

# Sustentabilidade, Sociomuseologia e Qualidade na concepção e implementação de um Museu local O Caso do MCCB

Ana Mercedes Stoffel  
E-mail: [Mercedes.stoffel@gmail.com](mailto:Mercedes.stoffel@gmail.com)

Mário Caneva Moutinho  
E-mail: [mcmoutin@netcabo.pt](mailto:mcmoutin@netcabo.pt)  
Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

António Ramos Pires  
E-mail: [anpires@est.ips.pt](mailto:anpires@est.ips.pt)  
Instituto Politécnico de Setúbal

## Resumo

Este artigo descreve os resultados parciais da revisão bibliográfica e dos trabalhos já efectuados sobre a interligação dos campos da Sociomuseologia e da Gestão da Qualidade aplicados à concepção e implementação de um museu, o MCCB - Museu da Comunidade Concelhia da Batalha.

O objectivo final da tese é procurar uma melhor sustentabilidade dos museus locais através de um modelo de intervenção que garanta o enriquecimento da sua dimensão social e melhore o seu desempenho organizacional.

O acompanhamento e coordenação do projecto de concepção e construção do MCCB, que foi realizada segundo os princípios e experiências da Sociomuseologia e os critérios e ferramentas da Qualidade, a análise deste processo e do seu desempenho nos dois anos de actividade permite já retirar consequências positivas quanto ao uso dos recursos utilizados. O estudo comparativo com outras experienciais do mesmo tipo na península Ibérica, Europa ou Países Lusófonos poderão contribuir para validar o objectivo definido.

A experiência e os resultados finais alcançados serão utilizados para completar a revisão bibliográfica e poderão permitir o desenho de uma metodologia racional de concepção e implementação para os museus locais.

**Palavras – Chave:** Museologia Local; Qualidade; Sociomuseologia; Sustentabilidade.

---

## 1. Introdução: Museus Locais e Sustentabilidade

Sendo o objecto principal da tese que se apresenta neste artigo os museus locais e o seu desempenho e sobrevivência em Portugal, a problemática gira em torno da difícil garantia de sustentabilidade desses mesmos museus.

A sustentabilidade dos museus locais em Portugal, considerados elementos essencial no desenvolvimento das comunidades e do turismo cultural (1), passa pela sua compreensão como mediadores culturais (Varine, 2011), pelo entendimento entre os agentes que influenciam a sua existência – eleitos, técnicos, especialistas e comunidade e por um modelo de organização e gestão que consolide sua actividade no médio e longo prazo.

As dificuldades pelas quais passam os museus em Portugal para garantir a sua subsistência e para conseguir a regularidade dos recursos humanos e financeiros, eventualmente a sua disposição, é um tema recorrente de colóquios, congressos e seminários. Até a data, não tem sido possível encontrar respostas consistentes para os distintos problemas, entre outras razões porque o assunto é debatido nestes encontros por museólogos e técnicos apenas, contando muito poucas vezes com a presença interessada das tutelas políticas ou dos fornecedores habituais de financiamentos e apoios.

Na gestão e funcionamento dos museus locais é possível detectar com frequência, que os recursos utilizados pelos museus dependem de circunstâncias externas aos próprios museus:

- Do ponto de vista dos recursos financeiros, tanto os subsídios políticos, estatais ou autárquicos como os patrocínios privados dependem de vontades alheias aos responsáveis destas instituições, estando assim sujeitos ao voluntarismo ou conveniência do momento e a uma avaliação de desempenho e resultados para o seu apoio que apenas considera valores quantitativos de presenças no museu (Balerdi, 2008).
- Também e quase sempre, os recursos humanos dos museus são escassos e não poucas vezes desadequados. Nos museus autárquicos são por vezes utilizados excedentes de outras áreas sem formação específica e a presença de um director museólogo nem sempre é garantida. Se a existência de estagiários aparenta compensar esta lacuna e, de facto, beneficia ambas entidades, a excessiva rotação destes quadros temporais, provoca desgaste e obriga a um permanente recomeço na aprendizagem.

- Para além dos casos apontados, a situação económica geral do país costuma afectar o funcionamento dos museus e em momentos de crise como o actual, pode provoca cortes drásticos no seu orçamento. Seja porque a Cultura continua a ser a primeira actividade a ser considerada dispensável, seja porque a diminuição geral da actividade social também faz diminuir o turismo, as compras e o número de visitantes, estas situações provocam o desaparecimento ou diminuição dos apoios financeiros e dos recursos humanos que os sustentam.

- Afecta também aos museus o facto de muito raramente contemplarem planos estratégicos e modelos de implementação e gestão racionais, que prevejam o envolvimento necessário dos distintos agentes e os custos que garantam o seu funcionamento posterior. O resultado é que muitos destes projectos, megalómanos por vezes, estão pouco adaptados às reais disponibilidades locais e às necessidades da comunidade e da terra em que se implantam. No entanto e, apesar de todas as dificuldades apontadas, existe uma grande proliferação de museus, – por criação ou reforma – porque os museus estão na moda e nenhuma cidade e seus dirigentes dispensam a existência de um museu, pelo menos, na sua terra. Assim, face à volatilidade e insegurança aparente dos projectos e das actividades museológicas, a tarefa de desenvolver as complexas e dispendiosas funções de conservação, investigação, divulgação e mediação cultural não parece fácil, especialmente quando o museu permanece, ano após ano, dependente de variáveis que não consegue dominar nem substituir com vantagem.

A sustentabilidade dos museus locais em Portugal não está garantida, especialmente no contexto autárquico, nem pela legislação que lhes é aplicável, nem por um modelo de gestão racional, nem por uma autonomia de decisão e acção independente das opções partidárias. Para ir ao encontro destas dificuldades, a sua sustentabilidade deveria passar principalmente por:

- Um modelo legislativo adequado à missão e funções deste tipo de museus, que garanta e defina as condições de seu funcionamento;
- Uma fórmula de entendimento entre os agentes que influenciam a sua existência – eleitos, técnicos, especialistas e comunidade, que respeite e promova as estruturas museológicas na sua real concepção e vocação;
- Um modelo de organização e gestão que dê solidez e rigor aos seus propósitos desde início e que consolide sua actividade no médio e longo prazo.

A sustentabilidade é, talvez por isso, hoje o maior problema que enfrentam os museus e seus responsáveis, sejam grandes ou pequenos, estatais ou locais, públicos ou privados. E se, salvo raríssimas exceções, os recursos próprios do museu – funcionários, bilheteira e loja, não conseguem garantir cultural e economicamente a sua actividade, se os financiamentos dependem de políticas partidárias ou da visibilidade do museu, se as crises económicas afectam prioritariamente a cultura, se a avaliação de desempenho apenas considera valores quantitativos de presença, será difícil garantir o sucesso de um museu no desempenho das suas funções de conservação, investigação, divulgação e mediação cultural.

O MCCB foi construído tomando como base os princípios da Sociomuseologia e utilizando uma metodologia inspirada nos modelos de Gestão da Qualidade. Foi concebido e implementado durante 6 anos, de acordo com um Plano Estratégico, liderado em conjunto pelo presidente da autarquia e a coordenadora do programa museológico e desenvolvido pelos membros de uma equipe pluridisciplinar, que actuaram em conjunto durante o processo, tendo sido realizadas na sequência aconselhada as distintas fases da Programação Museológica para sua construção. Inaugurado em Abril de 2011, mantém um programa de investigação e actividades com participação comunitária e utiliza um Manual da Qualidade e um Dossier de Autoavaliação de Desempenho.

É nossa expectativa que a análise da experiência e dos resultados alcançados no estudo deste caso, validado pela análise comparada de outros casos similares, possa contribuir para o desenho de uma metodologia de concepção e implementação para os museus locais, que defina os princípios da Sociomuseologia e dos suportes dos Sistemas de Gestão da Qualidade como um recurso importante na garantia de sustentabilidade dos museus locais e do seu papel como motores de desenvolvimento na região em que se inserem.

Para equacionar esta dificuldade relativa a garantia de sustentabilidade dos museus face as circunstâncias envolventes, será oportuno ainda verificar: de quê modo estão envolvidos os principais actores da Museologia Local – técnicos e museólogos, especialistas, eleitos e comunidade - no processo de construção e funcionamento regular dos museus; se possuem a sua disposição os recursos legislativos e administrativos e de gestão necessários para cumprir esse objectivo; e, finalmente, se possuem a formação e o conhecimento necessário para tal desempenho.

## 2. O marco teórico da Sociomuseologia

Poderíamos definir a Sociomuseologia como aquela parte da Museologia que estuda e promove a investigação e a reflexão sobre a capacidade permanente dos museus para desempenhar, através do património, um papel de mediadores entre a cultura e a comunidade (Varine, 2011), tanto do ponto de vista do pensamento teórico subjacente, como das experiências museológicas e da intervenção comunitária que essas ideias promovem.

A expressão Sociomuseologia foi criada por Fernando S. Neves na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Lisboa e a sua aparição como conceito coincidiu com o lançamento dos *Cadernos de Sociomuseologia*, de que já existem 42 números sobre a temática (2). O Centro de Estudos de Sociomuseologia desta universidade trabalha desde então este conceito, tanto do ponto de vista teórico como das experiências no terreno, e mantém um mestrado e um doutoramento na mesma área. A Sociomuseologia é, desde o seu nascimento como conceito, um processo de reflexão e acção em permanente adaptação às mudanças sociais e culturais que as sociedades provocam nos museus, considerando a sua abertura ao meio e a sua relação orgânica com o contexto social que lhe dá vida (Moutinho, 1993). Procura assim o caminho da comunicação activa entre:

- O património e a memória em suas vertentes tangíveis e intangíveis;
- A comunidade criadora e os agentes culturais e políticos que a podem levar a efeito;
- O território, rural ou urbano, numa vasta compreensão de espaço abrangente e de vivências diversas em permanente evolução e mudança.

A evolução destes três conceitos fundamentais - património, comunidade e território - como os novos elementos que caracterizam os museus à luz da Nova Museologia e da Sociomuseologia, pode ser explicada como sendo uma substituição dos componentes primordiais da museologia tradicional: colecção / edifício / visitante: (Figura 1):



E, se por um lado, a planificação interpretativa do território através da acção museológica e do património tem um valor de identidade e coesão cultural poderosa (Lizana, 2007) e permite transmitir para o seu interior valores de afirmação e para o exterior modelos comunicativos de partilha e fruição cultural mais vastos, por outro, a mediação cultural dos museus locais poderá ser uma resposta de apoio à implementação de hábitos de interculturalidade e solidariedade inter-racial e de inclusão, de que tão precisadas estão as nossas sociedades actuais.

A Sociomuseologia, que se assume como herdeira dos valores da museologia social, da museologia comunitária, do MINOM – Movimento Internacional para uma Nova Museologia e dos ecomuseos, constitui um ponto de encontro no caminho da evolução dos numerosos movimentos e reflexões que são promovidos neste âmbito desde faz 50 anos (Desvallées, 1992) e encontra-se já muito para além, não só da visão objectual de preservação e comunicação dos museus de tipo tradicional, sino também da missão redentora e socializante dos primeiros tempos da Nova Museologia. O museu com objectivos de intervenção social de hoje deve saber gerir uma grande diversidade de património cultural e de pessoas em territórios comuns em permanente mudança e precisa do entendimento e da coesão entre os principais agentes que influenciam a sua existência – eleitos, comunidade, técnicos e especialistas, para que esses objectivos possam ser cumpridos. A Sociomuseologia abraça e conceptualiza ainda os processos de inovação na área de inclusão, das novas situações que surgem na convivência dos distintos grupos sociais e dos novos fenómenos da globalização e das sociedades multiétnicas, afectando a sua função e as suas opções.

A Museologia Local - museus de pequena e média dimensão que podemos encontrar nos bairros das grandes metrópoles e nas cidades e vilas das regiões afastadas dos principais centros de comunicação e decisão – é o âmbito em que a Sociomuseologia entende que seus princípios e valores podem ser aplicados com maior vantagem, por ser nestes territórios que a mediação cultural dos museus e a implicação das comunidades numa intervenção activa se torna importante para o desenvolvimento global das regiões. Esta opção não exclui a consideração da necessidade de uma dimensão social para todos os tipos de museus, que os afaste definitivamente do isolamento elitista em que se refugiaram os seus próprios promotores e conservadores durante muitos anos.

Os valores ligados ao desenvolvimento dos museus locais e ao seu papel mediador têm uma especial relevância em Portugal, (Moutinho, 2007) onde, fruto da necessidade de aculturação e protagonismo das populações, nascida após as mudanças sociais e

políticas do movimento de Abril de 1974 (Primo, 2007), têm surgido largas centenas de museus nos últimos anos por todo o território. A realização pelo MINOM – Movimento Internacional para uma Nova Museologia, secção Portugal, de mais de vinte Jornadas sobre a Função Social dos Museus e a organização pela Universidade Lusófona em parceria com distintas Câmaras Municipais, de dezassete Encontros de Museologia e Autarquias, em muito contribuiu para dar apoio e afirmação a estas iniciativas. (3)

---

### 3. O marco teórico da Qualidade

Desde que o sector produtivo adoptou sistemas de melhoria de desempenho nas suas empresas, após o pós-guerra, primeiro garantindo a inspecção de qualidade dos produtos e mais tarde revolucionando toda a organização - quando se compreendeu que não bastava fornecer bons produtos ao cliente, mas era preciso concebê-los e produzi-los bons desde a origem - os

Sistemas da Qualidade têm realizado um longo percurso de melhoria e normalização e saltado das áreas produtivas às organizações de serviços, entre as que se encontram os museus. O TQM – *Total Quality Management* desenhado por W. E. Deming e os seus 14 princípios fundamentais funcionam actualmente como modelo orientador nos mais diversos tipos de estruturas e organizações de promoção da Qualidade como a Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade desenvolvem permanentemente novas formas de implementação facilitadoras dos processos. Dando um exemplo específico, a C.A.F – *Common Accessment Framework*, é o resultado da cooperação deste organismo com os ministros da União Europeia responsáveis pelas administrações públicas, tendo por objectivo principal estabelecer modelos de gestão da Qualidade adaptados aos distintos organismos do poder político para os seus distintos departamentos e secções e por consequência, aos museus sob a sua tutela. Por seu lado, a ISO – *International Standardization Organization*), entidade com sede em Genebra e dedicada a promover a normalização no mundo, é uma federação de organismos, que pretende assegurar o reconhecimento dos bons desempenhos e criar através deles as regras de execução comum para o conseguir. Esta instituição tem procurado facilitar a utilização das normas num mais vasto campo de aplicação. Especificamente, a Norma 9001, aquela com mais interesse para o nosso trabalho, procedeu, na sua actualização de 2008, a uma grande ampliação de enquadramentos e a um melhor entendimento e interpretação do

texto a nível internacional. A possibilidade de excluir da norma as cláusulas não aplicáveis em determinadas organizações (Artigo 1.2), ajuda muito à sua implementação em campos de actividade como os museus.

No entanto, apesar de existirem actualmente muitos estudos sobre os conceitos teóricos e os modelos da Qualidade e sua aplicação, a problemática dos museus tem sido muito pouco abordada, até porque os casos de implementação são poucos e não raras vezes parciais. Em termos institucionais, destaca-se, positivamente, na Europa, a Universidade de Leicester, onde o seu departamento “*Museums Studies*”, tem vindo a investigar o tema e as ferramentas da Qualidade aplicadas aos museus e aos serviços educativos. Em Portugal, o Centro de Estudos de Sociomuseologia da Universidade Lusófona mantém também regularmente uma linha de investigação nestas matérias.

Em Portugal tem havido estudos sobre a aplicação destas ferramentas facilitadoras em áreas de serviço e Cultura como as universidades (Pires e Lourenço, 2010) e o modelo de avaliação SIADAP, implementado por lei, encontra-se neste momento em funcionamento nas autarquias com diverso sucesso e aceitação. Seria pois recomendável que os mecanismos de excelência no trabalho fossem também aplicados nas organizações culturais e nos museus. Mas existe resistência à sua utilização e ela não provem particularmente do lado dos museólogos. As diversas tutelas que superintendem os museus, geralmente pertencentes ao poder político partidário, raras vezes promovem a clarificação dos processos da concepção e construção museológica nem do seu funcionamento.

No entanto, a programação organizada na criação e funcionamento de um museu é um tema já abordado de forma sistemática por museólogos e organizações museológicas desde a segunda metade do século XX. Desde os anos 70 que autores dentro do mundo da Sociomuseologia têm também recomendado a utilização de uma programação ordenada para a criação e funcionamento dos museus, descrevendo minuciosamente esses passos e priorizando as tarefas fundamentais (Varine, 1978, Rivière, 1980). E desde o advento da Planificação Estratégica, outros autores procuram a adaptação deste modelo aos museus (Lord e Markert, 2007), sendo esta última publicação a quarta dedicada a este tema, entre os chamados “Manuais Lord”, depois de outros 3 editados em 1997, 1999 e 2001 sobre planeamento de exposições, gestão e planificação respectivamente. A **Lord Cultural Resources** é uma organização profissional fundada por Barry Lord, especializada na aplicação de serviços de planeamento e organização para os museus e para as organizações culturais, que tem



representação em diversas cidades e países como Toronto, New York, Madrid, Paris ou Beijing.

Esta actividade de investigação e respectiva prática e aplicação com numerosas publicações, encontra-se mais desenvolvida nos Estados Unidos, onde a prática de uma museologia sustentada pelo financiamento privado e o mecenato e em que o estado tem pouca intervenção, obriga estas instituições culturais a prestar provas do seu desempenho a patronos e benfeitores. Em Europa, a Universidade de Leicester, no seu departamento “*Museums Studies*” investiga e dedica trabalhos ao uso das ferramentas da Qualidade aplicadas aos museus e aos serviços educativos, especialmente no campo da autoavaliação. Por seu lado, em diversos países europeus existem já modelos de Planificação Estratégica definidos pelo estado para a criação e gestão de museus. Em Espanha, o estado promove o chamado *Plan Museológico*

*Espanhol* (4), documento produzido e editado pelo seu ministério da Cultura. Inspirado no modelo francês, este plano explicita as principais sequencias e obrigações que devem ser consideradas na construção de um museu e seu funcionamento regular, enquadrando três aspectos considerados fundamentais: as pessoas, as colecções e a arquitectura.

Em Portugal, ainda não existe um plano oficial de estratégia para os museus, mas diversos museólogos brasileiros e portugueses (Santos, 2002; Bruno, 2011; Moreira, 2007) recomendam a Planificação Estratégica como um elemento fundamental para a programação museológica y sua gestão. Por seu lado, o Centro de Estudos de Sociomuseologia da

Universidade Lusófona mantém regularmente uma linha de investigação nestas matérias, incluindo-as no seu programa de mestrado, e recolhe nos Cadernos de Sociomuseologia diversos artigos sobre esta temática. (Victor, 2005; Stoffel, 2007; Melo, 2009).

Mas apesar de existirem estudos e recomendações académicas no campo da Planificação Estratégica e estar definida pela Lei - Quadro dos Museus anterior à nova Lei Orgânica em fase de publicação - a programação museológica e suas sequências, a realidade é que do ponto de vista operacional, este tipo de metodologia é levada poucas vezes a efeito, inclusive nos programas museológicos oficiais. Os programas de Creditação da Rede Portuguesa de Museus têm definido algumas regras, mas são incompletos e não impositivos nestas áreas.

E se a planificação estratégica é raramente utilizada na vida dos museus em Portugal, a investigação e as publicações realizadas e a prática de utilização de ferramentas da Qualidade nesta área da Museologia são ainda mais escassas.

Para além da experiência que consta desta tese, existem alguns trabalhos parciais de interesse como a Candidatura ao Premio da Qualidade dos Serviços Educativos dos Museus Municipais de Setúbal (Victor, 2004), relatada na tese de mestrado da autora e um recente Trabalho (Ferreira 2008) sobre a aplicação da Norma 9001 nos museus do Porto, que abrem novos caminhos e propostas.

---

## 4. A Metodologia

A metodologia abordada pretende obter resultados que reforcem a hipótese levantada por esta tese quanto à garantia de sustentabilidade dos museus e à utilização dos princípios da Sociomuseologia e dos suportes dos Sistemas da Qualidade como apoio à sua concepção e gestão. Esta metodologia de trabalho enquadra as seguintes fases:

### **Primeira fase: 2004-2010**

- Acompanhamento e coordenação do planeamento e construção do MCCB e primeira revisão bibliográfica de apoio ao processo.

### **Segunda fase: 2010 - 2014**

- Revisão bibliográfica mais detalhada, com base nas necessidades e dificuldades detectadas durante o processo anterior.

### **Terceira fase: 2011-2013**

- Descrição analítica do processo de concepção e construção do MCCB e dos enquadramentos utilizados: programação museológica e princípios orientadores da Sociomuseologia; metodologia de planificação e implementação e critérios da Qualidade utilizados; normas legais e de conduta e programas operacionais utilizados para o financiamento parcial do projecto;

- Descrição e análise dos resultados obtidos através da utilização de questionários e inquéritos específicos realizados sobre o MCCB e relativamente a: o conhecimento sobre museus dos mais jovens do Concelho da Batalha antes e depois da construção do MCCB (Q1); o conhecimento pelos cidadãos do concelho sobre o museu, um ano depois da sua abertura do

MCCB (Q2); a opinião do utilizador / cliente das instalações e serviços do MCCB desde a sua abertura (Q3); a compreensão e aceitação por parte dos agentes do processo de

concepção e construção quanto aos princípios e critérios utilizados na sua implementação (Q4).

#### Quarta fase: 2013-2014

- Desenho de um modelo de implementação e funcionamento dos museus locais, que permita uma maior sustentabilidade e segurança no tempo destes equipamentos.

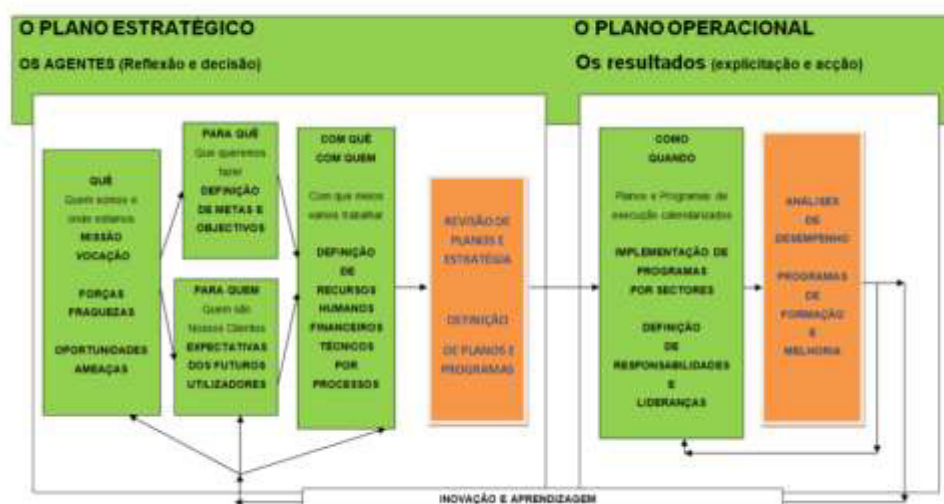
#### Quinta fase: 2013-2014

- Validação da metodologia de implementação desenhada, através do estudo comparado com experiências similares.

## 5. Análise dos trabalhos realizados e em curso

Relativamente ao processo de implementação do MCCB e do ponto de vista da Sociomuseologia, foram seguidos os modelos de programação de Varine e Rivière, anteriormente mencionados. Ambos abordam a planificação de um museu numa sequência de tarefas que dão prioridade ao programa museológico sobre o projecto arquitectónico na definição e organização dos trabalhos. Do ponto de vista da Qualidade, os 9 critérios do modelo de excelência EFQM e das fases do Planeamento Estratégico e Operacional, com responsabilização e sequência na implementação de estratégias e processos, foram abordados de acordo com um esquema simplificado. (Figura 2):

Figura 2 – Adaptação do modelo EFQM e do Planeamento Estratégico



Com base neste esquema, foram realizadas na sequência definida as distintas fases da Programação Museológica: Investigação teórica e consulta local, programa

museológico, programa arquitectónico e museográfico, orçamentação e definição de responsabilidades, revisão e implementação. Foram ainda utilizadas as ferramentas da Qualidade na normalização de documentos de trabalho, gráficos de registo, planificação e acompanhamento dos processos e folhas das revisões programadas. Foi ainda consultada a Norma 9001 para a realização do Manual da Qualidade, já em funcionamento.

Relativamente à revisão bibliográfica encontra-se em desenvolvimento, estando já sumariamente explicitada na parte do artigo dedicada ao marco teórico.

Relativamente à metodologia de recolha e análise de dados, a situação dos diversos inquéritos e questionários é a seguinte:

- Q1 A ideia de museu: Este inquérito, realizado em 2009, ainda com o museu em construção, a 700 crianças do Concelho entre os 8 e os 12 anos e do qual foram recolhidas 508 respostas, realizava a seguinte pergunta: “O que é para ti um museu”. O mesmo inquérito será realizado em 2013 ao mesmo nível etário, no sentido de verificar através da análise de conteúdo, se existe evolução no pensamento dos mais jovens participantes das actividades do novo museu.

- Q2 - O conhecimento do MCCB, após abertura: Este questionário está dirigido a um grupo de 150 entidades representativas do concelho, (15.000 habitantes), indagando sobre os museus em geral e sobre o conhecimento do MCCB, seus valores e sua influência na vida e na cultura da comunidade. O questionário encontra-se definido e em fase de selecção de destinatários.

- Q3 A satisfação do utilizador cliente depois da abertura do museu: Estão disponíveis e em utilização no MCCB diversos modelos de avaliação nomeadamente: Registo de presenças, Questionários de satisfação, Questionário de inclusão, Pasta de sugestões, Livro de Honra, Livro de Reclamações, Dossier de recortes de imprensa e Dossier de análise de conhecimento externo. Permitem conhecer a satisfação do visitante ou do utilizador do museu e são verificados anualmente. Já existem resultados disponíveis do ano de 2011.

- Q4 - O processo de construção e aos princípios e modelos utilizados: Um questionário fechado indaga, junto da equipa constituída pelos distintos actores do processo de concepção e construção, sobre a compreensão dos princípios da Sociomuseologia e dos critérios da Qualidade já citados e sua aplicação no processo. São envolvidos membros dos quatro grupos anteriormente descritos e que intervêm com maior ou menor ênfase e frequência nos processos museológicos locais. Este questionário encontra-se em fase de

definição e produção das questões e será utilizado para a validação das conclusões preliminares nos museus colaboradores em selecção nas regiões definidas.

---

## 6. Conclusões Preliminares e Trabalho Futuro

Em primeiro lugar, a análise da experiência na concepção e implementação do MCCB permite concluir que os fundamentos e orientações da Sociomuseologia e as práticas da Gestão da Qualidade contribuem para garantir uma maior solidez e racionalidade no funcionamento dos museus locais. A utilização de processos inovadores, optimizados e suportados nas comunidades locais poderão ainda tornar os museus menos dependentes das vontades políticas e da volatilidade das fontes de financiamento.

Em segundo lugar, a actualização da revisão bibliográfica vai ampliar o campo de pesquisa nesta área de relação entre a Museologia e a Qualidade, actualmente pouco desenvolvida, tanto do ponto de vista da reflexão como das experiências museológicas.

Em terceiro lugar, os resultados alcançados vão ser utilizados para desenvolver o desenho de um modelo racional de concepção, implementação e gestão para os museus locais.

Este modelo será validado com a análise comparada de outros processos semelhantes em museus colaboradores.

### Referências Bibliográficas

- Balerdi, I. (2008). *La memoria fragmentada. El museo y sus paradojas*. Trea, Gijón
- Bruno, C. (2011). A Programação Museológica. *VI Encontro de Museus de Países e Comunidades de Língua Portuguesa*. Museu do Oriente, Lisboa.
- Dexter, G. e Markert, K. (2007) – *The manual of strategic planning for museums*. Ed. Altamira press, Estados Unidos de América.
- Desvallées, A., de Bary, O., Wasserman, F. (1992). *Vagues 1 e 2*. Edição : MNES, Collection Museologie. Savigny-le-temple.
- Ferreira, D. (2008) Gestão da qualidade em museus A aplicação da norma NP 9001. In: Actas do I Semin. de Investigação em Museologia de Países de Língua Portuguesa e Espanhola, Vol.3, pp. 160

- Lizana, M. (2007). *El Turismo Cultural, los museos y su planificación*. Ed.Trea. Gijón.
- Mairesse, F. (2004) *Mission et Évaluation des Musées – une enquête à Bruxelles*. Paris, L’Harmattan.
- Melo, M. (2009). O Museu Inspirador. In: *Cadernos de Sociomuseologia 32* Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa.
- Min. de Educação. Decreto-Lei n.º 270/2009 de 30 de Setembro. Estatuto da Carreira Docente. Artigo
- Moreira, F.(2007). The Creation Process of a Local Museum. In: Sociomuseology 1 – *Cadernos de Sociomuseologia*.27. Pp 11-30. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa.
- Moutinho, M. (1993). Sobre o conceito de Museologia Social. *Cadernos de Sociomuseologia 1*. pp 7-9. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa.
- Moutinho, M. Mayrand, P. (2007). Le musée local de la nouvelle génération au Portugal, un pas en avant dans la gestion communautaire qualitative: essai d’interprétation épistémologique. In *Cadernos de Sociomuseologia*.28. *Actas do XII Atelier Internacional do MINOM*, pp 45-55. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa
- Pires, A. Lourenço, R. (2010). Aplicabilidade da gestão por processos às instituições de ensino superior.In: Saraiva M. e Teixeira, A. (Eds). *A Qualidade numa perspectiva multi e interdisciplinar*.1 pp 231-236. Sílabo. Lisboa.
- Primo, J. (2007). The importance of Local Museum in Portugal. In: *Cadernos de Sociomuseologia 27* pp91. Text extracted from The Masters Dissertation: “Local Museums and Ecomuseology: a study forthe Murtosa Ecomuseum Project. 2000 [Museus Locais e Ecomuseologia: Estudo do Proj. para o Ecomuseu da Murtosa. 2000].
- Rivière, G.H. (1974). Processus du programme et du projet pour la construction d’un musée. In : Desvallées, A., de Bary, O., Wasserman, F. (Eds) *Vagues Une anthologie de la nouvelle muséologie*.1. pp 317-320. Ed. MNES, Collection Muséologie. Savigny-le-Temple.
- Rivière, G.H. (1980). L’Ecomusée, un modèle évolutif. In : Desvallées, A., de Bary, O.,

Wasserman, F. (Eds). *Vagues Une anthologie de la nouvelle muséologie*.2. pp 440-445. Ed. MNES, Collection Muséologie. Savigny-le-Temple.

Santos, C. (2002). Processo Museológico: critérios de exclusão. *IV Fórum de profissionais de Reservas Técnicas de Museus*. Salvador da Baía.

Varine, H. (2011). El museo mediador. In: *Revista RDM, A.E.M n° 49*, pp.16-23.

Madrid Varine, H. (1978). L'ecomusée. *La Gazette Revue trimestrielle de l'Association des musées canadiens, Vol.11.n° 2*, pp.29-41. Ottawa, Québec.

Victor, I. (2004). *Os museus e a Qualidade*. Tese de Mestrado. Centro de Estudos de Museologia e Urbanismo. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias – Lisboa

Victor, I. (2005) Os Museus e a Qualidade – Distinguir entre museus com “qualidades” e a qualidade em museus. In: *Cadernos de Sociomuseologia 23*, pp ???. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Lisboa.

#### **Notas de rodapé:**

(1) Consultar o PENT, Plano Estratégico Nacional de Turismo -. Sumario Executivo no URL:

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/Plano%20Estrat%C3%A9gic%20Nacional%20Turismo.pdf>

(2) Para conhecer os Cadernos de Sociomuseologia, consultar o URL:

<http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia>

(3) Para conhecer estas iniciativas, consultar a base de dados SIGNUD no URL:

13

<http://www.minom-icom.net/signud/>

(4) Para conhecer o *Plan Museológico Español* consultar o URL:

<http://www.mcu.es/museos/MC/PM/index.html>

#### **Curriculum vitae - Ana Mercedes Stoffel 2012**

Ana Mercedes Stoffel reside em Portugal desde 1974. É licenciada em *Filosofia y Letras por la Universidad Complutense de Madrid* e realizou um Mestrado em Museologia Social na Universidade Lusófona Lisboa, onde actualmente conclui o seu doutoramento. É actualmente docente de Museologia e Sistemas da Qualidade na *Universidad Complutense*. Principais interesses: Sociomuseologia, Programação e Gestão Museológicas e Desenvolvimento Local.

Contactos: E-mail:[mercedes.stoffel@gmail.com](mailto:mercedes.stoffel@gmail.com) Telemóvel:00351 912555040