade local reside nos museus e centros de interpretação que estabelecem uma ponte entre o visitante e a região,

⁶⁶ Direção Geral do Património Cultural, informação disponível em <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/rede-portuguesa/>

⁶⁷Regulada pelo Despacho Normativo n.º 3/ 2006, de 25 de Janeiro.

sendo muitas vezes os únicos contactos estabelecidos e que criam no visitante uma imagética sobre a cultura do outro (Ponte, 2019, p. 6). A aproximação e compreensão do património passa por diferentes formas de comunicação pretendendo que quem visita o museu forme laços de conectividade mental e emocional com o que está exposto: “[...] a principal estratégia de apresentação tende a ser mais amigável e interativa, usando muitas vezes cenografia, exposições e programas multimédia” (Ponte, 2019, p. 6). Uma estratégia comumente utilizada pelos museus é a criação de uma exposição de caráter temporário onde se coloca em relevo um pormenor do local onde o museu se encontra (Ponte, 2019, p. 6). Outra interessante possibilidade a ser equacionada é a tecnologia de Realidade Aumentada (AR)⁶⁸. A tecnologia consiste num aplicativo para o telemóvel que permite uma experiência virtual dentro do museu, fazendo com que este ganhe uma nova interação com o público que pode aceder a esta realidade virtual para interagir com um objeto, um quadro ou uma cena dentro da exposição.

Comunicação externa

Consideramos que a vida de um museu passa por ter uma voz presente na comunidade, pelo que a comunicação é o principal veículo para que esse contacto seja efetuado. A comunicação pode ser feita através das rádios locais, da imprensa da região, a nível digital, on-line através das redes sociais, no site do museu e através de informação via e-mail, sendo estes polos de divulgação das atividades do museu. A presença pontual nos postos de rádio locais (Rádio Cister, Rádio 94 fm Leiria) permite manter a chama do interesse acesa sobre as atividades que o museu promove ou despertar a curiosidade para uma ou outra peça em exposição, atraindo, deste modo, visitantes. O contacto com o público e a perceção das suas necessidades é de suma importância, assim como se fazer representar na celebração das festividades populares, como Feira de São Bernardo e Santos populares, e dar o seu contributo para a divulgação cultural em conjunto com outras entidades promotoras.

No artigo “Museus virtuais e cibermuseus: a internet e os museus”, Rosali Henriques⁶⁹ fala-nos sobre o conceito de museu virtual, considerando que os museus não estão a aproveitar em pleno todas as potencialidades desde veículo de comunicação,

⁶⁸ Disponível em <https://zooxsmart.com/pt/como-museus-usam-realidade-aumentada-para-te-transportar-no-tempo/>

⁶⁹ Artigo disponível em <https://globalherit.hypotheses.org/museu-afrodigital-estacao-portugal/museus-virtuais-e-cibermuseus-a-internet-e-os-museus>

principalmente a possibilidade de interação com o público. Este conceito desenvolveu-se a partir da década de 90 do século passado. Segundo Henriques, a utilização mais comum da internet é efetuada no sentido de divulgar o tipo de acervo que o museu contém e atividades culturais que desenvolve em formato de catálogo. Esta forma de comunicação e divulgação, quer através de e-mails, quer através de boletins ou catálogos, permitiu chegar mais perto do público e de especialistas através da promoção de fóruns de discussão: “pois a Internet possibilita uma troca de experiências entre os profissionais dos museus de forma mais rápida e consistente”. Esta possibilidade de comunicação de troca de informações interinstitucional é também de grande interesse para o desenvolvimento do museu. Pelo que se conclui que este formato é de considerar como aliado na promoção e divulgação do museu e respetivas atividades, para além de tornar o museu mais acessível para o público visitante. Henriques considera o museu virtual como uma possibilidade de aproximação ao público e um espaço que permite que este contacte com o património; sendo complementar ao museu físico é um meio de comunicação que deve ser tido em conta.

a) marketing Social

A comunicação é essencial no estabelecimento de relações e divulgação do museu. Neste âmbito, uma estratégia importante, realçada por Garcia (2016, p. 284), está relacionada com o marketing. O marketing social permite que a instituição se projete dando-se a conhecer e aos seus projetos aos outros e permitindo que os seus parceiros acompanhem o divulgar das suas ações, o que por sua vez gera mais parceiros interessados.

b) a comunicação como principal estratégia

Para Garcia (2016) e Campos (2013) a comunicação é um ponto fulcral para o desenvolvimento de uma instituição do terceiro setor uma vez que através dela se estabelecem pontes de contacto com pessoas e entidades que se deseja alcançar e se desenvolvem relações com a comunidade. É a comunicação que enfoca e divulga todo o trabalho desenvolvido dando a conhecer às entidades promotoras e ao público a retoma do seu investimento e mantendo também o seu interesse pelos projetos desenvolvidos.

Neste âmbito, Campos fala-nos do conceito de comunicação estratégica sublinhando que “[...] esta descreve a combinação dos planos, práticas e ferramentas com os quais uma organização sem fins lucrativos difunde informações importantes sobre a sua missão,

valores e resultados” (Patterson & Radtke, 2009, citados por Campos, 2013, p. 15). Segundo Campos (2013) a comunicação estratégica vai para além das funções do marketing, pois possui um leque de abrangência maior. No entanto, este recurso nunca deve escamotear a necessidade de captar financiamento; assim, a comunicação deve ser estabelecida no sentido de englobar as diversas vias que se pretende alcançar (público e entidades promotoras) pretendendo que haja um processo de vinculação entre estas entidades e a instituição (Campos, 2013, p. 16). O planeamento estratégico da comunicação deve ter por base a Visão, Missão e Valores da instituição e permitir alcançar os objetivos delineados que decorreram da estratégia geral implementada:

[É] possível fazer uma análise ambiental externa, sectorial ou de tarefa e interna, chegando-se a um diagnóstico organizacional capaz de indicar as ameaças e as oportunidades, os pontos fracos e os pontos fortes, ou seja, traçar um perfil da organização no contexto económico, político e social (Kunsh, 2006, citado por Campos, 2013, p. 16).

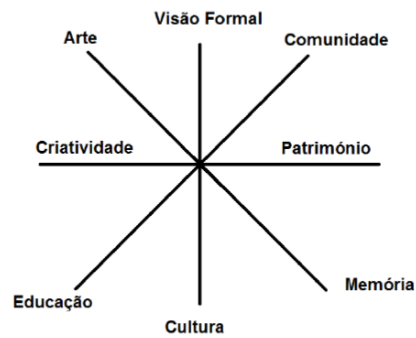
A análise para o MBA, que efetuámos e apresentámos no início deste capítulo e que vem ao encontro da perspectiva defendida por estes autores, é a análise SWOT. Campos (2013) defende que a comunicação é um ponto fulcral para o desenvolvimento de todos os projetos da instituição, sendo um veículo de divulgação dos seus valores e de entrosamento com a comunidade. No sentido da comunidade se reconhecer nos valores da instituição e se juntar aos projetos que estão a ser desenvolvidos a nível social, cultural e, acima de tudo, com o indispensável apoio económico (Campos, 2013, p. 17).

Neste entender, compreende-se a importância estratégica de haver um plano de comunicação e de este ser dirigido para os elementos fulcrais que podem apoiar e sustentar a os objetivos e projetos a que a instituição se propôs.

5.3.1. Plano e comunicação do MBA

No que concerne ao MBA, apresentamos a imagem dos seus eixos estruturais que temos vindo a abordar ao longo deste trabalho e que se compõem no seguinte esquema:

Figura 5 - Modelo de estrutura para sustentar um projeto de comunicação



(Eixo desenvolvido com base nas aulas de Comunicação do Professor Dr. Mário Caeiro)

Relativamente à simbologia do nome atribuído ao museu, este tem por base a ideia de Manuel Vieira da Natividade de criar um Museu de Alcobaça. A designação de Burgo Alcobacense consta no nome dado aos primeiros Bairros instalados junto da cerca do mosteiro de Alcobaça.

Figura 6 - Simbolismo das siglas do museu:



(Conceção própria desenvolvida no âmbito da UC de Comunicação)

A conceção criativa foi inspirada nas rocas da Coleção de Natividade e nas marcas de canteiro no Mosteiro de Alcobaça num conceito de “*Memento aeterno*”⁷⁰, para transmitir uma ligação entre a história passada e a estilização gráfica da atualidade.

5.3.1.1. Público

Mota e Ramos (2019, p. 87) consideram que cabe ao museu ser apelativo a quem o visita, quer seja uma visita casual, de estudo ou até mesmo relacionada com uma

⁷⁰ Traduz-se como Objeto Eterno

determinada profissão. Uma estratégia de relacionamento que apela à participação e interação são as Oficinas Pedagógicas onde se podem reproduzir em miniatura algumas peças expostas no museu, entre outras atividades. Neste tipo de atividades cria-se uma dinâmica que enquadra o projeto museológico do museu e cria uma ligação entre este e o visitante. O museu deve também ter em atenção encontrar uma ponte de promoção do seu acervo com base na atualidade ao invés de estar sempre arreigado ao passado, uma vez que a aproximação ao público se faz pela atração do que é atual para compreender o espólio apresentado. A informação deverá também ser de fácil acesso ao visitante (Mota & Ramos, 2019, p. 38). Assim, é importante impactar o público-alvo que é muito multifacetado e adequar e modernizar as formas de interação comunicativa. A museologia integra-se como forma de comunicação, desempenhando também um papel educativo, sendo um veículo que estabelece laços com o outro.

Mário Moutinho considera o património como algo que inclui não só um lado cultural, mas também uma parte natural. Para Moutinho, o modo de conceber e entender o museu deve ser redimensionado, o museu deve ter um planeamento onde se inserem diversas vertentes e onde o público tem um papel ativo (Mota & Ramos, 2019, p. 121). Judite Primo (Mota & Ramos, 2019, p. 121), na esteira de Moutinho, entende o museu como parte integrante da comunidade e do território, mais do que apenas cuidar da preservação das coleções à sua guarda, cabe ao museu a “[...] valorização dos recursos locais, valorização patrimonial, valorização de aspectos culturais, apoio ao ensino, fomento do emprego e formação profissional” (Mota & Ramos, 2019, p. 121). Segundo Primo o acervo dos museus de comunidade compreende um grau de dificuldade de manutenção e de mutação em conformidade com o progredir do local em que se inserem (Mota & Ramos, 2019, p. 121). Assim, é importante haver uma compreensão da comunidade em que o museu se insere e também do público visitante.

No que diz respeito à visita e notoriedade do museu, Mota e Ramos (2019, p. 128) debruçam-se sobre o modo como a exposição dos objetos é concebida numa dinâmica de encenação expressiva que os autores chamam de expografia. O modo de exposição das peças deve despertar no visitante sentimentos emotivos e atrativos que irão ecoar na sua imagética e memória. No caso específico do MBA, pretendemos levar à comunidade local novos dados e redescobrir conhecimentos histórico-culturais da sua região. O museu adotará uma política de proximidade com a comunidade local, tendo em atenção as escolas e associações de características desportivas e culturais. Espera-se obter uma projeção a nível nacional de referência.

Estendemos também a nossa oferta ao visitante que vem de fora, o turista que passa por Alcobaça só para ver o mosteiro e que se tiver mais uma atração poderá ficar mais tempo a usufruir de uma oferta cultural mais rica e diversificada. A extensão do período de permanência do visitante poderá ter também boas repercussões económicas para os hotéis e comércio local (Remelgado, 2014). O intuito é que este visitante considere voltar mais vezes para poder usufruir da cultura e oferta de atividades facultadas pelo MBA.

5.3.1.2. Público/Parcerias

Como já foi referido, as parcerias são de extrema importância para o equilíbrio orçamental do museu. Rendeiro dá-nos a seguinte definição de parceria: “Entende-se por parceria a contratualização de um protocolo de colaboração entre duas entidades, na procura da realização de um determinado objectivo ou projecto. Esta cooperação é feita de mútuo acordo e visa satisfazer pretensões de ambas as partes” (Resende, 2010, p. 51). Cabe aos dirigentes dos museus estarem atentos aos momentos mais adequados para abordar as entidades interessadas. Neste âmbito, Rendeiro defende que os profissionais da área são as pessoas mais adequadas para realizar tais abordagens (Rendeiro, 2010, p. 52). A parceria com um museu constitui uma questão de prestígio para a entidade promotora, sendo benigno para uma imagem benemérita e filantrópica que lhe fica associada.

Quando se inserem num contexto de realidade, as narrativas museológicas desenvolvidas pelo museu despertam o interesse do visitante quer este seja exterior quer pertencente à comunidade. O facto de ser oferecida a possibilidade de experienciar determinado aspeto da cultura local atrai também os operadores turísticos que procuram sempre diversificar e interessar o público que os procura com uma experiência para além do comum como a oferta paisagística, cultural e hoteleira da região (Mota & Ramos, 2019, p. 126). Os operadores turísticos, segundo Mota e Ramos (2019, p. 126) centram-se num leque de seis experiências: “[...] experiências de Viagem, de Alojamento, de Restauração e Gastronomia, de entretenimento e Lazer, de Segurança de bens e pessoas, de Acesso a bens e serviços complementares”. Os Operadores e Fornecedores do mercado turístico desempenham um papel importante para a frequência e desenvolvimento de todos os aspetos culturais e funcionais do museu criando condições para que este seja conhecido e visitado.

Uma parceria que nos parece interessante e da qual nos dá conta a Direção Geral do Património Cultural no seu site⁷¹ reporta-se ao Grupo dos Amigos de Museus e Monumentos: “[...] são associações sem fins lucrativos, constituídos por pessoas individuais ou colectivas que decidem desenvolver iniciativas e actividades em prol do estudo, inventário, preservação e valorização dos bens imóveis e móveis geridos pelas entidades museológicas e patrimoniais”. Os Amigos dos Museus constituíram-se em Federação⁷² (FNAMUS) em 1996 com os seguintes objetivos: Ajudar na divulgação da “Rede de Museus, Centros de Interpretação, Sítios e Paisagens Culturais, Parques Arqueológicos e Naturais, e estruturas afins [...]”, efetuando uma ponte de divulgação a escolas e professores do ensino básico, secundário e superior; aprofundar o conceito pedagógico escola-museu tendo em vista as suas potencialidades educativas; divulgar os museus pelas redes digitais; aliar os museus ao desenvolvimento sustentável; incentivar o turismo cultural e da natureza quer a nível regional quer nacional; divulgar o material de merchandising dos museus; e promover a sua divulgação. Este tipo de parcerias que se convém direcionado para o projeto e visão defendidos pela cooperativa, para além da divulgação das coleções, permite uma maior dinâmica e promoção do seu estudo e conhecimento.

5.3.1.3. Estratégicas/Comunicação do projeto

Mota e Ramos (2019, p. 125) abordando a questão da comunicação definem que esta deverá possuir uma dupla vertente: serviço público, que engloba as áreas didática, pedagógica, cívica e cultural; e serviço de natureza comercial, que enforma o autofinanciamento das diferentes estruturas museológicas “[...] que, amparada numa boa Comunicação e num bom Marketing, pode significar a permanência e crescimento da instituição museal”. No entanto, os autores reiteram a importância da produção de conhecimento a partir dos materiais expostos como forma de dar destaque ao museu inserido no seu contexto geográfico, cultural e turístico (Mota & Ramos, 2019, p. 125).

As estratégias de comunicação serão desenvolvidas pelo grupo de trabalho constituído para esse efeito.

⁷¹ <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/dgpc/grupos-de-amigos/>

⁷² Federação Nacional de Amigos dos Museus (FNAMUS):

https://www.facebook.com/FederacaoNacionalDeAmigosDosMuseusFnamusPortugal/?ref=page_internal

5.3.1.4. Corpo Administrativo do MBA

O organograma de funcionamento do MBA encontra-se esquematizado de forma mais alargada na figura 4 no ponto 4.2.3. Corpo administrativo do MBA (ver figura 4): Diretor/Gestor; Curador; Pedagogo; Direção de comunicação; Serviços administrativos; Indiferenciados.

5.3.1.5. Pitch

O pitch consiste na apresentação rápida de uma ideia. Apresentamos o pitch para a constituição do MBA: Cultura comunitária; Visibilidade; Promoção local; Divulgação.

5.3.1.6. Plano de Meios

a) Media Mix

Dentro da área do marketing mix temos: produto, preço, promoção e distribuição.

Produto – cultura e história:

A oferta terá como foco visitas guiadas temáticas, workshops e conferências (Nunes, 2010, p. 94). As exposições ilustrarão a cultura local e serão apresentadas de forma atrativa ao público-alvo tendo por base a inovação na forma como o produto é exposto, efetuando uma ponte entre este e a comunidade numa troca de registos que ocorrem na vida quotidiana. Na área de *merchandising* serão tidos em conta os diferentes públicos-alvo, mas haverá uma maior incidência nas idades infantil, juvenil, para além da académica e turística comum. Os conteúdos interativos irão ser um dos veículos de transmissão de informação sobre as peças expostas, os conteúdos de cada sala, que tendo por base uma temática levam a que o visitante acompanhe a narrativa histórica por detrás das peças (Nunes, 2010, p. 94-95). É importante dar um cunho envolvente de modo a que o visitante possa desfrutar do que observa, na criação de áreas de descanso onde é possível

sentar e relaxar durante a visita ou até mesmo o espaço para poder desfrutar de um café ou auditório (Nunes, 2010, p. 95). A envolvência pretendida é uma mistura entre a sensação de descoberta e aventura, mas também de bem-estar.

Preço:

Segundo os trâmites atuais nos museus da Rede Portuguesa de Museus, a entrada oscila entre os dois e quatro euros. O preço de entrada no MBA será de quatro euros⁷³ (valor que terá de ser aprovado em Assembleia Geral).

Promoção – Comunidade local:

Uma das finalidades do museu é atrair e despertar a atenção do público de forma consistente e sistemática. Um bom meio de divulgação são os órgãos de comunicação social da área da cultura. A proximidade e conquista dos públicos-alvo será conseguida também mediante o veículo publicitário, sendo necessário efetuar um esforço nesse sentido. Kotler e Kotler (1998) consideram que os museus são polos de vivências estéticas, de aprendizagem, únicos na sua oferta que não pode ser repetida outro local. Tendo um público diversificado, deve também possuir estratégias de marketing cultural e de relações públicas que vão ao encontro da sua especificidade. O meio digital pode tornar-se um veículo importante de promoção e divulgação de ações e atividades, assim como os meios de comunicação regionais.

Nunes (2010, p. 98) abordando a questão da fidelização do público e particularmente do público escolar, defende a criação e manutenção de um blogue ligado ao Serviço de Extensão Educativa do museu, ou, tendo em conta as tendências digitais atuais, talvez uma página sempre atualizada nas redes sociais. Esta aproximação ao público escolar permite humanizar os laços relacionais entre as partes, dando como exemplo o caso do Blogue do Sector Educativo e de Extensão Cultural do Museu Nacional de Arqueologia⁷⁴ que foi considerado como sendo o melhor blogue coletivo de Animação Sociocultural no ano de 2010 pela Associação Portuguesa para o desenvolvimento da Animação Sociocultural.

Entre as diversas valências possíveis para o espaço do MBA incluem-se ainda um café/bar para apoio ao visitante; audioteca e biblioteca especializada no acervo do MBA;

⁷³ A tabela de preços de entrada nos monumentos nacionais varia entre 2.50€ e 10€, pelo que consideramos ser um preço acessível aos visitantes.

⁷⁴ Disponível em <http://museunacionaldearqueologia-educativo.blogspot.com>

oficina/laboratório; pequeno auditório para congressos, apresentações, pequenas peças de teatro e outras formas artísticas e cinema; sala de exposições; loja de recordações. Neste âmbito, Vicky Woolard (ICOM, 2004, p. 120) considera que se deve ter atenção as necessidades individuais, de grupos de adultos independentes, grupos familiares, grupos educativos e visitantes com necessidades especiais. Ponte (2019, p. 49) refere apenas a importância de existirem estruturas de acolhimento para os visitantes. Já Primo (2006, p. 50) aponta a importância de haver bases identitárias para todos os visitantes nas estruturas de acolhimento.

Distribuição:

Será efetuada pela área cultural e turística mediante parcerias com entidades públicas e privadas da área do turismo, como o Turismo de Portugal, mas também, hotéis, companhias aéreas, agências de viagens e sites de lazer e de cultura. Outro ponto de relevo será as visitas às escolas, com o intuito de levar até à sala de aula aprendizagens sobre artefactos regionais ou a divulgação de um leque de conhecimentos variado ligado à área das coleções patentes no MBA.

5.4.Os serviços educativos

Os museus em décadas anteriores eram vistos como reservados para as elites culturais, considerando que apenas estas os poderiam realmente apreciar e compreender. Maria Ferreira, na conferência da Associação Portuguesa de Museus em 1979, previu que o papel dos museus seria o de se integrar no desenvolvimento “[...] Científico e Técnico, Histórico e Estético” (Ribeiro, 2015, p. 13), passando a fazer parte integrante das comunidades e deixando de ser um polo para as elites.

Sandell e Janes (2007) consideram que o objetivo principal de um museu deve passar pela melhoria da qualidade de vida da população. Mas ainda mais importante que toda essa riqueza patrimonial encontre um caminho para chegar ao público e à educação como principal veículo de transmissão de conhecimentos, o museu pode ser visto não só como uma parte complementar das aprendizagens escolares formais, mas também como veículo de conhecimento informal (ICOM, 2004, p. 129). O museu deve servir a educação ao longo da vida em todas as faixas etárias.

Segundo o artigo 3º da Lei Quadro dos Museus, o museu é:

[...] uma instituição de carácter permanente, com ou sem personalidade jurídica, sem fins lucrativos, dotada de uma estrutura organizacional que lhe permite: a) Garantir um destino unitário a um conjunto de bens culturais e valorizá-los através da investigação, incorporação, inventário, documentação, conservação, interpretação, exposição e divulgação, com objectivos científicos, educativos e lúdicos; b) Facultar acesso regular ao público e fomentar a democratização da cultura, a promoção da pessoa e o desenvolvimento da sociedade” e pode-se incluir na categoria de museu qualquer coleção cujo “acervo integre espécies vivas, tanto botânicas como zoológicas, testemunhos resultantes da materialização de ideias, representações de realidades existentes ou virtuais, assim como bens de património cultural imóvel, ambiental e paisagístico.” (Lei n.º 47/2004 de 19 de Agosto de 2004).

No que concerne à questão educativa e de interesse público, o museu deve colocar-se no centro da comunidade, quer nacional quer internacional. Neste sentido a figura do pedagogo ganha vulto para o desenvolvimento da missão do museu e políticas educativas (ICOM, 2004: 132). Figueira e Ramos (2019, p. 191), relativamente à função pedagógica aliada ao património cultural e em particular no caso do museu de comunidade, consideram que a preponderância do seu papel se alia à inclusão social enquanto veículo de cultura. Os autores consideram que o trabalho em parceria entre os serviços educativos do museu e os professores presta um serviço de cunho social com repercussões no futuro. Assim o museu deve: 1. Estar aberto a acolher as propostas que surjam dos estabelecimentos de ensino, aliando o conhecimento transmitido pelo espólio (e a explicação sobre o mesmo) que possui a cultura imaterial que se transmite pela oralidade, práticas e relações do quotidiano, literatura oral, jogos tradicionais que remetem para as especificidades de um povo, uma cultura, uma região (Figueira & Ramos, 2019, p. 191). 2. Na área pedagógica realça-se a importância dos parceiros estratégicos numa relação de evolução em conjunto. Estando o espaço também disponível para o desenvolvimento de investigação efetuada por estudiosos da região, cujos estudos servirão para enriquecer o conhecimento sobre o património e divulgar o museu e a comunidade. Neste enquadramento insere-se também a observância aos parâmetros emanados pela RPM no sentido de enaltecer cada vez mais o museu de comunidade também no seu papel turístico-cultural (Figueira & Ramos, 2019, p. 191-192).

Cornelia Brüninghaus-Knubel, directora do Departamento da Educação do Wilhelm Lehmbruck Museum em Duisburg na Alemanha considera que um bom serviço educativo requer um diretor presente que consiga efetuar uma boa ligação com a administração e a vertente administrativa do seu trabalho, por um lado e, por outro lado, com o ensino e o trabalho educativo (ICOM, 2004, p. 131). Neste campo, de entre os elementos da cooperativa, poderá eleger-se um cooperador/colaborador que trabalhará em regime

parcial ou a tempo inteiro, dependo das necessidades do MBA e que cumpra com os requisitos válidos para essa função, pois o seu papel como pedagogo⁷⁵ no museu tem que contribuir com o seu conhecimento para a administração geral do museu, por exemplo quando estão a ser discutidas novas exposições. Esse técnico deverá ser da equipa permanente do museu e ter formação especializada. Enquanto elemento integrante da equipa, o pedagogo deve colaborar com a sua perceção sobre o nível intelectual dos visitantes e os seus respetivos interesses, definindo a forma de interação com os diferentes grupos (ICOM, 2004, p. 133-134). Assim cabe ao pedagogo desenvolver os programas pedagógicos que considere adequados às especificidades de cada grupo de visitantes quer sejam adultos, crianças, escolas ou pessoas com necessidades especiais. Cada visitante deve ser visto como elemento integrante do processo de aprendizagem que irá receber a informação veiculada pelo museu e que engloba o património museológico em exposição (história, cultura, história natural, arte, ciências, etc.) numa interação de experiências enriquecedoras para o visitante (ICOM, 2004, p. 134).

No que diz respeito à área educativa do museu, Brüninghaus-Knubel considera que esta tem uma função complementar e lúdica para a compreensão do acervo, sendo fulcral para a concretização dos objetivos do museu, pelo que deve ser sempre considerada como parte integrante da sua política de desenvolvimento: “Sem este compromisso de política, a educação do museu tende a ser vista como uma mera tática de marketing com vista a aumentar o número de visitantes” (ICOM, 2004, p. 129).

Segundo a Direção Geral do Património Cultural⁷⁶ (DGPC), os serviços educativos têm vindo a ser ampliados nas suas dinâmicas e envolvências assim como o que se concebia anteriormente como função educativa. A nível internacional é defendido pelas instituições que estão à frente da gestão de museus e monumentos a envolvimento da área educativa quer em elementos do público escolar e não escolar, pretendendo-se aplicar esse conceito a toda a parte patrimonial à disposição do público. O mesmo conceito é defendido pela DGPC “[...] de forma a desenvolver projetos que estimulem a criatividade, a literacia e a partilha intergeracional e multicultural dos visitantes, às necessidades prementes da sociedade contemporânea”⁷⁷. A DGPC aposta na oferta de um

⁷⁵ O termo “pedagogo”, utilizado no nosso trabalho, está de acordo o Organograma de Funcionamento do MBA (Figura 4) que respeita a terminologia utilizada pelo ICOM (2004) no livro *Como Gerir um Museu*, no entanto, atualmente são utilizados preferencialmente os termos Educador ou Mediador.

⁷⁶ DGPC, disponível em <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/dgpc/servicos-educativos/>

⁷⁷ DGPC, disponível em <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/dgpc/servicos-educativos/>

leque diversificado de atividades, desenvolvendo competência a nível interno entre os técnicos que colaboram com a instituição e na melhoria de estratégias que contribuam para inculcar no público as ações culturais veiculadas⁷⁸ despertando o interesse pelos assuntos da atualidade em particular a vertente patrimonial e ambiental. A variedade de público e as suas necessidades podem também a levar à necessidade de introduzir pessoal especializado cujas funções passam pela gestão dos seminários e atividades educativas (ICOM, 2004, p.131).

No que concerne aos métodos educativos, o Manual Prático para a gestão de museus do ICOM (2004, p. 135-144) aponta as seguintes vertentes: visitas guiadas e diálogo educativo, numa vertente adaptada à faixa etária do público visitante; meios auditivos e audiovisuais, que dispensam a presença de um guia humano em cada núcleo de espólio, o material auditivo pode ser fornecido no início da visita e acompanhar o visitante até ao final; espaços educativos onde os visitantes podem explorar uma determinada vertente ou conceito da exposição como elaboração de desenhos ou esculturas, etc.; meios visuais e informáticos que permitam explorar os conhecimentos para além do espólio visitável; exposições didáticas/educativas, mais focadas para a interdisciplinaridade escolar; oficinas de trabalho práticas que podem ser divulgadas por alguém especializado em determinada área como por exemplo o fabrico de papel, etc.; exposições e apoios táteis permitindo um contacto com as peças ou réplicas que de outra forma não seria possível; jogos de aprendizagem que auxiliam o processo de aprendizagem em determinada área do conhecimento; demonstrações educativas, dadas por especialistas em diversas áreas que possibilitam obter maior conhecimento sobre a forma como se produzem determinadas peças em exposição; desempenho de papéis e teatro do museu, que possibilitam, por exemplo, enriquecer o conhecimento e enquadrar determinada época histórica; *tableau vivant*, recriação pessoas ou quadros da época efetuados pelos elementos da equipa; *kits* de ensino, compilação de materiais a serem experienciados pelos visitantes em caixas ou malas produzidas para o efeito; passeios de campo/descoberta, ligado ao tema da exposição e que ajudam o visitante a situar a proveniência de materiais; atividades de “recolha/documentação/mostra”, em que o museu demonstra ao visitante todo o trabalho de preparação que está por trás de uma

⁷⁸Como “ateliês e oficinas, sessões de conto, espetáculos de música, teatro ou dança, workshops, seminários, visitas guiadas a coleções ou a sectores específicos do museu ou monumento, e ainda pela produção de edições e instrumentos didáticos, destinados a diversas franjas de público e respondendo de forma qualificada à sua exigência crescente”. Informação disponível em DGPC em <http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/dgpc/servicos-educativos/>

exposição; programas de apoio a eventos educativos, podem ser projeções de filmes que mostrem a proveniência e recolha das peças, etc.; publicações do museu, que prestam informações sobre as exposições e o acervo; atividades extramurais – programas *in situ*, diversificam a oferta do museu e permitem que pessoas de áreas distantes possam contactar e aprender com a oferta do museu; recolha de campo, consiste numa aprendizagem que passa pela experiência direta dos visitantes; educação informal – eventos e atividade de tempo livre, sendo os programas de entretenimento oferecidos pelo museu. A todas estas possíveis atividades de carácter educativo resta juntar as potencialidades que a internet preconiza na atualidade.

6. Conclusão

O projeto que apresentámos, constituição do MBA, criou-nos bastantes desafios na sua elaboração. A revisão da literatura, sobre a qual inicialmente nos debruçámos levou-nos a concluir que anteriormente foram efetuadas diversas diligências para a abertura de um museu de Alcobaça. No entanto, apesar de todas os esforços levados a cabo no passado, a abertura do Museu de Alcobaça nunca se tornou realidade. De forma a podermos ter uma panorâmica mais focada do nosso estudo, realizámos entrevistas exploratórias no sentido de podermos compreender as categorias envolventes ao nosso projeto, que a par com a revisão de literatura, nos direcionaram para áreas de património (coleção), gestão e sustentabilidade.

Os estudos de gestão são grandemente direcionados para o setor lucrativo, havendo poucos que se debrucem sobre a área específica do terceiro setor, onde a gestão do museu se enquadra, como demos conta nos capítulos 2 e 5. No que concerne a práticas de gestão propriamente ditas, encontrámos algumas diretrizes, que abordámos, mas o consenso geral dos estudos consultados aponta para que o tipo de gestão se têm de adequar a cada estrutura organizacional em particular, não havendo uma fórmula de sucesso, mas antes um conjunto de práticas que levam a boas práticas de gestão.

No que concerne à gestão de museus, deparámo-nos com a escassez de estudos sobre o tema, o que nos impossibilitou estabelecer uma panorâmica estatística das principais necessidades e lacunas respeitantes aos museus portugueses. Constatámos que a grande maioria dos museus são públicos, não possuindo, até onde conseguimos apurar, diretores ligados à área de gestão, sendo os curadores ou técnicos maioritariamente das áreas científicas das respetivas coleções.

Os estudos sobre a gestão de museus a que tivemos acesso são perentórios na questão de que a manutenção dos museus é muito onerosa, havendo uma grande carência de meios financeiros e subsídios para a sua manutenção. Assim, considerámos importante direcionar a constituição do museu para a questão da sua sustentabilidade, atentando que esta assentava nas práticas de boa governança relacionadas com a gestão.

A constituição do museu enquanto cooperativa decorreu das questões que encontrámos respeitantes à gestão museológica, onde se considera fundamental haver um gestor direcionado para a vertente de sustentabilidade, estabelecimento de parcerias e

divulgação do museu e um curador cuja função se prende com a coleção que a instituição tem à sua guarda, assegurando a sua preservação e estudo.

Consideramos que a constituição de tipo cooperativo, que ainda não foi efetuada no nosso país nesta área em particular, pelas características que apresenta, pode ser a resposta de gestão e desenvolvimento sustentável para o MBA. Logo, o seu sucesso só pode ser comprovado quando colocado efetivamente em prática. Temos como sustentação à teoria apresentada outras cooperativas desenvolvidas dentro da área social que se encontram ativas, como tivemos ocasião de abordar.

No que concerne às limitações no nosso estudo, temos de apontar em primeiro lugar a questão de não ter sido possível efetuar entrevistas presenciais, nem visitar museus e outros locais de interesse para o nosso estudo devido ao encerramento desses locais por motivos da pandemia que ainda se encontra presente no nosso país e que levou a que as deslocações e contactos fossem muito limitados.

Aponta-se também que o MBA não possui de raiz uma coleção própria e irá depender de acordos estabelecidos com as entidades que têm presentemente as coleções à sua guarda. Também o espaço previsto para o MBA é um espaço que será cedido pelo Armazém das Artes, tendo de ser estabelecida uma parceria com esta entidade.

Relativamente à cooperativa e apesar de considerarmos ser uma boa via para a constituição do MBA, temos em consciência de referir as palavras de Bento (2016, p. 23) que alerta para a possibilidade de se potenciar um conflito entre os membros da cooperativa e o gestor devido à “[...] latente heterogeneidade dos seus membros [...] e dos seus interesses [...]”.

No que concerne às perspetivas futuras, consideramos interessante um estudo transversal que abarcasse diferentes museus e tipos de gestão, de modo a poder efetuar uma comparação como o MBA e daí retirarmos ilações de viabilidade e sustentabilidade sobre a constituição do museu enquanto cooperativa.

Resta concluir que, partindo do desafio conducente à criação de novas estratégias de relacionamento com os públicos e o repensar do espaço museológico, o MBA aparece como uma possibilidade inovadora para uma nova realidade. Com um modelo de gestão sustentável num plano comunitário cooperativo onde a proximidade com a comunidade local será preponderante para o seu êxito. Aspira ser um polo cultural complementar e impulsionador, um foco para concentração de massa crítica na cidade. Projetando-se como mais um espaço apelativo à expressão cultural etnográfica e histórica local.

Referências Bibliográficas

- Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J.P., Maroy, C., Ruquoy, D. & Saint-Georges, P. (1997). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American psychological association: The official guide to APA style* (7th ed.). APA.
- Bell, J. (1993). *Como realizar um projecto de investigação*. Gradiva.
- Bento, F.C.B. (2016). Modelos de gestão de empresas sociais, em particular das cooperativas - Estudos de Caso em Portugal [Tese de Mestrado]. Associação de Politécnicos do Norte - Instituto Politécnico de Bragança.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto Editora.
- Branquinho, M.J. (2012). *O contributo da criação do serviço educativo em artes para o reforço da missão da Casa Municipal da Cultura de Seia* [Master Thesis]. Escola Superior de Educação de Viseu.
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwir87ethdrvAhWGi1wKHbCFBgkQFjABegQIBRAD&url=https%3A%2F%2Frepositorio.ipv.pt%2Fbitstream%2F10400.19%2F2144%2F1%2FTese%2520Mestrado_M%25C3%25A1rio%2520Branquinho_Setembro2012_.pdf&usg=AOvVaw2sAstBjFgHElxCY16nm9nb
- Cadavez, C. (2020). Nem só da covid-19 é a culpa: Museus e comunidades – Considerações sobre novas (re)definições e fruições. In Fernando Magalhães, Luciana Ferreira da Costa, Francisca Hernández Hernández, Alan Curcino (coord.). *Museologia e património* (vol. 3, pp. 72-106). Politécnico de Leiria - Escola Superior de Educação e Ciências Sociais.
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/34476>
- Camacho, C.F (coord.). (2020). *Grupo de Projeto Museus no Futuro - Relatório Final*.
<http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/news/museus-monumentos-e-palacios/relatorio-final-do-grupo-de-projeto-museus-no-futuro/>
- Campos, M.T.M. (2013). *O Terceiro Sector em Portugal: A importância dos planos de comunicação estratégica nas Instituições Particulares de Solidariedade Social da*

- Região Norte – O caso da Misericórdia de Santo Tirso* [Tese de Mestrado]. Universidade da Beira Interior.
- Cardoso, B.S. (2011). *Armazém das Artes, Uma proposta de serviço educativo* [Mestrado de Museologia e museografia]. Universidade de Lisboa - Faculdade de Belas Artes.
https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiVutuzyZHuAhUMQEEAHZiABPoQFjACegQICxAC&url=https%3A%2F%2Frepositorio.ul.pt%2Fbitstream%2F10451%2F6532%2F2%2FULFBA_TES483.pdf&usg=AOvVaw1sOxV00CAqu0FwKW2V0Aoc
- Cardoso, J.L. (2019). Manuel Vieira Natividade (1860-1918) e a arqueologia da Alcobaça- no centenário do seu falecimento. *al madam*, 2(22), 142-154.
- Cardoso e Silva, L.F. (2012). *Dialética entre património e arquitetura contemporânea, Projeto adjacente ao Mosteiro de Santa Maria de Alcobaça* [Tese de Mestrado]. Universidade da Beira Interior - Departamento de Engenharia Civil e Arquitetura.
- Carvalho, D.A.S. (2017). *Ensaio sobre a relação entre as comunidades locais e o seu Património Cultural - A Comunidade de Castro Laboreiro como estudo de caso. O Ideário Patrimonial*, 8, pp. 57-74. <http://www.cph.ipt.pt>
- Coelho, A., Maduro, A. & Rasquilho, R. (2012). *O Céu, a Pedra e a Terra – Os Cistercienses em Alcobaça*. CEPAE - Centro do Património da Estremadura, Gráfica Almondina.
- Coelho, S.L. (2008). *Participação social e associativismo em Portugal: breves apontamentos de um estudo de caso de uma associação de promoção do Comércio Justo*. Universidade do Porto. Faculdade de Letras. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/54835>
- Conselho Internacional de Museus (ICOM). (2004). *Como gerir um museu: Manual prático*. ICOM. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000184713>
- Conselho Internacional de Museus (ICOM). (2009). *Código deontológico do ICOM para museus*. <https://icom-portugal.org/2015/03/19/codigo-deontologico/>
- Duarte, R.S.T. (2019). *Cooperativas Agrícolas em Portugal - especial referência às secções* [Tese de Mestrado]. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto - politécnico do Porto. <https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ah>

UKEwjLrbDlGKjwAhUCxIUkHc4_ARsQFjAAegQIBBAD&url=https%3A%2F%2Frecipp.ipp.pt%2Fbitstream%2F10400.22%2F15301%2F1%2FRaquel_Duarte_MCF_2019.pdf&usg=AOvVaw3tecXAcwi-EeR6TGXtA3hC

Ferreira, O.V. (1969). Tenente-Coronel Manuel Afonso do Paço, Arqueólogo e etnógrafo. *Actas das I Jornadas Arqueológicas* (vol. II). Associação dos Arqueólogos Portugueses.

<https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiA4fus0LfwAhVJ8OAKHa77Cl8QFjABegQIChAD&url=https%3A%2F%2Fvnsp.arqueologos.pt%2Fwp-content%2Fuploads%2F2020%2F04%2FOct%25C3%25A1vio-Ferreira-1969-Tenente-coronel-Manuel-Afonso-do-Pa%25C3%25A7o-arque%25C3%25B3logo-e-etn%25C3%25B3grafo-.pdf&usg=AOvVaw1tFJCMfGK112AGGS1V7Gxi>

Figueira, M.F. & Ramos, D. (2019). *Museus de Comunidade, Manual de apoio à gestão*. Universidade de Aveiro Editora.

https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjV9dyb7djvAhWOYcAKHS9xBCAQFjAAegQIBBAD&url=https%3A%2F%2Fwww.pasosonline.org%2FPublicados%2Fpasos_difunde%2FMuseus_de_Comunidade.pdf&usg=AOvVaw1StuSyeRjPFuuc0cBF2oNz

Figueiredo, Vitor. (2015). Economia Social de base local: uma proposta teórica de organização baseada nas régies cooperativas. *Researchgate*. <https://www.researchgate.net/publication/277016630>

Filipe, G. (2011). O poder dos museus: reflectindo sobre as missões e a sustentabilidade dos museus, em teoria e na prática. Encontro Museus e sustentabilidade financeira - Museu Nacional Soares dos Reis. ICOM Portugal.

https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiVytv6jt_vAhWG2BQKHe2ZDBEQFjAAegQIBRAD&url=http%3A%2F%2Fwww.icom-portugal.org%2Fmultimedia%2FFicheiros%2FFilipe_%2520G_%2520O%2520poder%2520dos%2520museus.pdf&usg=AOvVaw2GF1cgaMFP9f6nYUZzibku

Fonseca, S.M. (2015). *Governança nas organizações não lucrativas: o caso das misericórdias em Portugal*. Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego.

- Garcia, C.M.S. (2016). Governança - uma estratégia para o terceiro setor face ao contexto de austeridade. *Revista de Psicologia da Criança e do Adolescente*, 7(1-2), 171-191. <http://revistas.lis.ulsiada.pt/index.php/rpca/article/view/2407/2566>
- Guerreiro, A. (2015). Museologia alcobacense (I): antecedentes, pioneirismo e anomia. *Cadernos de Estudos Leirienses* (4), 105-120. <https://textiverso.com/cadernos/333-cadernos-de-estudos-leirienses-4>
- Guerreiro, A. (2017). Museu do Vinho de Alcobaça: património, economia, desenvolvimento. Enomemórias, museologia e património do vinho. Researchgate. <https://www.researchgate.net/publication/321304473>
- Guimarães, E, Lara, M. & Lopes, N.R. (2014). *Ecomuseu Corvo - Projeto de intervenção museológica*. Secretaria Regional da Educação, Ciência e Cultura - Direção Regional da Cultura. Região Autónoma das Açores. https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiLjt6MqdjvAhXkAWMBHYiPDrcQFjAAegQIAxAD&url=http%3A%2F%2Fwww.culturacores.azores.gov.pt%2Fecomuseu-do-corvo%2Fecomuseu.pdf&usg=AOvVaw2NDfdyRiaG9qeV4YrHTz_o
- Golding, V. (2013). Collaborative museums: Curators, communities, collections. In V. Golding & W. Modest (Eds.). *Museums and communities: Curators, collections and collaboration* (pp. 13-31). London: Bloomsbury. <https://www.amazon.com/Museums-Communities-Viv-Golding/dp/0857851314?asin=0857851314&revisionId=&format=4&depth=1>
- Ibram/Ministério do Turismo. (2019, dezembro 16). Ibram promove debate sobre a proposta do conceito de museu pelo Icom. *Revista Museu*. <https://www.revistamuseu.com.br/site/br/noticias/nacionais/7694-16-12-2019-ibram-promove-debate-sobre-a-proposta-do-conceito-de-museu-pelo-icom.html>
- ICOFOM LAM. (2020). *XXVIII Encuentro del ICOFOM LAM, Hacia una definición de museo en perspectiva latinoamericana y caribeña: Fundamentos epistemológicos*. http://icofom.mini.icom.museum/wp-content/uploads/sites/18/2020/11/RESUMENES-RESUMOS-MESA-01_compressed.pdf
- ICOMOS. (2018). *Orientações para a avaliação de impactes em bens culturais património mundial - Uma publicação do Conselho Internacional dos Monumentos e Sítios*. https://issuu.com/comissaonacionaldaunesco/docs/icomos-_orientacoes_para_avaliacao_

- INIAV. (2015). Elogio a JV Natividade – O Homem e o Cientista do Século XX. (Catálogo da Exposição). Estação Nacional de Fruticultura de Vieira Natividade – Polo do INAV de Alcobaça.
- Instituto Geográfico Português (IGP). (2013). “Áreas das freguesias, municípios e distritos/ilhas da CAOP 2013”. *Carta Administrativa Oficial de Portugal* (CAOP), versão 2013. Direção-Geral do Território. https://web.archive.org/web/20131212142248/http://www.dgterritorio.pt/filedownload.aspx?schema=b511271f-54fe-4d21-9657-24580e9b7023&channel=DB4AC44F-9104-4FB9-B0B8-BD39C56FD1F3&content_id=43EEE1F5-5E5A-4946-B458-BADF684B3C55&field=file&lang=pt&ver=1&filetype=zip
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2012a). *Censos 2011 Resultados Definitivos – Região Centro*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística (p. 117). http://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=379490&att_display=n&att_download=y
- Instituto Nacional de Estatística (INE). (2012a). “Quadros de apuramento por freguesia”. *Censos 2011 (resultados definitivos)*. Tabelas anexas à publicação oficial; informação no separador “Q101_CENTRO”. Instituto Nacional de Estatística. <http://www.ine.pt/investigadores/Quadros/Q101.zip>
- Kotler, N., Kotler, P. & Kotler, W. (1998). *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*. Jossey-Bass Inc.
- Madeira Cultura (MC). (2020). *Associações Culturais*. Direção Regional da Cultura. <http://cultura.madeira-edu.pt/entidades/Entidades/AssociaceditililteesCulturais/tabid/330/language/pt-PT/Default.aspx>
- Maduro, A.V. (2016). Património industrial dos antigos coutos de Alcobaça. *O Ideário Patrimonial*, 7. <https://www.researchgate.net/publication/312317939>
- Maduro, A.V. (2017). Os usos do Mosteiro de Alcobaça ao longo do século XIX. Uma leitura através das atas da monarquia constitucional e relatos de viajantes ilustrados. *Cadernos de Estudos Leirienses*, (13), 299-308. <https://www.researchgate.net/publication/319395803>

- Maduro, A.V. (2019). O Cooperativismo em Alcobaça: a Cooperativa de Subsistências Alcobacense Cinco de Outubro (1916) e A Fervença - Sociedade Cooperativa dos Operários da Fábrica de Fiação e Tecidos de Alcobaça (1928). *Anais Leirienses – estudos e documentos*, 1 (pp.105-118). Hora de Ler.
- Maduro, A.V., Mascarenhas, J.M. & Jorge, V.F. (2015). A construção da paisagem hidráulica no antigo couto cisterciense de Alcobaça. *Cadernos de estudos leirienses* (4). <https://www.researchgate.net/publication/278567520>
- Magalhães, F. (2005). *Museus, Património e Identidade Ritualidade, Educação, Conservação, Pesquisa, Exposição*. Escola Superior de Educação - Instituto Politécnico de Leiria. Profedições.
- Mairesse, F. (2017). Définir le musée au XXIe siècle: Matériaux pour une discussion (pp. 17-49). Paris: ICOFOM. https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiJs8DZ-bnxAhWC7eAKHZ_2DHYQFjABegQIBBAD&url=http%3A%2F%2Ficofom.mini.icom.museum%2Fwp-content%2Fuploads%2Fsites%2F18%2F2018%2F12%2FLIVRE_FINAL_DEFINITION_Icofom_Definition_couv_cahier.pdf&usg=AOvVaw0a3Gik96Wmik7eP0zgeKy6
- Marshal, A. (2020, Agosto 6). What is a museum? A dispute erupts over a new definition. *New York Times*. <https://www.nytimes.com/2020/08/06/arts/what-is-a-museum.html>
- Martinho, A.M. (2015). *Manuel Vieira Natividade (1860-1918). Do mosteiro aos coutos de Alcobaça: um périplo pela salvaguarda do património cultural*. SINAPIS. https://www.academia.edu/29784633/Manuel_Vieira_Natividade_1860_1918_Do_Mosteiro_aos_Coutos_de_Alcoba%C3%A7a_Um_P%C3%A9riplo_pela_Salvaguarda_do_Patrim%C3%B3nio_Cultural
- Mateus, A. (2016). O património cultural e a importância da sua salvaguarda para a consolidação da memória coletiva (II). *Jornal de Monchique* [online]. <https://www.jornaldemonchique.pt/o-patrimonio-cultural-e-a-importancia-da-sua-salvaguarda-para-a-consolidacao-da-memoria-coletiva-ii/>

- Melo, M. (2011). *Profissionalização institucional no Terceiro Setor e atuais demandas*. Universidade do Minho - Centro de Investigação em Ciências Sociais. <http://cics.uminho.pt/wp-content/uploads/2011/07/Melo-Marina-2011-Profissionaliza%C3%A7%C3%A3o-institucional-no-Terceiro-Setor-e-atuais-demandas1.pdf>
- Mendes, A.R. (2012). *O que é Património Cultural*. Gente Singular. <https://sapientia.ualg.pt/handle/10400.1/2506>
- Monteiro, J.O., Monteiro, J.O. & Ferreira, Sofia. (2013). A hospedaria do Mosteiro de Alcobaça - Um Passado, um Presente, uma proposta de Futuro. In Carreiras, J.A. *Mosteiros Cistercienses, História, Arte, Espiritualidade e Património - Actas do Congresso realizado em Alcobaça nos dias 14 a 17 de Junho de 2012* (vol. 1). Jorlis. https://www.academia.edu/6338755/A_Hospedaria_do_Mosteiro_de_Alcoba%C3%A7a_Um_passado_um_presente_uma_proposta_de_futuro
- Monteiro, J.O. & Sampaio, J.P. (coord.). (2019). *Maria do Céu e Luís Pereira de Sampaio. Uma colecção em foco. Alcobaça: Museu de Cerâmica - Galeria Conventual* [Catálogo de exposição com curadoria de Joana d'Oliva Monteiro].
- Moreira, F.J. (2013). The Creation Process of a Local Museum. In Bruno, C., Chagas, M. & Moutinho, M. (eds.). *Sociomuseology Series 1*. Universidade Lusófona. https://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi80N2PqN3vAhUJh1wKHUZnZzQQFjABegQIBBAD&url=http%3A%2F%2Fwww.mariomoutinho.pt%2Fimages%2FPDFs%2FLivros_Cap%2F2013Sociomuseology_New%2520Focuses.pdf&usg=AOvVaw2uVneEjeKcMjT3KowilAi6
- Mosteiro de Alcobaça. (2006). Coleção de Cerâmica da Casa Museu Vieira Natividade. (Catálogo de Exposição). Galeria de Exposições Temporárias - Mosteiro de Alcobaça.
- Mota, L. & Ramos, D. (2019). *Museus de Comunidade. Manual de apoio à gestão*. Universidade de Aveiro Editora.
- Museu de Alcobaça. (1988). *Irene Sá Vieira Natividade – Tapeçarias*. (Catálogo de Exposição). Museu de Alcobaça – Instituto Português do Património Cultural.
- Namorado, Rui. (2013). *O essencial sobre cooperativas*. Imprensa Nacional Casa da Moeda.

- Neves, J.S. (coord.). (2013). *O panorama museológico em Portugal - Os museus e a Meditação Portuguesa de Museus na primeira década do século XXI*. Direção-Geral do Património Cultural. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/11915>
- Nunes, J.P.A. (2015). Museologias e nova museologia. Os exemplos dos Museus das Santas Casas da Misericórdia. *I Jornadas de museologia nas Misericórdias*. SCMP. <http://hdl.handle.net/10316/46215>
- Nunes, P.L.T. (2010). *Elaboração de um plano de marketing cultural para o museu da Marinha* [Tese de Mestrado]. Instituto Politécnico de Lisboa-Escola Superior de Comunicação Social.
- Oliveira, M.R.AE. (2019). Museus Locais e Desenvolvimento Sustentável. Universidade de Aveiro. <https://www.researchgate.net/publication/334319552>
- Parr, A. (ed.), (2010). *Deleuze Dictionary Revised Edition*. Edinburgh University Press. <https://books.google.pt/books?id=KByrBgAAQBAJ>
- Peralta, E. & Anico, M. (2006). *Patrimónios e Identidades: Focções contemporâneas*, Celta Editora.
- Pires A.R. (2006) Gestão da qualidade em museus, *Cadernos de Sociomuseologia*, 25, Escola Superior de Tecnologia de Setúbal. <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/issue/view/42>
- Pizarro, M.M.S. (2019). Os centros interpretativos enquanto unidades patrimoniais - Conceito, missão, objetivos e problemáticas. In Ponte, A. (dir.), *Centros interpretativos: técnicas, espaços, conceitos e discursos*, 3, pp. 9-23. Edição da Direção Geral de Cultura do Norte. https://www.academia.edu/41170757/_Centros_Interpretativos_t%C3%A9cnicas_s_esp%C3%A7os_conceitos_e_discursos_Interpretive_Centres_techniques_spaces_concepts_and_discourses_
- Ponte, A. (dir.). (2019). *Centros interpretativos: técnicas, espaços, conceitos e discursos*. Direção Regional da Cultura do Norte – Ministério da Cultura.
- Primo, J. (2006). A importância dos museus locais em Portugal. In *Cadernos de Sociomuseologia - Actas do XIII Encontro Nacional Museologia e Autarquias realizado em parceria da Centros de Estudos de Sociomuseologia e o Instituto português da Qualidade*, 25. <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/issue/view/42>
- Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (1995). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.

- Rapagão, V.L.C. (2017). *Gestão de Projetos em Organizações Sem Fins Lucrativos: IPSS Portuguesas* [Tese de Mestrado]. ISEG - Lisbon School of Economics & Management.
- Remelgado, A.P.S.L. (2014). *Estratégias de comunicação em museus. Instrumentos de gestão em instituições museológicas* [Tese de Doutoramento]. Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- Rendeiro, H.F.S. (2010). *Parcerias, receitas próprias e mecenato: desafios para a gestão museológica - o museu de Francisco Tavares Proença Júnior: um estudo de caso* [Dissertação de Segundo Ciclo]. Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.
- Ribeiro, S.I. (2015). *A Afiliação enquanto Vetor Estratégico para os Espaços Culturais, O caso dos Grupos dos Amigos dos Museus*. [Tese de Mestrado]. Faculdade de Ciência Sociais e Humanas – Universidade Nova de Lisboa. <https://run.unl.pt/bitstream/10362/15266/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o-%20Sofia%20Ribeiro.pdf>
- Rocha-Trindade, M.B. (coord.). (1993). *Iniciação à Museologia*. Universidade Aberta.
- Salvatore, V. (org.). (2004). “A Racionalidade do 3º setor”. In Voltolini, R., *Terceiro Setor, Planejamento e Gestão*. SENAC. https://www.amazon.com.br/Terceiro-Setor-Planejamento-Ricardo-Voltolini/dp/8573593571#reader_B07X6HQXPP
- Sampaio, J.P. (coord.). (2012). *100 Peças de faiança portuguesa dos séculos XVII e XIX na coleção Pereira de Sampaio*. Ramiro Leão. https://issuu.com/lina.durao/docs/livro_final
- Sandell, R., & Janes, R. R. (eds.). (2007). *Museum management and marketing*. Routledge.
- Santana, M.J. & Campos, N.P. (2013). *Código de Governo de Entidades do Terceiro Setor*. Positivagenda - Edições Periódicas e Multimedia, Lda. <https://cgov.pt/o-ipcg/890-redirect>
- Silva, B.L. (2014). *Sustentabilidade das organizações do Terceiro setor: uma análise com base nas IPSS do concelho de Aveiro* [Tese de Mestrado]. Universidade de Aveiro.
- Silva, J.L. & Silva, S.I. (2008). A economia solidária como base do desenvolvimento local. *e-cadernos CES*, pp. 1-15. doi: 10.4000/eces.1451
- Teixeira, S. (2010). *Gestão das Organizações*. McGraw-Hill.

União de Freguesias de Alcobaça e Vestiaria (UFAV). (2019). Portal da Junta da União das Freguesias de Alcobaça e Vestiaria. <https://www.jf-alcobacaevestiaria.pt/>

Veal, A.J. & Burton, C. (2014). *Research Methods for Arts and Event Management*. Pearson.

Weber, M. (1968). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (1st ed., p. 212). Bedminster Press. https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=MILOKsrhgrYC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Economy+and+society:+An+outline+of+interpretive+sociology+pdf&ots=oAGuDfdbrG&sig=os7eMis85xv51jF2AyPp1ln2ZPs&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Legislação

Decreto-Lei n.º 170/2019 de 4 de dezembro de 2019. Procede à décima primeira alteração ao Código dos Contratos Públicos, aprovado em anexo ao Decreto-Lei n.º 18/2008, de 29 de janeiro, e à segunda alteração ao Decreto-Lei n.º 111/2012, de 23 de maio. Diário da República: I série, n.º 233 (2019). <https://dre.pt/home/-/dre/126870686/details/maximized?res=pt>

Decreto-lei 433/85 de 23 de outubro de 1985. Criação do Museu de Alcobaça. Diário da República: I serie, n.º 244 (1985). <https://dre.tretas.org/dre/17075/decreto-lei-433-85-de-23-de-outubro#text>

Lei n.º 47/2004 de 19 de Agosto de 2004. Aprova a Lei Quadro dos Museus Portugueses. Diário da República: I série-A, n.º 195 (2004). http://www.patrimoniocultural.gov.pt/static/data/museus_e_monumentos/credenciacao_de_museus/lei_dos_museus.pdf

Lei n.º 119/2015 de 31 de Agosto de 2015. Aprova o Código Cooperativo e revoga a Lei n.º 51/96, de 7 de setembro. Diário da República: I série, n.º 169 (2015). <https://blogs.ua.pt/bibliotecainforma/?p=2404>

Anexos

Anexo A

Modelo de entrevista qualitativa

1. Introdução do projecto

O projecto de programação de um Museu do Burgo de Alcobacense tem como campo de estudo e de intervenção a cidade de Alcobaca, a sua história e relação com o Mosteiro de Santa Maria de Alcobaca. Pretendendo-se realçar esta herança, dos testemunhos e dos recursos patrimoniais emblemáticos da identidade alcobacense.

2. Justificação do tema - Criação do Museu do Burgo de Alcobacense (MBA)

Este projeto tem como finalidade um modelo de criação e de gestão para um museu de comunidade, situado na cidade de Alcobaca. O museu terá uma expressão modesta, mas importante para a cidade e território onde está inserido, a localização geográfica e o seu enquadramento histórico basilar à sua estruturação e conceptualização. Pela proximidade de um monumento histórico e reconhecido pela UNESCO como património da humanidade, o Mosteiro de Alcobaca, há uma projeção suplementar importante para a sua divulgação e sustentabilidade.

Como resposta a este problema:

Em termos de funcionamento e fundamentação teórica a aplicar neste projecto optamos pela ideia de criar uma cooperativa de serviços, cultura e educação. Será aplicada então uma metodologia de gestão no espírito que o cooperativismo envolve no seu cerne.

Questões da entrevista

1. Como define os parâmetros da gestão museológica de Alcobaca?
2. Que forças e fraquezas vê sobre este assunto?
3. Considera benéfica a criação de um novo museu na cidade de Alcobaca?
4. Considera que a gestão de um museu poderia ser, como estamos a promover neste projecto, assegurada por uma cooperativa cultural?
5. Como aconselha que se promova o mesmo museu e como ele se poderia destacar a nível cultural?
5. Como vê a colaboração de junta de freguesia de Alcobaca no e com o mesmo?
5. Como descreve a sua experiência no Armazém das Artes?
6. Que conselhos nos deixa para levar avante este projecto?

Anexo B

Análise das entrevistas por categorias⁷⁹

1. Gestão

1.1. Gestão museológica de Alcobaca	
EGL	Há-de exigir, por parte dos seus “cooperantes”, muita abnegação [...].
EJS	Não responde ao assunto (NRA).
EIF	Falta de informação e dados para responder à questão. [...] a melhor e mais necessária ferramenta é a informação para avaliar o desempenho da comunicação e da promoção de cada um dos museus de Alcobaca.
EMA	Não tem conhecimentos de gestão museológica apenas de gestão cultural.

⁷⁹ A análise dos dados e categorização apresentada tiveram por base as indicações de Albarello, Digneffe, Hiernaux, Maroy, Ruquoy e Saint-Georges (1997); Bell (1993) e Quivy e Campenhoudt (1995).

	[...] os mesmos só poderão cumprir de facto com os seus objetivos se tiverem a capacidade de se reunirem às estruturas necessárias para que de facto possam prosseguir com as suas atividades, promovendo uma alteração de funcionamentos a vários níveis, nomeadamente estruturais da própria cidade, políticos e culturais.
EAM	NR (Não responde).
1.2. Lacunas na gestão	
EGL	Não responde ao assunto (NRA).
EJS	Falta uma aposta da Autarquia na coordenação duma programação comum. Existem colecções privadas que poderiam estar abertas à fruição do público, com o apoio da Autarquia, já que se trata de acervos de interesse local e regional.
EIF	Falta de informação e dados para responder à questão. Em Alcobaça não temos informação suficiente que nos permita avaliar os parâmetros de gestão dos museus individualmente e em coletivo. Não temos quaisquer dados de números de visitas e de onde essas visitas provêm. Necessidade de criar uma ferramenta para avaliar o desempenho dos museus. Os museus não espelham a realidade das populações e da sua história. [...] não trabalham em rede
EMA	Não tem conhecimentos de gestão museológica apenas de gestão cultural. [...] a atividade cultural de forma geral em Alcobaça é um factor altamente desvalorizado pelos seus executivos e, consequentemente, pela sua população uma ausência de estratégia cultural [...] a ausência dessa estratégia global também penaliza estas que, ou têm um grande poder de encaixe e de investimento para prosseguirem absolutamente contra a maré [...]. [...] ausência de políticas culturais alargadas promovidas e defendidas pelo executivo central e local. [...] não tem tido a capacidade de atrair o turismo nacional/ não usufrua efetivamente do seu potencial turístico [...] a verdade é que não tem tido a capacidade de se catapultar para outro nível,
EAM	NR.
1.3. Lacunas nos museus	
EGL	NRA.
EJS	NRA.
EIF	[...] os museus da cidade espelham o que nós fomos e somos? Diria que não, embora haja pelo menos dois que poderiam ser promovidos nesse sentido. Não são suficientemente fortes em comunicação, não trabalham em rede e não são de fácil acesso aos que aqui vivem e a quem nos visita. Não estimulam a curiosidade do ensina, não interagem com a população.
EMA	[...] não tem tido a capacidade de atrair o turismo nacional e internacional de forma consistente [...] cidade, o que faz com que a mesma não usufrua efetivamente do seu potencial turístico. [...] reunir todos os atrativos base necessários para se desenvolverem atividades e núcleos culturais e museológicos[...],
EAM	A cidade de Alcobaça necessita do “Museu do Burgo”, um organismo museológico e cultural com carácter agregador, holístico e plural, que trabalhe em estreita relação com o Mosteiro de Alcobaça e com o território do couto. Somente desta forma o equipamento poderá constituir um centro dinâmico de conhecimento e de cultura, orientando os visitantes para os territórios, com a finalidade de conhecerem in loco o seu património edificado e paisagístico, bem como os lugares de manufactura dos produtos-marca da região. Parece-me, pois, que o “Museu do Burgo” não poderá ser mais uma peça de um puzzle que persiste desagregado e isolado do território em que se insere. Este equipamento só se afirmará como uma maior valia para a região de Alcobaça se conseguir agregar o território e as suas valências. Por isso, deve assumir-se como um centro dinâmico de conhecimento do concelho, a partir do qual são obtidas as ferramentas para a visita e interpretação dos patrimónios. Desta forma, e em articulação estreita com o território e os seus agentes culturais, económicos e sociais, o “Museu do Burgo” poderá gerar desenvolvimento económico e assumir-se como uma unidade promotora da sustentabilidade.
1.4. Organização dos serviços educativos	
EAM	[...] o serviço educativo de um equipamento desta natureza deve ser activo, aberto para o exterior, promovendo actividades de ligação com as pessoas e o território; criando uma dinâmica em que a interacção, as parcerias e a transversalidade são fundamentais.

2. Cooperativa

2.1. Formação de cooperativa	
EGL	Acho óptima a ideia da criação, em Alcobaça, de uma “cooperativa de serviços, cultura e educação” [...].
EJS	[...] necessária uma análise swot, um balanced scorecard feito por várias cabeças de diversas áreas
EIF	Sim, embora a subsistência seja difícil sem o investimento público. O ideal seria uma parceria com papéis definidos, bem calculados e com contrapartidas bem estabelecidas.
EMA	[...] concordo que o formato legal em que o museu é criado é absolutamente fundamental e deverá ser um aspeto de profunda reflexão e pesquisa.
EAM	NR.
2.2. Criação de um novo museu	
EGL	NR.
EJS	[...] um museu forte que agrupasse realidades como cerâmica, chita, Pedro e Inês e outras realidades locais que têm peso nacional e interesse internacional, poderia ser uma mais-valia.
EIF	Sim, sem qualquer dúvida. [...] poderia ser físico e digital, poderia estar por toda a cidade (QRCode), capitalizar e potenciar a vista á nossa cidade e ao concelho.
EMA	Todos os movimentos que se possam promover para a cultura e literacia da população alcobacense e da população em geral são positivos.
EAM	O projeto de criação do “Museu do Burgo de Alcobaça” parece-me bastante pertinente [...] ainda não foi concretizada a ideia da criação de uma unidade museológica que possa revelar aos visitantes a diversidade do património cultural e natural deste território. A cidade de Alcobaça necessita do “Museu do Burgo”, um organismo museológico e cultural com carácter agregador, holístico e plural, que trabalhe em estreita relação com o Mosteiro de Alcobaça e com o território do couto [...]. um centro dinâmico de conhecimento e de cultura, orientando os visitantes para os territórios, com a finalidade de conhecerem in loco o seu património edificado e paisagístico, bem como os lugares de manufactura dos produtos-marca da região

3. Comunicação

3.1. Promoção e destaque do museu (Comunicação)	
EGL	[...] deter espaços onde se concentre a massa critica de alcobaça, uma mediateca seria interessante [...].
EJS	Recorrendo a profissionais de primeira linha, depois de ter assegurado um forte projecto museológico.
EIF	Os museus existentes podem ser ligados em rede, promovidos em rede, contando a história do nosso passado, presente e futuro em duas áreas de desenvolvimento determinantes para o nosso concelho, a ruralidade e a indústria cerâmica. Este museu pode e deve ser interativo, deve ser multifuncional, deve acolher artistas de todas as áreas e exposições itinerantes de todas as naturezas. Devendo ter um espaço para a cultura contemporânea. este museu da cidade poderia ser físico e digital, poderia estar por toda a cidade (QRCode), capitalizar e potenciar a vista á nossa cidade e ao concelho.
EMA	NRA.
EAM	NRA.
3.2. Colaboração com a Junta de Freguesia (Parcerias)	
EIF	Todas as entidades públicas, bem como associativas e culturais devem estar representadas neste modelo. [...] as Juntas do concelho têm um papel determinante na proximidade e no acolhimento de nichos de arte e artistas que só pode valorizar o projeto.

4. Património

4.1. Património local e regional

EGL	NRA.
EJS	NRA.
EIF	NRA.
EMA	É uma cidade com uma enorme herança cultural em várias esferas, mas não tem utilizado isso para seu próprio benefício e divulgação.
EAM	Apesar da riqueza histórica e cultural do concelho de Alcobaça – indissociável da dinâmica da Ordem de Cister –, ainda não foi concretizada a ideia da criação de uma unidade museológica que possa revelar aos visitantes a diversidade do património cultural e natural deste território [...]. [...] a riqueza histórico-cultural da sua terra, designadamente no que concerne ao seu passado pré-histórico [...]. O concelho de Alcobaça apresenta vestígios da presença humana em diversos tempos históricos. As marcas cistercienses são evidentes por todo o antigo couto de Alcobaça; quer no património edificado, quer na paisagem. Também no período posterior à extinção das ordens religiosas, Alcobaça afirmou-se como um centro dinâmico de produção de cerâmica, uma actividade que resiste até hoje. A indústria do vidro constitui igualmente um traço característico da região, assim como a produção de fruta, de compotas, de vinhos e licores, e de tecidos; são actividades que se desenvolveram fortemente, após saída da comunidade monástica [...].

5. Projeto

5.1. Conselhos para manter o projeto (Projeto)	
EGL	[...] definir com toda a clareza o que se deve entender por estes três termos: “serviços”, “cultura” e “educação [...]”. Sem clareza nos objectivos, nada feito.
EJS	Fazer um estudo forte e multidisciplinar [...].
EIF	Persistência, perseverança, foco e acima de tudo disponibilidade para ouvir as pessoas, só assim vão ao encontro do que elas pretendem pensar um museu de acordo com a era que vivemos, a digital, tem de ter uma vertente que interaja com as pessoas.
EMA	[...] deve ser um projeto discutido com o maior número possível de agentes culturais e museológicos da zona mas também com muitos de fora Acho muito interessante e produtiva a discussão com agentes com casos de sucesso em cidades com mais dificuldades aparentes do que Alcobaça [...].
EAM	Este equipamento só se afirmará como uma maior valia para a região de Alcobaça se conseguir agregar o território e as suas valências. Por isso, deve assumir-se como um centro dinâmico de conhecimento do concelho, a partir do qual são obtidas as ferramentas para a visita e interpretação dos patrimónios [...]. [...] o “Museu do Burgo” poderá gerar desenvolvimento económico e assumir-se como uma unidade promotora da sustentabilidade [...].

6. Experiência

6.1. Experiência noutra museu	
EMA	A minha experiência no Armazém das Artes é longa e já passou por várias fases. Nunca tive um papel de gestão do Armazém das Artes e acredito que foram tomadas várias más decisões ao longo dos anos [...]. [...] se tivesse sido um projeto pensado noutra lógica desde o seu início provavelmente teria tido mais sucesso do que aquele que atingiu [...].