

Mary Sandra Guerra Ashton

Territórios Criativos

Projetos Culturais Turismo e Desenvolvimento

TERRITÓRIOS CRIATIVOS



Comunicação, Jornalismo & Educação

DIRETOR DA SÉRIE

Prof. Dr. Francisco Gilson Rebouças Porto Junior

Universidade Federal do Tocantins (UFT), Brasil

COMITÊ EDITORIAL E CIENTÍFICO

Prof. Dr. João Nunes da Silva

Universidade Federal do Tocantins (UFT), Brasil

Prof. Dr. Luis Carlos Martins de Almeida Mota

Instituto Politécnico de Coimbra, Portugal

Prof. Dr. Nelson Russo de Moraes

UNESP - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil

Prof. Dr. Rodrigo Barbosa e Silva

Universidade do Tocantins (UNITINS), Brasil

Prof. Dr. Rogério Christofoletti

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Brasil

Prof. Dra. Maria Luiza Cardinale Baptista

Universidade de Caxias do Sul: Universidade Federal do Amazonas, Brasil

Profa. Dra. Thais de Mendonça Jorge

Universidade de Brasília (UnB), Brasil

Profa. Dra. Verônica Dantas Menezes

Universidade Federal do Tocantins (UFT), Brasil

Prof. Dr. Fagno da Silva Soares

CLIO & MNEMÓSINE Centro de Estudos e Pesq. em História Oral e Memória
Instituto Federal do Maranhão (IFMA)

Dr. Luís Francisco Munaro

Universidade Federal de Roraima (UFRR)

Dr. José Manuel Peláez

Universidade do Minho, Portugal

Prof. Dr. Geraldo da Silva Gomes

Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional do
Ministério Público do Tocantins, CESAF/MPTO

TERRITÓRIOS CRIATIVOS

PROJETOS CULTURAIS, TURISMO E DESENVOLVIMENTO

Organizadora

Mary Sandra Guerra Ashton



Diagramação: Marcelo Alves

Capa: Gabrielle do Carmo



A Editora Fi segue orientação da política de distribuição e compartilhamento da Creative Commons Atribuição-Compartilhual 4.0 Internacional https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pt_BR



O padrão ortográfico e o sistema de citações e referências bibliográficas são prerrogativas de cada autor. Da mesma forma, o conteúdo de cada capítulo é de inteira e exclusiva responsabilidade de seu respectivo autor.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T327 Territórios criativos: projetos culturais, turismo e desenvolvimento
[recurso eletrônico] / Mary Sandra Guerra Ashton (org.). –
Cachoeirinha : Fi, 2026.
243p.

ISBN 978-65-5272-288-1

DOI 10.22350/9786552722881

Disponível em: <http://www.editorafi.org>

1. Cultura – Turismo – Desenvolvimento. I. Ashton, Mary Sandra Guerra.

CDU 008:338.48:338.1

Catalogação na publicação: Mônica Ballejo Canto – CRB 10/1023

SUMÁRIO

Apresentação 7

Mary Sandra Guerra Ashton

1 15

Territórios criativos: projetos culturais e turismo como matrizes do desenvolvimento regional

Mary Sandra Guerra Ashton

2 39

Nos trilhos da criatividade: o trem turístico, a formação de clusters e a dinâmica do desenvolvimento socioeconômico local

Fábio dos Santos Barbosa

Edegar Luis Tomazzoni

3 73

Transformação Digital e Desfasamento Tecnológico nos Museus Públicos Portugueses: Uma Análise Crítica das Políticas Culturais e Estruturais

Catarina dos Reis

Luís Teixeira

4 123

Starts residencies e territórios criativos: arte, ciência, tecnologia e inovação aberta na Europa

Luís Teixeira

Carla Esmeraldo Oliveira

5 157

Entre o Sabor e a Sobrevivência: Estratégias e Legitimidade no Empreendedorismo Gastronômico Ribeirinho

Pablo Peron de Paula

Laís Murta Alves Maia

Cledinaldo Aparecido Dias

Thiago Duarte Pimentel

Camila Amaral Pereira

6 181

Revisão Configurativa sobre os Distritos Criativos na Literatura Brasileira (2011-2020): Perspectivas Conceituais do Campo em Análise

Magnus Emmendoerfer

Clarissa S. Teixeira

Elias Mediotte

Anthony Alves da Rocha Thuner

Alessandro Silva Junior

Thalita Stephanie Teixeira

Luimar Gomes

3

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E DESFASAMENTO TECNOLÓGICO NOS MUSEUS PÚBLICOS PORTUGUESES: UMA ANÁLISE CRÍTICA DAS POLÍTICAS CULTURAIS E ESTRUTURAIS

Catarina dos Reis

Luís Teixeira

Introdução

Os museus são instituições dinâmicas, em permanente adaptação a novos desafios e oportunidades (Weiss, 2022). Atualmente, um museu pode assumir diversas formas, concretizadas por meio de projetos, eventos, conferências, performances, e muitas outras expressões. Estruturados de forma interdisciplinar, os museus abrangem áreas tão variadas como o marketing, a gestão cultural, a comunicação ou a informática (Mazon, 2022). Enquanto organizações compostas por pessoas, também englobam normas, comportamentos, rotinas, atividades, tensões, aspirações e valores (Nikolai, 2024). Num contexto de constante transformação social, a digitalização emerge como um dos principais desafios enfrentados pelo setor museológico.

Embora o uso de tecnologias digitais em museus não seja uma realidade recente, a sua adoção tem ocorrido de forma mais lenta em comparação com o rápido avanço tecnológico e as suas aplicações noutras áreas. Vivemos numa era em que a digitalização permeia praticamente todas as esferas da vida quotidiana, com gerações que já não conhecem outra realidade. Nos museus, além de aproximar os públicos, a implementação de soluções digitais pode gerar benefícios significativos em diversos aspetos da operação museológica. Contudo, a integração efetiva destas tecnologias revela-se um desafio para muitas

instituições, especialmente para os museus públicos portugueses, onde o nível de desenvolvimento digital ainda é consideravelmente baixo.

Em Portugal, é a partir de 1974 que o Estado adota uma visão de democratização da Cultura. No entanto, desde então, a organização dos serviços do Estado nas áreas do património cultural e dos museus tem passado por constantes reformulações, acompanhando as mudanças na Administração Pública. Estas alterações resultaram em sucessivas fusões e separações de entidades tutelares, gerando dificuldades na gestão, no investimento e no desenvolvimento do sector (Camacho *et al.*, 2020). Este estudo procura responder à seguinte questão: quais foram os fatores históricos e estruturais que contribuíram para o desfasamento tecnológico dos museus públicos portugueses e que configuração atual deles resultou?

Metodologia

A investigação apresentada neste artigo adota uma abordagem qualitativa, com recurso a revisão bibliográfica e análise documental. O principal método de análise foi a revisão bibliográfica, na qual foram consultados livros, capítulos de livros, artigos académicos e outros documentos relevantes, como relatórios e estudos, diretamente relacionados ao tema em análise. Este processo permitiu a recolha, leitura e análise de uma variedade de materiais, proporcionando uma compreensão aprofundada sobre a evolução das entidades tutelares públicas do património cultural e dos museus em Portugal.

Com base nessa análise, foi possível traçar o percurso histórico destas instituições e identificar fatores recorrentes que contribuem para o atual desfasamento na transformação digital dos museus públicos portugueses.

Evolução das Políticas Culturais em Portugal (1974-1989)

Ao longo da história, as sociedades passaram por diferentes fases de desenvolvimento impulsionadas por revoluções tecnológicas. Até ao século XVIII, as sociedades agrárias dependiam da força humana e das forças naturais para a produção, com o poder concentrado nos proprietários de terras. A Revolução Industrial, com a mecanização e o uso do vapor, transformou os ritmos de produção. No século XIX e início do XX, a eletricidade, o motor de combustão e a produção em massa marcaram a Segunda Revolução Industrial (Weiss, 2022). A Terceira Revolução Industrial, a partir do século XX, introduziu a computação e a internet, transformando a economia digitalmente (Min; Jeanne; Suk, 2018). É a partir desta revolução que nasce a Era da Informação, moldada pela tecnologia e a informática, e que trouxe mudanças disruptivas, alterando todos os aspetos da vida moderna (Greenwood, 1997; Siebel, 2019). No século XXI, a Quarta Revolução Industrial, ou Indústria 4.0, integra tecnologias avançadas como inteligência artificial, robótica, *IoT* e *big data*, revolucionando a automação e a interação entre humanos e máquinas (Min; Jeanne; Suk, 2018).

Estas transformações tecnológicas foram acompanhadas por disrupções radicais, com novos agentes a usar a tecnologia para ultrapassar atores estabelecidos, desbloquear novos mercados ou contornar barreiras tradicionais (Lord, 2024). A Era da Informação, originada na Terceira Revolução Industrial, impactou a sociedade globalmente, de forma sem precedentes, tanto pela sua rapidez quanto pela sua abrangência. Este fenómeno pode ser comparado ao processo de alfabetização, no qual a sociedade adquire novas competências, cria novas formas de agir, de perceber o mundo e estruturar o pensamento (Matzler, 2018). A adoção de tecnologias tornou-se progressivamente

central para a maioria das instituições. No entanto, a implementação e o desenvolvimento digital nos museus não ocorreram de forma uniforme. Nas instituições públicas, as decisões são frequentemente condicionadas pelas entidades tutelares, pelos orçamentos estatais e pelas orientações de política cultural. A um nível micro, dependem também da direção do museu, dos programas museológicos e dos seus objetivos estratégicos. Na contemporaneidade, em que a tecnologia é um elemento estruturante para o funcionamento de qualquer instituição, os museus que iniciaram cedo a sua transição digital beneficiam hoje de um processo evolutivo consolidado. Em contrapartida, aqueles que não receberam investimentos significativos nessa área ou priorizaram outras necessidades enfrentam agora desafios maiores para recuperar o atraso.

Ao longo do século XX, a Europa vivia um período de recessão económica muito forte como resultado das duas Grandes Guerras (I Guerra Mundial 1914-1918; II Guerra Mundial 1932-1945). Os conflitos sociais e culturais intensificavam-se, e a dimensão sociocultural dos museus tornava-se cada vez mais relevante para gestores e responsáveis no setor (Júnior, 2014). Em 1959, em França, com a criação do Ministério dos Assuntos Culturais, sob a liderança de André Malraux, surge a ideia da democratização cultural. Durante o seu tempo como Ministro da Cultura (1959-1969), implementou políticas que moldaram a gestão e a conceção dos museus. Malraux introduziu uma abordagem mais dinâmica na gestão de museus e monumentos históricos e promoveu a valorização e a preservação do património cultural. A sua política cultural enfatizava a importância da acessibilidade pública e da educação através da arte e da história (Malraux, 1951). O objetivo central era tornar as grandes obras da humanidade acessíveis ao maior número possível de pessoas, com foco na “educação do povo” e na redução das

desigualdades geográficas e sociais no acesso à cultura (Neves, 2021). Nessa mesma época, na década de 1960, a tecnologia digital começa a ser introduzida nos museus (Pomigalov; Andreev, 2022). Novos dispositivos passaram a ser utilizados para o processamento de documentação e a gestão de coleções. Foram desenvolvidas as primeiras bases de dados para gerir acervos museológicos, bem como os primeiros catálogos informatizados (Pomigalov, Andreev, 2022). Em 1967, o *Smithsonian Institute* iniciou um projeto para explorar e demonstrar o potencial da automatização nos museus e, paralelamente, as primeiras experiências de aplicações digitais surgiram em museus ao redor do mundo. Foi criada, nos Estados Unidos, a *Museum Computer Network*, uma rede de profissionais para normalização e troca de informações entre museus (Soares, 2017). Enquanto esse desenvolvimento ocorria internacionalmente, em Portugal, foi publicado, em 1965 um Decreto-Lei que regulamentava os museus de arte, história e arqueologia, introduzindo práticas museológicas mais modernas com o objetivo de transformar os museus em centros ativos de divulgação cultural (Silva, 2016). Já na década de 1970, em França, surgiu a *Nouvelle Muséologie*, liderada por Hugues de Varine¹ e Georges Henri Rivièr², propondo uma museologia mais centrada nas comunidades, na educação e na inclusão social, em vez de apenas nas coleções, artistas ou curadores (Desvallées; Mairesse, 2013). A inauguração do Centro Pompidou, em Paris, em 1977, simbolizou essa nova fase dos museus, promovendo um espaço cultural multifuncional e impulsionando a popularidade dos museus europeus (Centre Pompidou, s.d.).

¹ Museólogo francês (1935 -) é uma das figuras-chave no desenvolvimento da *Nouvelle Muséologie*, foi diretor do ICOM de 1965 a 1974.

² Museólogo francês (1897 – 1985), figura-chave no desenvolvimento da *Nouvelle Muséologie*, foi o fundador e diretor do *Musée National des Arts et Traditions Populaires* (1937-1967).

Em Portugal, após o golpe militar de 25 de abril de 1974, que depôs a ditadura do Estado Novo³ e instaurou a democracia, o país enfrentou uma forte instabilidade política, com disputas ideológicas entre esquerda e direita, governos frágeis e crises económicas e sociais (Varela, 2020). Mesmo dentro deste contexto de instabilidade, foram implementadas novas práticas e políticas culturais, e foi somente após essa data que a fruição democratizada do património cultural começou a ser efetivamente reconhecida pelo Estado (Neves; Macedo; Santos, 2020). Apesar de inter-relacionadas, legislação cultural e política cultural constituem conceitos distintos. Entende-se por legislação cultural o conjunto de leis e normas jurídicas destinadas a regulamentar o setor da cultura. Estas normas podem, ou não, ser concebidas como instrumentos das políticas culturais, mas possuem um caráter vinculativo e obrigatório. A política cultural refere-se à definição e promoção de um conjunto de valores e ações no domínio da cultura, concebidos para responder, num dado momento ou contexto, às necessidades e preocupações da sociedade, tendo em consideração os recursos disponíveis. Estas políticas abrangem desde o financiamento até à gestão dos equipamentos culturais, incluindo diversas outras dimensões (Neves, 2021). O desenvolvimento das políticas culturais é, por natureza, mutável, refletindo os aspetos mais valorizados em cada conjuntura e sendo fortemente influenciado pelos programas dos governos em funções. O desenvolvimento e a implementação de políticas culturais são responsabilidade dos Estados, mas destacam-se igualmente a influência de outros enquadramentos, atores, instrumentos e orientações como cartas, convenções, recomendações

³ Regime ditatorial que teve início em 1926. Em 1933, António de Oliveira Salazar instaurou o Estado Novo, regime autoritário nacionalista, liderado pelo mesmo até 1974.

ou relatórios a escalas supranacionais, nomeadamente ao nível da União Europeia, ou a uma escala global como a UNESCO.

O Portugal saído da ditadura encontrava-se culturalmente estagnado e foi a recém-criada Direção-Geral dos Assuntos Culturais (DGAC) que assumiu a responsabilidade pela preservação do património, impulsionando um renovado interesse cultural e uma explosão museológica inspirada pela Nova Museologia (Brigola, 2004). Em 1975, Portugal aderiu à UNESCO e lançou a Campanha Nacional para a Defesa do Património, alertando para a degradação do património cultural nacional (Almeida, 2005). Com o I Governo Constitucional, a Cultura obteve autonomia, integrando a Secretaria de Estado da Cultura (Governo da República Portuguesa, 1976). A Constituição de 1976 consagrou a responsabilidade do Estado na preservação, valorização e promoção do património cultural (Governo da República Portuguesa, 1976; Pinho, 2013). No setor museológico, destacavam-se problemas como a inexistência de um museu de arte moderna, a precariedade dos inventários e a falta de coordenação entre as entidades. João Couto, então diretor do Museu Nacional de Arte Antiga, criticava a ausência de um plano museológico nacional e a negligência dos museus não tutelados pelo Estado. Nesse contexto, surgiram as primeiras iniciativas para estruturar o setor, com grupos de trabalho dedicados à legislação, organização, ensino e carreiras dos profissionais de museus (Camacho, 2014). Em 1976, Portugal solicitou aconselhamento à UNESCO sobre Museologia. O consultor Per-Uno Agren avaliou o panorama museológico e sugeriu melhorias na coordenação entre museus, e descentralização e modernização das instituições. Os relatórios da UNESCO identificaram três problemas principais: deficiências nas instalações, falhas nos métodos de aquisição e documentação das coleções e escassez de atividades educativas (Camacho, 2014). No

entanto, o cenário de instabilidade política levou a que poucas das recomendações fossem implementadas.

Em 1977, foi criada a Comissão Organizadora do Instituto de Salvaguarda do Património Cultural e Natural (ISPCN), responsável pela proteção e revitalização do património cultural e natural, que mais tarde integrou a Subcomissão *ad hoc* para os Museus (Pinho, 2013). Foram propostas medidas para organizar ficheiros de museus com base em critérios como localização, número de visitantes, categoria administrativa e tipo de coleção, além da criação de um arquivo documental com legislação museológica, biblioteca e arquivo fotográfico (Correia, 2020). No entanto, em 1978, o II Governo Constitucional reorganizou o setor da Cultura, e esta volta a fundir-se na mesma pasta da Educação. Neste período, o Ministro das Finanças determinou a constituição de uma Comissão Consultiva Interministerial para avaliar a problemática do património histórico sob a administração pública. Este Governo teve uma duração muito curta e, ainda em 1978, foi substituído pelo III Governo Constitucional. Durante os oito meses de vigência do III Governo Constitucional, pouco se fez do que ficara estabelecido no respetivo programa de governação. Ainda em 1978 foi eleito o IV Governo Constitucional que teve uma duração de menos de seis meses. Já sob o V Governo Constitucional (1979-1980), o Ministério da Cultura e da Ciência tinha como objetivos a preservação, defesa e valorização do património cultural português, bem como a promoção da democratização da cultura. No entanto, a sucessão de governos, cuja duração média raramente excedia um ano, revelou-se adversa à concretização da maioria das medidas programáticas destes governos (Pinho, 2013).

Durante o VI Governo Constitucional (1980-1981), apesar da instabilidade política, as políticas culturais defendiam a despolitização

da cultura, a colaboração entre o Estado e a sociedade civil na preservação do património, a valorização dos bens culturais por meio de formação e divulgação, bem como o equilíbrio entre conservação e criação artística. As prioridades do governo incluíam a criação de um instituto único, voltado para a salvaguarda e valorização de todas as componentes patrimoniais, que se encarregaria da inventariação, prospeção, mapeamento e recolha de bens culturais, além da revisão e atualização da legislação vigente. A criação do Instituto Português do Património Cultural (IPPC) em 1980 centralizou a gestão do património cultural, impulsionando ações importantes no campo da museologia e da internacionalização do património português (Camacho, 2014). No entanto, a implementação de medidas foi limitada pela baixa prioridade atribuída à cultura, refletida no reduzido orçamento de apenas 0,26% do Orçamento do Estado (Pinho, 2013). Na década de 1980, o associativismo cultural estava muito ligado ao património, com uma crescente consciência cívica e política, especialmente entre as camadas jovens da sociedade.

O VII Governo Constitucional durou cerca de nove meses, no ano de 1981. Já no VIII Governo Constitucional (1981-1983), foi criado o primeiro Ministério da Cultura, e o Programa do Governo propunha promover, de forma descentralizada, a investigação em todas as formas de expressão artística, a publicação de um guia cultural do país, a intensificação da cooperação internacional, a celebração de eventos relevantes da história coletiva e a organização de eventos de diplomacia cultural. Contudo, a percentagem do orçamento de Estado destinado à cultura permaneceu em 0,26%, dificultando a concretização desses princípios (Pinho, 2013). A escassez de verbas, a falta de definição de prioridades e as constantes mudanças governamentais fizeram com que o campo cultural português permanecesse, de forma crónica, aquém das

expectativas (Camacho, 2014). Ainda assim, o IPPC, uma megaestrutura resultante da fusão de duas entidades anteriores — a Direção-Geral dos Assuntos Culturais e a Comissão Organizadora do Instituto de Salvaguarda do Património Cultural e Natural — desempenhou um papel preponderante na gestão, coordenação, preservação e divulgação do património cultural em Portugal. Inspirado nas legislações de organismos europeus francófonos e anglófonos, o IPPC reestruturou infraestruturas museológicas, oficializou novos museus e promoveu iniciativas para a internacionalização do património cultural português. Centralizando a gestão, coordenação, preservação e divulgação do património cultural imóvel, documental, arqueológico, etnográfico, musicológico e artístico, sublinhou-se a importância da ação educativa dos museus, incentivou-se a criação artística contemporânea e começaram-se a dar os primeiros passos rumo à internacionalização do património cultural português (Camacho, 2014).

Durante o Governo do Bloco Central (1983-1985), deu-se a promulgação do Decreto-Lei n.º 13/85, de 6 de julho⁴, que revelava uma preocupação clara com a salvaguarda e valorização do património cultural português, tornando obrigatórios os deveres de preservação e revitalização no ordenamento do território a nível nacional, regional e local. Estes deveres passavam a ser considerados obrigatórios no ordenamento do território, cabendo ao Governo a definição e a implementação de uma política ativa de levantamento do património cultural, acompanhado pela publicação dos inventários. Em 1984, deu-se um passo importante e inicia-se a inventariação de obras de arte e de coleções museológicas que eram propriedade do Estado. Esta ação

⁴ A Lei n.º 13/85, de 6 de julho, sobre as Bases do Património Cultural, foi substituída pela Lei n.º 107/2001, de 8 de setembro, que atualizou e reformulou a legislação sobre o património cultural em Portugal - Lei de Bases do Património Cultural.

constituiu uma primeira tentativa de normalização dos inventários, perspetivando a sua futura informatização (Pinho, 2013). No entanto, com a queda do Governo em 1985, a Cultura voltou a ser reduzida à dimensão de Secretaria de Estado, ainda que não tenha sofrido redução orçamental (Pinho, 2013). Em 1986, é promulgada a primeira lei do Mecenato Cultural (DL n.º 258/86, de 28 de agosto⁵), que representou o culminar de uma longa batalha para incluir na Lei do Orçamento o princípio dos incentivos fiscais às empresas que apoiavam a cultura. A nível internacional, em 1987, foi publicado o guia da *American Association for State and Local History*, por David Williams, que tinha como objetivo servir de orientação para os profissionais de museu, facultando detalhes e especificidades sobre compras de *software* e *hardware*, bem como oferecer conselhos práticos para utilizadores iniciantes (Soares, 2017).

Evolução das Políticas Culturais em Portugal – 1990-2019

Em 1991/92, quase uma década depois da criação do IPPC, tornou-se evidente que o seu modelo megalómano e centralizador era contraproducente e constituía um obstáculo à articulação com outros departamentos da Administração Central. Foi decidida uma reestruturação e cuja revisão orgânica assentou no princípio da descentralização flexível dos serviços. No período entre 1991 e 1997, deu-se o maior movimento de divisão e criação de novas entidades para a gestão do património cultural. Foram assim criadas quatro Direções Regionais de Cultura – Porto, Coimbra, Évora e Faro, e quatro delegações localizadas em Portalegre, Castelo Branco, Viseu e Vila Real (Bressan, 2019).

⁵ Atualmente, o regime de mecenato cultural está regulado pela Lei n.º 49/2001, de 25 de agosto.

O IPPC divide-se em dois organismos: um responsável pelos museus - o Instituto Português de Museus (IPM); e outro pelo património arquitetónico - o Instituto Português do Património Arquitetónico (IPPAR). É também criado, em 1992, o Instituto Português de Conservação e Restauro (IPCR), responsável pela conservação e restauro de bens culturais móveis e imóveis. Assim, a responsabilidade técnica e administrativa dos museus do Estado foi transmitida para o IPM, e pela primeira vez na história institucional de Portugal, os museus ganhavam autonomia administrativa (Neves; Santos; Lima, 2013).

O IPM era um serviço público dotado de personalidade jurídica, património próprio e autonomia administrativa, dependendo diretamente do Governo. Os motivos para esta decisão encontram-se expressos no preâmbulo da primeira lei orgânica do IPM⁶ que mencionava o facto de os museus, já em número considerável e em fase de expansão, configurarem uma realidade independente do restante património cultural. O diploma afirmava a existência de uma ciência própria do setor museológico, fundada em princípios teóricos e normativos, e procedimentos partilhados por profissionais qualificados. Estes fatores justificavam a autonomização dos museus de pontos de vista técnico-administrativo, jurídico e orçamental (Governo da República Portuguesa, 1991).

É a partir da década de 1990 que a digitalização permitiu que coleções de museus começassem a estar disponíveis na internet, tanto internacionalmente, como em Portugal (Henriques, s.d.). Em 1991, em Pittsburgh, na Pensilvânia, realizou-se a primeira conferência dedicada ao uso da hipermédia e da interatividade em museus, conhecida como

⁶ Decreto-Lei n.º 278/91, de 9 de agosto.

ICHIM (*International Conference on Hypermedia and Interactivity in Museums*) (Henriques, s.d.). Em Portugal, em 1993, sob a gestão do IPM, é iniciado o desenvolvimento tecnológico de um programa informático concebido para a gestão de inventários dos museus sob a sua tutela – o Matriz. A partir do ano seguinte e até 1999, o IPM inicia a informatização dos museus com a introdução de rede e equipamentos informáticos. Em 1994 é lançado o programa Matriz, que viria a sofrer várias atualizações ao longo dos anos seguintes (Matriz, s.d.) Foram, nesta altura, publicados os guias editados pela *Museum Documentation Association*: um sobre computadores em museus, redigido por Tony Gill (1996), cujo objetivo era dotar os profissionais de museus com conhecimentos sobre as TIC; outro, redigido por Sue Gordon (1996), sobre a utilização da Internet direcionada para os museus, onde se encontram referenciadas práticas e estudos de caso (Soares, 2017). O ICOM⁷ criou um grupo de trabalho especializado no uso da Internet em museus conduzido pelo Comité Internacional para a Documentação (CIDOC). Este grupo foi estabelecido em 1992, durante o encontro do ICOM em Québec. A partir da conferência realizada na Noruega em 1995, é dado início à elaboração de um documento sobre a aplicação de multimédia em museus (Henriques, s.d.) Foi também na década de 90 que as universidades portuguesas começaram a oferecer, pela primeira vez, cursos de pós-graduação em Museologia, e foi criada a Comissão para o Inventário do Património Cultural Móvel (Carvalho, 2020).

Em 1993, com a entrada em vigor do Tratado de Maastricht, foi oficialmente criada a União Europeia, e Portugal passou a organizar grandes eventos culturais, tais como a Lisboa Capital Europeia da

⁷ Conselho Internacional de Museus, criado em 1946, é a maior organização internacional de museus e seus profissionais.

Cultura (1994) ou a Exposição Mundial de Lisboa (1998) (Brigola, 2004). A nível internacional, a discussão do envolvimento de tecnologias digitais e da internet nos museus continuava a ser um tópico de interesse crescente. A *Museum Documentation Association* organizou em Cambridge, também em 1993, um congresso sobre Museus e Interatividade, e em 1997, em Los Angeles, realizou-se a primeira conferência da série *Museums and Web*, que viria a ser realizada anualmente durante os anos seguintes (Henriques, s.d.). Em Portugal, em 1996, ao fim de cinco anos de exercício, o IPM foi revisto pelo Decreto-Lei n.º 161/97, de 26 de junho, dando início a um período de reforço e consolidação dos museus portugueses. A redefinição das atribuições e das competências do IPM, traduziam os cinco vetores da política para a Cultura: democratização, descentralização, internacionalização, profissionalização e reestruturação. Visando a construção de uma política museológica consistente, o novo diploma elencava como prioridades a ampliação e modernização das instalações dos museus; informatização integrada em rede dos inventários dos acervos tendo em vista a sua futura disponibilização pública; formação adequada dos profissionais de museus; e, implementação da Rede Portuguesa de Museus (RPM) (Camacho, 2014). Em 1997 é criado mais um instituto, este dedicado exclusivamente ao património arqueológico, o Instituto Português de Arqueologia (IPA).

Nos últimos cinco anos do século XX, o orçamento da Cultura em Portugal experimentou um aumento de 43%, passando de aproximadamente 175 milhões de euros em 1995, para cerca de 250 milhões em 2000. Esse incremento permitiu a realização das prioridades do programa do Governo⁸ da época para a área do

⁸ XIII e XIV Governo Constitucional, entre 1995 e 2002, liderados por António Guterres.

património. Contudo, no campo da Museologia o programa revelou-se omissivo, mencionando apenas, dentro do subcapítulo dedicado às Artes Visuais, o apoio prioritário à instalação prevista do Museu de Arte Moderna/Centro de Arte Contemporânea na Fundação de Serralves (inaugurado em 1999) e a atribuição do núcleo museológico permanente do Centro Cultural de Belém ao domínio da criação artística contemporânea (Pinho, 2013). Em 1999, em colaboração com o recém-criado Observatório das Atividades Culturais, foi lançado o primeiro grande inquérito aos museus em Portugal, motivado pela necessidade de compreender o panorama museológico nacional. Os resultados, entre muitas outras conclusões, destacaram que a maioria dos autodesignados museus não preenchia os requisitos mínimos definidores do conceito de museu, de acordo com as orientações do ICOM (Correia, 2020). Ainda durante o mandato deste governo, em 2001, é aprovada a Lei nº 107/2001, Lei de Bases do Património Cultural, que introduziu novos princípios à ordem jurídica nacional, assumindo a universalidade do património. Nesse sentido, o objeto de valorização e proteção legal não se restringe ao património cultural português, mas inclui todo o património cultural. Esta lei estabelece ainda as bases para a proteção, conservação e valorização do património cultural em Portugal, abrangendo tanto o património móvel como o património imóvel. Define ainda responsabilidades para as entidades públicas e privadas, e orienta as políticas e ações relacionadas com a preservação do património cultural (Governo da República Portuguesa, 2001).

Nos anos 2000, a Europa possuía os recursos económicos e culturais necessários para desenvolver as capacidades digitais no setor do património e da cultura, com uma estratégia centrada no apoio à produção e divulgação de conteúdo digital, cooperação entre comunidades educativas e indústrias de conteúdo, e incentivo a

programas de eventos culturais online. No entanto, a eficácia destas propostas foi limitada por problemas persistentes, como a fragmentação do mercado, e a falta de normalização e cooperação (Morais dos Santos, 2021). Nos museus, estes desafios, aliados a uma fraqueza estratégica institucional, escassez de recursos e desconfiança em relação ao digital, causaram atrasos generalizados na adoção de tecnologias (Bressan, 2019). A nível internacional, e em instituições de outra natureza, o termo “Transformação Digital” começou a ser utilizado para descrever o processo de transformação causado pela introdução de tecnologias digitais. Inicialmente, referia-se à incorporação dessas tecnologias em processos existentes, especialmente nas telecomunicações, e à digitalização de sistemas em papel. Com o seu desenvolvimento, “Transformação Digital” evoluiu para um repensar de modelos de negócios inteiros através da inovação digital. Com o surgimento de soluções tecnológicas cada vez mais avançadas, as empresas passaram a redefinir as suas operações, não apenas integrando tecnologia, mas também repensando todo o fluxo de trabalho (Vial, 2019).

Com o crescente desenvolvimento das tecnologias digitais a nível global, a geração Y ou *millennial* (nascidos entre 1980-2000), foi a primeira a crescer num ambiente digital. Consequentemente, o mercado procurava adaptar-se às novas expectativas. O uso constante de tecnologia passou a moldar não só a formação de identidade e padrões de consumo das novas gerações, como a afetar as expectativas sobre serviços, hábitos, relacionamento com marcas e instituições, participação em iniciativas de cocriação, lealdade a serviços, comportamentos de aquisição, e o valor atribuído à experiência. A geração Z (nascida entre 1993-2010), foi a primeira geração que só conheceu o mundo com acesso livre à internet, e conta com mais

informação acessível na ponta dos seus dedos do que qualquer uma das gerações anteriores. Estes adolescentes cresceram num mundo dominado pelos *smartphones*, *tablets* e outros *dispositivos*, em que a internet e o acesso imediato já se encontram normalizados, a televisão é interativa, existe *wireless* em todo o lado e a qualquer momento é possível aceder à socialização *online*. Esta geração desenvolveu a capacidade de conseguir realizar várias coisas em simultaneamente, apresenta altos níveis de criatividade, mas períodos mais curtos de atenção.

A história mostra que os reequilíbrios tecnológicos e os momentos de disrupção ocorrem com uma frequência crescente. Nas telecomunicações, por exemplo, o telégrafo revolucionou as comunicações à distância em 1830. Quarenta anos depois surgiu o primeiro telefone, e outros 40 anos passaram até à primeira chamada transcontinental. Mais 40 anos e surgiram as comunicações sem fios através de *paggers*. Cerca de 25 anos depois apareceram os primeiros telemóveis. Com o avanço da rede sem fios de alta velocidade, o aumento do poder de processamento e os ecrãs táteis, surgiram os primeiros *smartphones* no início dos anos 2000. A partir de então, verificou-se uma “explosão” da digitalização e das tecnologias de informação e comunicação (Kamariotou *et al.*, 2021).

Paralelamente, a introdução e o impacto da tecnologia na cultura deram origem a três fases distintas.

As Três Fases da Cultura Digital

A Cultura 1.0 corresponde ao período anterior à revolução digital, baseado em interações presenciais, comunicação oral, tradições locais e meios tradicionais como jornais, rádio e televisão. Este modelo

assentava no mecenato, era voltado para públicos selecionados e fazia distinção entre cultura erudita e cultura popular.

A Cultura 2.0 surge com a popularização da internet e das redes sociais. Caracteriza-se por uma organização industrial das indústrias culturais e criativas, focada em grandes públicos e resultados de mercado. Houve um aumento da conectividade global, da partilha de informação e da participação ativa do público na criação de conteúdos, embora o acesso às tecnologias e recursos ainda fosse condicionado por barreiras estruturais.

Já a partir do início do século XXI, com o avanço da inteligência artificial e das plataformas digitais, emergiu a Cultura 3.0. Neste modelo, as fronteiras entre produtores e utilizadores tornam-se mais difusas, num contexto de cocriação, plataformas abertas e simbiose utilizador-máquina (Villegas *et al.*, 2022). Introduz conceitos como *crowdfunding*, ecossistemas colaborativos e viralidade, promovendo experiências culturais mais interativas e personalizadas. A partir da Cultura 3.0, espera-se que tecnologias de ponta desempenhem um papel central na qualificação das experiências culturais (Margetis *et al.*, 2020).

Evolução Tecnológica e Digitalização

Já no campo tecnológico, a evolução da internet pode ser entendida em três grandes fases.

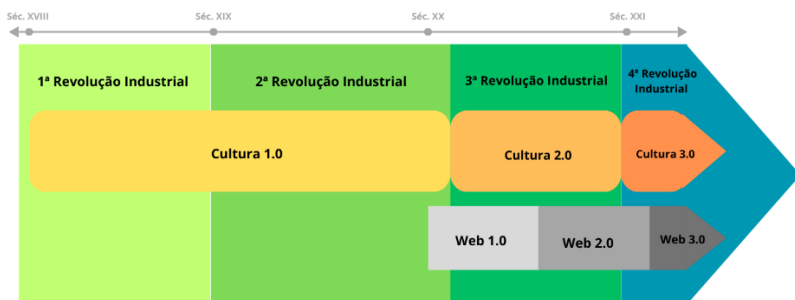


Figura 1 – Evolução Tecnológica séc. XVIII-XXI. Elaboração da autora.

A Web 1.0 dizia respeito sobretudo à ligação à internet e à obtenção de informação de forma passiva, com sites estáticos, pouca interatividade e conteúdos gerados exclusivamente por entidades centralizadas.

A Web 2.0 marcou uma viragem importante ao centrar-se na ligação entre pessoas, com o surgimento das redes sociais, a partilha de conteúdos e a participação ativa dos utilizadores na criação e disseminação de informação.

A Web 3.0 é concebida como uma web semântica, orientada para o conhecimento, na qual as máquinas conseguem interpretar o significado da informação através do uso de metadados e outras tecnologias avançadas (Nath; Dhar; Basishtha, 2014). Esta nova etapa da Web, que surgiu no início do século XXI, acompanha um contexto mais amplo de transformação digital e disrupção acelerada nas tecnologias de informação e comunicação (Nikolau, 2024).

Alguns autores defendem que a Web 4.0 já se encontra em desenvolvimento, embora se trate de uma perspetiva ainda pouco consensual. É na fase final da Web 2.0 e com a Cultura 3.0 que se estabelece o processo a que chamamos de Transformação Digital. Ao observarmos a figura 1, percebemos que os períodos entre novas eras são cada vez mais curtos.

O século XXI é marcado pela extensão dos parâmetros políticos e culturais, e neste contexto, os museus reconheceram, uma vez mais, a necessidade de se ajustarem (Mbadu; Gulali, 2024). Trabalham para se apresentarem como espaços verdadeiramente abertos à sociedade e às diferentes perspetivas que a integram, de forma a apresentarem-se como organizações polifónicas que cooperam em participação ativa para atingir de forma transparente a sua missão pública (Soares, 2020).

De acordo com a Declaração Universal dos Direitos do Homem, “todas as pessoas têm o direito de participar livremente na vida cultural da comunidade, de desfrutar das artes, e de partilhar o progresso científico e os seus benefícios” (ONU, 1948). Os públicos são agora considerados parte ativa nos processos de produção e disseminação de cultura, memória e informação, e, essa abordagem, crescentemente afirmada, resulta numa interação mais ampla e abrangente dos museus com a sociedade (Júnior, 2014; Drotner, 2017). Os museus integram sociedades globais, mais informadas e exigentes, onde o seu público aumentou e diversificou-se exponencialmente.

No campo cultural, os impactos da crescente transformação digital faz-se sentir cada vez mais. A competição trazida pelo lazer e pelas novas possibilidades digitais criou pressão sobre os museus. A associação ao digital afirma-se como um passo importante para o seu posicionamento num ambiente cultural competitivo e em constante evolução (Katifori *et al.*, 2020; Barekryan; Peter, 2023; Agostino *et al.*, 2021). Os museus nacionais portugueses encontravam-se, de forma gradual, a digitalizar os seus acervos e a desenvolver a sua presença online através de websites, blogs e redes sociais como o Facebook. Inclusive, o website do Museu Nacional de Arqueologia foi premiado pela UNESCO, em 2002, com ‘Web Art d’Or’. A razão desta distinção deveu-se ao facto de a página web do museu não se restringir às suas

atividades, mas funcionar também como ponto de informações e referências sobre a arqueologia em Portugal (Henriques, s.d.).

O património digital foi formalmente reconhecido no início do século XXI, com a Carta da UNESCO para a Preservação do Património Digital, que definiu diretrizes para garantir a preservação e o acesso a recursos culturais digitais, considerando a sua efemeridade e a necessidade de conservação preventiva (Soares, 2017). A União Europeia reforçou a digitalização do património cultural e o acesso online gratuito, e o ICOM também orientou os comités sobre o uso de meios digitais para alcançar e envolver o público (Soares, 2017). Em 2007, a obra *Recoding the Museum: Digital Heritage and the Technologies of Change* (Parry, 2007) foi uma contribuição marcante para a história da informática nos museus (Soares, 2017). O livro analisa a transformação nos museus, tanto internamente (na gestão de coleções e operações) quanto externamente (na forma como interagem com o público), causada pela introdução das tecnologias digitais. Parry argumenta que essa mudança não foi apenas técnica, mas também cultural e organizacional, alterando a forma como os museus percebem o seu papel e função social (Parry, 2007).

Em Portugal, o avanço qualitativo na museologia nos primeiros anos da década de 2000 foi associado ao primeiro Programa Operacional da União Europeia, que reconhecia na Cultura um eixo fundamental para o desenvolvimento social e económico dos Estados-membros. O III Quadro Comunitário de Apoio⁹ (2000-2006), atribuiu a Portugal 351 milhões de euros equivalentes a 96% do total das verbas do setor. Esse

⁹ Estes apoios tinham como objetivo reduzir as disparidades dentro da UE e fomentar o desenvolvimento em áreas como infraestruturas, educação, inovação, inclusão social, ambiente, competitividade das empresas e apoio a setores estratégicos (Comissão Europeia, "Quadros Comunitários de Apoio e Fundos Europeus.").

financiamento permitiu a realização de projetos cruciais para muitos museus portugueses, estruturados em dois eixos prioritários: valorizar o património histórico e cultural, e favorecer o acesso a bens culturais. Foram concretizadas a requalificação e a ampliação de vários museus do IPM, a recuperação de imóveis históricos, a conservação e restauro de património móvel, a aquisição de equipamentos técnicos, a divulgação dos acervos e instituições por meio de exposições e publicações, o desenvolvimento de *websites*, a inventariação das coleções e do arquivo fotográfico nacional, bem como a informatização e a parcial disponibilização *online* (Pinho, 2013).

Em 2004, foi promulgada a Lei-Quadro dos Museus Portugueses (Lei n.º 47/2004, de 19 de agosto), assumindo-se como o primeiro diploma regulador da atividade museológica em Portugal (Governo da República Portuguesa, 2004). Esta lei tem como objetivo definir os princípios da política museológica nacional, estabelecer o regime jurídico comum aos museus portugueses, promover o rigor técnico e profissional nas práticas museológicas, criar mecanismos de regulação e supervisão de museus, estabelecer os direitos e deveres das entidades públicas e privadas que gerem museus, definir o direito de propriedade de bens culturais nos museus, o direito de preferência e o regime de expropriação, estabelecer regras para a credenciação de museus e promover o desenvolvimento da Rede Portuguesa de Museus (Rendeiro, 2019).

Em 2005, a criação do Conselho de Museus¹⁰ foi uma consequência direta da Lei-Quadro, funcionando como órgão consultivo para a implementação da política museológica, com destaque para o processo de credenciação de museus.

¹⁰ Atualmente, segue o Decreto-Lei n.º 132/2013, de 13 de setembro - Regime de constituição e funcionamento do Conselho Nacional de Cultura e das suas secções especializadas.

Em 2007, ocorreu novamente uma reestruturação das entidades tutelares do património e inicia-se um período de fusão de instituições, que culmina em 2012. Nesse ano, foi criado o Instituto dos Museus e da Conservação (IMC), resultado da fusão do IPM com o IPCR, recebendo ainda a tutela dos Palácios Nacionais (Neves; Santos; Lima, 2013). Também o IPPAR e o IPA foram extintos e integraram-se num novo instituto único, o Instituto de Gestão do Património Arquitetónico e Arqueológico (IGESPAR). O IMC foi o organismo que, até 2012, congregou as competências herdadas dos extintos institutos, em conformidade com os objetivos do Programa do Governo e do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado¹¹. Assim, contrariando as evidências acumuladas no passado voltou-se a assistir a um movimento de concentração.

Em 2012, os dois institutos criados em 2007, o IMC e o IGESPAR, foram fundidos, dando origem a uma nova instituição: a Direção-Geral do Património Cultural (DGPC). Decorrente da crise financeira global¹² as reformas culturais implementadas em Portugal acompanharam de perto as tendências europeias, como a redução do financiamento público e a reorganização dos organismos (Neves, 2021).

A criação da DGPC impactou profundamente a área do património cultural, concentrando-o num único organismo, cujo modelo se revelou envelhecido, com escassez de recursos humanos e com repercussões negativas no funcionamento dos serviços (Neves; Santos; Lima, 2013). A

¹¹ Lançado em 2006, visava reduzir a burocracia, aumentar a eficiência dos serviços públicos e melhorar a gestão de recursos, promovendo a fusão ou extinção de organismos redundantes. A iniciativa procurava também melhorar a qualidade dos serviços, adaptando as estruturas administrativas às necessidades da época.

¹² Explodiu em 2008, desencadeada pelo colapso do mercado imobiliário nos EUA e pela falência do banco Lehman Brothers, que causaram uma série de efeitos devastadores nos mercados financeiros globais, levando a uma recessão económica profunda em muitos países.

nova DGPC acumulou as funções de gestão de bens culturais, coordenação de políticas de preservação do património, a promoção da cultura e da história nacional, estudo, investigação e divulgação do Património imóvel, móvel e imaterial, coordenação da RPM e gestão do património edificado arquitetónico e arqueológico. Tinha a seu cargo a gestão direta de 26 monumentos, museus e palácios incluindo 5 monumentos inscritos na lista do património mundial da UNESCO, 15 museus nacionais e 2 palácios nacionais (DGPC, s.d.).

Além disso, entre 2006/7 e 2015, registou-se uma diminuição do universo dos museus, palácios e monumentos dependentes da Administração Pública Central, através de três vias:

- Transferência de palácios para a gestão da 'Parques de Sintra-Monte da Lua, S.A.', em 2007 e 2012;
- Desconcentração de museus e monumentos para as Direções Regionais de Cultura, a partir de 2012;
- Descentralização de museus para os municípios, em 2015 (Camacho *et al*, 2020; Rendeiro, 2019).

Estas decisões representaram um retrocesso significativo nas políticas museológicas em Portugal, comprometendo a coesão, continuidade e qualidade da gestão do património cultural.

Num inquérito¹³ conduzido em 2016, junto de mais de 700 museus em Portugal verificou-se que 86% dos respondentes não tinham personalidade jurídica, 91% não dispunham de autonomia financeira, e 68% não possuíam orçamento próprio. Em relação aos profissionais a trabalhar nestas instituições, apenas 2,7% dos técnicos superiores atuava na área das TIC. Simultaneamente, a área mais frequentemente

¹³ "Diagnóstico aos Sistemas de Informação nos Museus Portugueses", Jorge Santos, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa.

contratada externamente foi a de recursos informáticos – software (47,2%), a digitalização (24,5%) e recursos informáticos – hardware (20,8%). Quanto à utilização de soluções digitais, apenas 35,6% dos museus afirmaram ter uma página web própria. 72,1% dos museus responderam que usavam computadores para a gestão de acervos, mas apenas 17,1% tinham os acervos totalmente digitalizados. Outros 17,1% dos museus não tinham qualquer parte dos acervos informatizada. Cerca de 65% dos museus tinham os acervos parcialmente informatizados. Ainda assim, quase 70% dos museus responderam não utilizar um sistema de vocabulário controlado (tesauros) nos seus acervos. 73,7% das respostas afirmaram não existir interoperabilidade entre bases de dados (museológicas, arquivísticas, bibliográficas ou outras). Dos respondentes, apenas cerca de 21% utilizavam uma aplicação desenvolvida em software proprietário para a gestão dos seus acervos museológicos (Santos, 2017). Estes números evidenciavam o claro resultado da falta de investimento, tanto em equipamentos como em conhecimento, nas tecnologias digitais dentro das equipas dos museus.

Também em 2016, a UNESCO emitiu a Recomendação sobre a Preservação e Acesso ao Património Documental¹⁴, incluindo formatos digitais, abordando temas como conservação preventiva, digitalização, gestão de metadados e cooperação internacional. A União Europeia, por sua vez, sublinhou a importância de fortalecer a investigação nas TIC, promover a digitalização do património cultural europeu e garantir o acesso online gratuito, em consonância com as estratégias da Agenda Digital Europeia¹⁵. Esta iniciativa, lançada em 2010 e periodicamente

¹⁴ “Recommendation concerning the Preservation of, and Access to, Documentary Heritage Including in Digital Form”. UNESCO, 2016.

¹⁵ Agenda digital para a Europa, disponível em: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/pt/sheet/64/digital-agenda-for-europe>.

revista e atualizada, visa impulsionar o desenvolvimento e a adoção de tecnologias digitais em toda a Europa, e integrando uma série de políticas e estratégias orientadas para a promoção da economia digital, melhorar infraestruturas digitais, aumentar a inclusão digital e fortalecer a segurança cibernética. Ainda em 2016, e como resultado das mudanças e desafios da última década, o ICOM iniciou discussões para uma revisão da definição de museu.

Durante a Conferência Geral do ICOM em Milão, um novo Comité foi criado para estudar uma definição de museu mais atualizada. O Comité sobre a Definição de Museu, Perspetivas e Possibilidades (MDPP, 2017-2019) visava incluir novas perspetivas sobre a situação atual dos museus internacionalmente, considerando tendências, condições, obrigações e oportunidades contemporâneas.

O Comité formado por especialistas de todo o mundo, após um longo processo, apresentou a proposta na Conferência Geral do ICOM, em Kyoto, em 2019. Essa proposta não foi aprovada por falta de consenso, evidenciando fragilidades. Foi então prolongado o prazo até à próxima conferência, em 2022. Desde 1946, o ICOM atualizou a sua definição de Museu em 1951, 1961, 1974, 1989, 1995, 2001, e 2007. Algumas alterações foram mais marcantes que outras e foram-se construindo umas sobre as outras (Mairesse, 2020).

Em Portugal, em 2019, durante o segundo mandato do Primeiro-Ministro António Costa, foi lançado o Plano Nacional das Artes 2019-2029, sob a liderança do Ministério da Cultura em colaboração com o Ministério da Educação. Este plano veio juntar-se a outros já existentes como o Plano Nacional de Leitura, Plano Nacional do Cinema, Programa de Educação Estética e Artística, Rede de Bibliotecas Escolares, Rede Portuguesa de Museus e Arquivo Nacional de Som. Este Plano plurianual foi criado com o objetivo de promover o acesso generalizado às artes e

ao património cultural, integrando as artes nos contextos educativos e comunitários, numa tentativa de melhorar a literacia cultural no país. No documento estratégico, a referência a iniciativas em museus é reduzida, centrando-se essencialmente na participação da RPM com outras redes e instituições culturais. O plano estratégico, composto por 35 páginas, menciona somente duas vezes a palavra ‘digital’ - no âmbito da criação de uma linha editorial pedagógica física e digital, e de cursos MOOCs (Comissão Executiva do Plano Nacional das Artes, 2019).

Evolução das Políticas Culturais em Portugal - 2020-Atualidade

A partir do primeiro trimestre de 2020, e ao longo de aproximadamente dois anos, o mundo vivenciou uma situação extraordinária. A pandemia da COVID-19 representou um período sem precedentes para os museus, bem como para todas as áreas a nível global, impondo enormes desafios e restrições. Aproximadamente 95% dos museus em todo o mundo fecharam as suas portas, muitos pela primeira vez em décadas, sem saber quando seria possível reabri-las (ICOM, 2020). Esta crise sanitária, económica e social veio reconfigurar completamente a dinâmica de trabalho destas instituições. Os museus viram-se forçados a procurar alternativas para manter as suas atividades, e, durante um período tão desafiante, encontraram nas plataformas *online* o único meio viável para se conectarem com as comunidades. A pandemia de COVID-19 marcou um ponto de viragem em relação à importância do digital nas operações dos museus. Estes esforços foram cruciais e proporcionaram valiosas lições para o futuro.

Em 2020, a falta de uma presença virtual eficaz era uma realidade para muitos museus, e revelou-se uma limitação ao seu trabalho. Em 2019, apenas 10% do património cultural europeu estava digitalizado

(Fanea-Ivanovici; Pana, 2020). Um estudo da NEMO¹⁶ indicou que a presença digital nos museus europeus aumentou 60% nas primeiras semanas do encerramento. Durante este período, as redes sociais desempenharam um papel fundamental na aproximação dos museus ao público, sendo um meio imediato e acessível de comunicação (Samaroudi; Echavarria; Perry, 2020). A passagem para um modelo mais informacional e dinâmico, com foco na gestão de conteúdo e na interação com o visitante mostrou-se essencial. No entanto, esta mudança acarreta exigências, sejam financeiras, estruturais ou técnicas, a que muitos museus não conseguiam dar respostas eficazes. Este período da pandemia COVID-19 serviu ainda para normalizar o uso de ferramentas digitais por um leque de faixas etárias mais alargado. Ainda que possam não apresentar a mesma destreza digital, este facto representa uma mudança no paradigma do uso e do desenvolvimento destas ferramentas.

No universo da então responsável DGPC, salvaguardando algumas boas práticas, o quadro geral demonstrava a falta de investimento na transformação digital nas últimas décadas. Problemas estes, que já eram do conhecimento de todos os envolvidos nestas instituições, tornaram-se mais evidentes com as exigências trazidas pelo confinamento. Instituições com problemas estruturais, incluindo a obsolescência dos equipamentos informáticos, agravados pela escassez de competências técnicas e tecnológicas nas suas equipas. A adaptação ao contexto digital era inadequada e fragmentada, faltava digitalizar acervos alimentariam novos projetos, recursos humanos para investigar e trabalhar neles, eram necessárias políticas de acesso aberto

¹⁶ Resultados de um inquérito respondido por 600 museus de 48 países entre 30 de outubro e 29 de novembro de 2020, sendo a maioria da Europa.

e a revisão dos regulamentos existentes. Os sistemas de informação e gestão de acervos digitais nomeadamente o Matriz¹⁷, encontravam-se desatualizados e com falhas técnicas (Camacho *et al.*, 2020).

Em 2021, foi lançado o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), um programa de investimento financiado pela União Europeia destinado a apoiar a recuperação económica e social após a crise provocada pela pandemia de COVID-19, que previa um conjunto de reformas e investimentos a serem implementados até 2026 (Recuperar Portugal, s.d.). A elaboração do plano foi um esforço transversal que envolveu diversos ministérios para identificar as prioridades de investimento e as reformas necessárias. A Estrutura de Missão Recuperar Portugal foi criada pela Resolução do Conselho de Ministros nº 46-B/2021, em 4 de maio de 2021, com os objetivos de negociar, contratualizar e monitorizar a execução do PRR (Recuperar Portugal, s.d.). A componente número 4 é dedicada à Cultura e tem como finalidade colmatar a carência crónica de recursos para a manutenção e modernização de equipamentos culturais. Com um orçamento de 319 milhões de euros, esta iniciativa organizava-se em duas áreas: o fortalecimento das redes culturais e a transição digital, e o investimento no património cultural. A primeira abrange a modernização tecnológica dos equipamentos culturais e a digitalização e virtualização de coleções (Recuperar Portugal, s.d.).

Na Assembleia Geral Extraordinária do ICOM, em Praga, a 24 de agosto de 2022, foi apresentada e aprovada a nova definição de museu. A atual definição de museu do ICOM é a seguinte:

“Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos e ao serviço da sociedade, que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o

¹⁷ Matriz 3.0/MatrizNet, MatrizPix e Matriz PCI.

patrimônio material e imaterial. Abertos ao público, acessíveis e inclusivos, os museus fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Com a participação das comunidades, os museus funcionam e comunicam de forma ética e profissional, proporcionando experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimento” (Tradução conjunta dos ICOM Brasil e Portugal).

A principal diferença entre a definição de 2022 e a de 2007 está na inclusão da formulação: “[...] acessíveis e inclusivos, os museus fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Com a participação das comunidades, os museus funcionam e comunicam de forma ética e profissional, proporcionando experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimento”.

Esta nova redação reflete preocupações emergentes e responsabilidades acrescidas dos museus perante as sociedades contemporâneas, destacando-se a ênfase na inclusão, na ética e transparência institucionais, bem como à sustentabilidade ambiental e económica. Contudo, a discussão em torno da definição de museu permanece em aberto, sendo um conceito dinâmico e em constante reavaliação.



Figura 2 - Evolução das definições de museu ICOM. Elaboração da Autora

No âmbito do Programa do XXIII Governo Constitucional, a área da Cultura foi alvo de nova reestruturação, contemplando a implementação de um novo modelo de gestão dos museus, monumentos e palácios, e assim a área da Cultura em Portugal volta a sofrer reestruturações (Martins, 2023). O então ministro da Cultura, Pedro Adão e Silva, anunciou a extinção da DGPC e a criação de duas novas entidades: a Museus e Monumentos de Portugal, enquanto entidade pública empresarial (MMP); e o Instituto do Património Cultural, como instituto público (República Portuguesa, 2023).

Apesar de a DGPC ter alcançado importantes marcos ao longo da sua existência, acumulavam-se problemas estruturais. O seu modelo centralizador revelou-se inadequado às exigências contemporâneas, assumindo-se como um entrave à implementação de estratégias eficazes (Martins, 2023). A reestruturação visava, assim, responder a tais desafios, promovendo uma gestão mais ágil e eficiente do património cultural.

O novo modelo de gestão estabelece como prioridades a produção de conhecimento, a valorização e conservação e das coleções nacionais, e a requalificação de museus, monumentos e palácios. Adicionalmente, propõe-se fomentar uma programação cultural capaz de atrair públicos diversificados, mecenato, e o envolvimento do setor empresarial e social. Estas medidas procuram contribuir para a melhoria da qualidade de vida, a preservação das paisagens culturais e a projeção internacional do património português (MadreMedia/Lusa, 2024). Espera-se também, com esta reorganização, reforçar os recursos financeiros e permitir uma programação plurianual (República Portuguesa, 2023).



Figura 3 - Evolução das entidades públicas de gestão do Património Cultural em Portugal.
Elaboração da Autora

Em 2024, o então Primeiro-Ministro António Costa destacou o aumento do orçamento da Cultura, que atingiu os 514 milhões de euros em 2024 – um crescimento de 175% – contribuindo para a consolidação desta nova fase da política patrimonial (Agência Lusa, MJC, 2024). No mesmo ano, foram lançados concursos para os cargos de direção em museus e monumentos. Porém, com a realização de eleições legislativas a 10 de março de 2024, e consequente vitória de Luís Montenegro, Partido Social Democrata (PSD), foi formado um novo governo em coligação com o CDS-PP. Com a nomeação de Dalila Rodrigues como Ministra da Cultura, procedeu-se à substituição das chefias das referidas (Lusa, 2024). Apesar das intenções iniciais, muitas das linhas programáticas continuam por implementar, prolongando o período de transição da MNP.

Ainda em 2024, foi lançada a plataforma Raiz, sob a tutela da MNP, em substituição do obsoleto MatrizNet¹⁸, como ferramenta de inventário e divulgação de bens culturais. Destinada tanto ao uso

¹⁸ Mantém-se ativa a plataforma MatrizPix, como banco de imagens, e o MatrizPCI, enquanto banco digital de património imaterial.

interno de profissionais como ao público em geral, esta plataforma representa um esforço de modernização. Contudo, a sua eficácia permanece questionável, dado que se mantém pouco intuitiva, tecnicamente limitada e frequentemente desatualizada.

Em janeiro de 2025, foi apresentado o projeto “360 Património Cultural”, financiado pelo PRR, com vista à digitalização de património cultural nacional. Ainda em fase de desenvolvimento, o projeto deverá alimentar a plataforma Raiz e servir de base para futuros projetos digitais (Património Cultural, I.P., 2024).

Paralelamente, a “Estratégia Digital Nacional”, integrada no Programa do XXIV Governo Constitucional, propõe” posicionar Portugal como referência europeia no domínio digital. Através de planos de ação bianuais e flexíveis, o plano para 2025-2026 prevê 49 ações, estruturadas em 16 iniciativas, com a colaboração de 10 entidades e um investimento de cerca de 350 milhões de euros (excluindo as áreas de inteligência artificial e na Agência Nacional para o Digital). Embora se assuma o princípio de que a tecnologia deve promover o progresso social e económico e reduzir desigualdades, o setor cultural surge claramente marginalizado. A palavra “museu” é mencionada, e “cultura” é referida apenas uma vez, de forma lateral, no contexto da criação de espaços de dados setoriais, juntamente com outras áreas como Educação, Saúde e Turismo (República Portuguesa, 2025).

Desafios e Perspetivas para os Museus Públicos Portugueses

Nas últimas duas décadas, tem-se verificado um crescimento constante no número de museus a nível global, acompanhado por uma diversificação dos seus públicos e por um aumento do reconhecimento da sua relevância social e cultural. Este desenvolvimento tem gerado

expectativas mais elevadas relativamente à qualidade dos serviços oferecidos, incluindo exposições, publicações, programas educativos, eventos e outras atividades. Atualmente, os públicos são mais exigentes, esperando autenticidade, inovação, produção de conhecimento e experiências mais envolventes. No entanto, para que os museus possam responder a estas novas exigências, é essencial que os seus recursos cresçam de forma proporcional. Seria natural, nesse sentido, esperar uma melhoria nas estruturas e culturas organizacionais dos museus, especialmente no setor público, através da alocação de mais recursos, da atribuição de maior autonomia e da adoção de modelos de gestão mais flexíveis (Monteiro, 2023).

O uso da tecnologia nos museus visa essencialmente facilitar e tornar mais eficientes tanto os processos internos como a interação com os visitantes. O sucesso destas duas dimensões está intrinsecamente interligado, uma vez que um bom desempenho interno repercute diretamente na qualidade da experiência proporcionada ao público. Contudo, os museus enfrentam diversos desafios, entre os quais se destaca a necessidade de redescoberta de significados, missões e posicionamentos, tanto no seu interior como na sua relação com as sociedades contemporâneas e as suas necessidades. Em tempos particularmente difíceis, é essencial que os museus não adotem uma postura neutra ou negligente perante os problemas sociais, mas que assumam um papel ativo, questionando-se, experimentando, estabelecendo parcerias e procurando gerar impactos positivos (Bodo; Gibbs; Sani, 2009). Torna-se fundamental, por isso, que acompanhem criticamente a evolução global, empenhando-se na transformação de paradigmas e modelos em consonância com as exigências das sociedades atuais (ICOM Portugal, 2019).

É igualmente essencial reforçar os enquadramentos legais, normativos e administrativos que garantam aos museus as condições necessárias para o desempenho da sua missão, de acordo com a sua especificidade e escala (Monteiro, 2023). Neste âmbito, torna-se urgente proceder à revisão e atualização das principais legislações aplicáveis, como a Lei-Quadro dos Museus Portugueses e a Lei de Bases do Património Cultural. Desde a sua entrada em vigor em 2004, a Lei-Quadro dos Museus Portugueses não sofreu quaisquer alterações, e, passadas duas décadas, continua a constituir um tema central na discussão sobre políticas culturais em Portugal (Rendeiro, 2019).

Simultaneamente, deve-se priorizar o desenvolvimento e a implementação de modelos de gestão e de negócio mais dinâmicos, flexíveis, autónomos e participativos. Para isso, é imprescindível rever metodologias de atuação e adotar soluções mais adaptáveis, com vista à ampliação da rede de stakeholders e à diversificação das fontes de financiamento (Monteiro, 2023). Os modelos estruturais atualmente vigentes nos museus públicos portugueses carecem de renovação, de modo a que estas instituições possam responder aos desafios impostos por abordagens interdisciplinares adotadas por outras entidades culturais.

Num contexto de crescentes exigências e possibilidades abertas pelas ferramentas digitais, torna-se fundamental que os museus se dediquem à recolha e análise sistemática de dados. A ausência de estatísticas fiáveis e atualizadas, bem como a inexistência de diagnósticos regulares e interdisciplinares sobre o impacto das suas atividades, constituem obstáculos significativos (Monteiro, 2023). A monitorização de públicos, projetos e atividades, feita de forma legal e transparente, pode fornecer conhecimento crítico para o planeamento e gestão museológica. Esses estudos devem seguir metodologias

rigorosas, permitindo fundamentar decisões estratégicas. Em Portugal, observa-se uma carência evidente de estudos de públicos abrangentes e regulares, estando os dados disponíveis dispersos por múltiplas plataformas, o que compromete a sua utilidade.

Continua igualmente a ser necessário fomentar o mecenato, através da criação de maiores incentivos compensatórios. A tendência internacional aponta para uma crescente adoção de modelos híbridos, que combinam contributos do setor público, privado e da sociedade civil, em substituição de abordagens mais rígidas (Monteiro, 2023). Para que tal seja possível, os museus e as suas atividades devem ser apresentados como parceiros atrativos. Instituições dinâmicas, capazes de demonstrar resultados concretos, são essenciais à construção de relações sólidas com diferentes tipos de financiadores e colaboradores.

A par disso, é crucial reforçar os recursos financeiros, humanos, estruturais e técnicos no ecossistema dos museus públicos portugueses (Monteiro, 2023). Sem esse reforço, qualquer tentativa de inovação está, à partida, comprometida. Torna-se também fundamental abrir as equipas dos museus a novos conhecimentos e perfis profissionais. Sendo instituições cada vez mais multidisciplinares, cuja ação se concretiza através de projetos diversos e em formatos inovadores, a diversidade de competências deve refletir-se na constituição das equipas. O domínio digital é, neste contexto, uma área crítica a ser fortalecida. Os museus devem realizar um diagnóstico interno rigoroso para identificar lacunas de competências nas suas equipas, de forma a responder aos desafios atuais e futuros. Este processo poderá igualmente implicar a reestruturação dos recursos humanos, com a eventual exclusão de categorias ou funções que perderam relevância, abrindo espaço à integração de novas especializações.

Um dos desafios estruturais mais evidentes reside na forte dependência dos museus públicos face ao Estado e ao Ministério da Cultura. A instabilidade provocada pelas sucessivas mudanças de governo e pelas variações nas políticas culturais tem dificultado a implementação de medidas e o planeamento estratégico de longo prazo. Este contexto de incerteza institucional é frequentemente agravado por fatores externos, como orientações europeias e crises económicas ou sanitárias, como a pandemia de COVID-19. A evolução da política cultural em Portugal tem sido marcada por avanços episódicos, muitas vezes sustentados por apoios externos pontuais, sem garantias de continuidade (Monteiro, 2023).

Paralelamente, coloca-se a necessidade de os museus desenvolverem estratégias eficazes para promover a sustentabilidade ambiental e económica. Abordar a sustentabilidade nos museus implica refletir sobre a sua capacidade de adaptação a mudanças políticas, sociais, económicas e ambientais (Castro, 2018). No atual cenário global, torna-se essencial considerar o valor dos acervos patrimoniais na construção de sociedades sustentáveis, exigindo uma gestão criteriosa dos recursos disponíveis (Neves; Santos; Lima, 2013). A literatura especializada na área da gestão e economia da cultura sublinha que os museus, de modo geral, são instituições deficitárias, devido aos elevados custos operacionais associados à atividade, à gestão de coleções (conservação, investigação, inventário, segurança) e à manutenção dos edifícios, que não são compensados pelas receitas geradas (Monteiro, 2023). O esforço de preservação do passado tem, por vezes, conduzido à criação de ecossistemas insustentáveis, com coleções excessivamente grandes e dispendiosas (Merriman, 2008; Barker, Langham, 2024). Uma possível solução a médio prazo poderá passar pela mutualização das

reservas, através da partilha de espaços entre museus, contribuindo assim para a redução de custos (Morais dos Santos, 2021).

A crescente pressão no sentido da autossustentabilidade financeira dos museus exige uma estrutura organizacional sólida e um trabalho interno consistente em torno da coleção, do edifício e da equipa. A criação e gestão interna de receitas próprias tem-se tornado cada vez mais importante. Esta necessidade tem impulsionado uma maior diversidade de atividades, contribuindo não apenas para a viabilidade económica dos museus, mas também para a redefinição do seu papel social. Embora este modelo ainda esteja numa fase embrionária em Portugal, tem vindo a afirmar-se em diversos contextos europeus e internacionais (Rendeiro, 2019).

Por fim, é importante sublinhar que o investimento na transformação digital do setor cultural em Portugal tem sido manifestamente insuficiente. A sua evolução tem ocorrido sem o suporte de legislação adequada nem políticas públicas coerentes. Os recursos técnicos e humanos, bem como os orçamentos disponíveis, são escassos. A pandemia de COVID-19 revelou de forma clara a falta de preparação tecnológica dos museus. No entanto, mais do que a simples adoção de novas ferramentas, a transformação digital exige pensamento crítico, decisões fundamentadas em evidência e estratégias de longo prazo. Trata-se de um processo que envolve uma mudança de mentalidades. Para tal, é essencial clarificar a missão e os objetivos do museu enquanto instituição pública, assegurando coesão interna e orientação estratégica no trabalho desenvolvido com e para os públicos. O desenvolvimento de um plano estratégico para o digital, abrangente e alinhado com os objetivos institucionais, torna-se, assim, cada vez mais premente, numa altura em que o digital se encontra integrado em todas

as áreas da operação museológica e em que os níveis de exigência aumentam constantemente.

Conclusões e Caminhos para o Futuro dos Museus Públicos Portugueses

Em resposta à questão central desta investigação, torna-se evidente que os fatores históricos e estruturais que contribuíram para o desfasamento tecnológico nos museus públicos portugueses têm, na sua maioria, origem governamental e legal, resultando numa preparação digital profundamente inadequada por parte destas instituições. Ao longo dos últimos cinquenta anos, as entidades responsáveis pelo património cultural e pelos museus em Portugal sofreram sucessivas alterações organizativas e administrativas que impactaram, de forma direta, o seu funcionamento e capacidade de adaptação.

Uma das observações mais relevantes decorrentes desta análise prende-se com a crónica falta de atenção e investimento na área da Cultura, verificada em praticamente todos os governos. A dependência total do Estado tem revelado ser um modelo contraproducente, dado que qualquer mudança de orientação política resulta em alterações abruptas nas políticas culturais, comprometendo a estabilidade e o desenvolvimento das instituições museológicas. Neste contexto, torna-se urgente flexibilizar os modelos de gestão, promovendo o envolvimento de novos agentes e criando incentivos à geração e gestão de receitas próprias. A rigidez estrutural atual gera situações de bloqueio, onde a prioridade se centra na resolução de problemas imediatos, em detrimento do planeamento estratégico. No panorama atual dos museus pós-digitais — onde o digital já não é uma inovação, mas uma dimensão intrínseca do trabalho museológico —, torna-se insustentável desvalorizar estas exigências.

A questão da autonomia, frequentemente identificada como um dos entraves à modernização dos museus, é de facto central. No entanto, esta autonomia apenas será eficaz se acompanhada por uma capacitação efetiva das equipas e por uma revisão dos modelos de gestão que permita a sua concretização. Tal implica redefinir perfis profissionais e estruturas internas, incluindo o papel e as funções dos diretores de museu. A falta de renovação das equipas tem conduzido a uma dependência crónica de empresas externas, especialmente no domínio digital. Esta realidade compromete a eficácia dos projetos, na medida em que as soluções desenvolvidas externamente raramente refletem a realidade concreta das instituições. Para uma integração digital bem-sucedida, é fundamental garantir que as equipas internas participem ativamente em todas as fases dos processos, da definição à implementação.

Paralelamente, constata-se uma significativa carência de competências na área da gestão. Muitos dos atuais diretores de museu têm formação em História, História da Arte ou áreas afins, o que, embora adequado ao conteúdo programático das instituições, não responde às necessidades de gestão complexa que estas implicam. Os museus, enquanto entidades culturais públicas sem fins lucrativos, operam segundo lógicas de gestão que exigem planeamento, responsabilidade financeira e capacidade organizacional comparáveis às de outras instituições complexas. Além disso, operam em contextos multidisciplinares que envolvem práticas tão diversas como a investigação, a produção de exposições, a educação, a comunicação, a organização de eventos ou a conservação do património. Embora a produção de receitas não seja o seu fim principal, trata-se de um aspeto essencial para a sua sustentabilidade. Contudo, este objetivo só será alcançável se as receitas geradas reverterem, efetivamente, para a

própria instituição. Atualmente, tal não acontece nos museus nacionais geridos pela Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E., cujas receitas são agregadas à tutela.

A questão da sustentabilidade financeira assume também particular relevância no âmbito digital. A produção e difusão de conteúdos online acarretam custos reais — que vão desde a investigação histórica até ao design, programação e manutenção técnica — mas persistem perceções enraizadas de gratuidade em relação ao digital. A monetização de serviços e conteúdos digitais permanece um desafio, apesar da crescente sofisticação tecnológica e das mudanças de hábitos de consumo cultural. Neste sentido, é imperativo desenvolver estratégias que promovam modelos sustentáveis de financiamento, semelhantes aos já praticados nas atividades presenciais. Importa ultrapassar a ideia, ainda dominante, de que o conteúdo digital é intrinsecamente menos valioso. Ao mesmo tempo, deve reconhecer-se que a visita física ao museu e a experiência direta com o património material continuam a ser insubstituíveis. Assim, o digital não deve ser encarado como substituto, mas como complemento estratégico às práticas museológicas, exigindo abordagens críticas, informadas e bem integradas.

Neste novo paradigma, os museus operam num modelo de gestão da informação que vai muito além da mera gestão de objetos. As plataformas digitais constituem instrumentos poderosos para a disseminação do conhecimento, a partilha de dados, a criação de redes colaborativas e o envolvimento dos públicos. Estas práticas estão alinhadas com a definição de museu proposta pelo ICOM e reforçam a necessidade de desenvolver estratégias digitais institucionais. Tal necessidade é especialmente premente em museus de menor dimensão ou com recursos mais limitados, onde a eficácia da ação digital pode ter

um impacto particularmente significativo. A formulação de uma estratégia digital eficaz deve assentar em diagnósticos internos, conhecimento dos públicos, definição de objetivos e metas concretas, planos de ação e monitorização contínua. Este processo, de natureza cíclica, deve apoiar-se em mecanismos de *feedback* e estar sempre orientado pela missão pública e pelos objetivos institucionais de cada museu.

Deste modo, torna-se evidente que os museus nacionais portugueses, bem como a entidade que os tutela e o quadro legislativo que os regula, necessitam de uma revisão profunda e atualizada, capaz de responder de forma eficaz aos desafios e oportunidades colocados pela transformação digital. Vários dos temas aqui identificados estão já previstos nos objetivos estratégicos da Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E., o que alimenta a expectativa de que o futuro dos museus públicos portugueses possa evoluir num sentido mais dinâmico, sustentável e alinhado com as exigências da museologia contemporânea.

Agradecimentos

Este trabalho foi desenvolvido no âmbito do programa doutoral em Ciência e Tecnologia das Artes, da Escola das Artes da Universidade Católica Portuguesa - Porto, sob a orientação do Doutor Luís Teixeira (Centro de Investigação em Ciência e Tecnologia das Artes), Doutora Eduarda Vieira (Centro de Investigação em Ciência e Tecnologia das Artes), e Dr. Paulo Vilhana (Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E.), com o apoio do projeto “Ciência no Património Cultural”, financiado por fundos nacionais através da Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., em articulação com a Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E.

Referências

- AGÊNCIA LUSA; MJC. Governo anuncia 26M€ para recuperar Palácio Burnay e expandir Museu de Arte Antiga. **CNN Portugal**, 2024. Disponível em: <https://encurtador.com.br/6lPw1>. Acesso em: 2 jun. 2026.
- AGOSTINO, D.; ARNABOLDI, M.; LEMA, M. New development: COVID-19 as an accelerator of digital transformation in public service delivery. **Public Money & Management**, v. 41, n. 1, 2020.
- ALMEIDA, F. **O Património Cultural no Planeamento e no Desenvolvimento Territorial**. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Faculdade de Engenharia/Faculdade de Arquitetura da Universidade do Porto, Porto, 2005. Disponível em: Repositório Aberto da Universidade do Porto. Acesso em: 2 jun. 2026.
- BAREKYAN, K.; PETER, L. **Digital Learning and Education In Museums Innovative Approaches And Insights**. Berlim: Network of European Museum Organisations, 2023.
- BARKER, D.; LANGHAM, E. The Alchemy of Museum Planning. In: BABID, D. (ed.). **International Perspectives on Museum Management**. Londres: Routledge, 2024. p. 38-50.
- BODO, S.; GIBBS, K.; SANI, M. **Museums as places for intercultural dialogue: selected practices from Europe**. [S. l.]: MAP for ID Group, 2009.
- BRESSAN, G. **Patrimônio Digital: O Museu Nacional dos Coches no Google Arts & Culture**. 2019. Dissertação (Mestrado em Artes e Letras) – Faculdade de Artes e Letras da Universidade da Beira Interior, Covilhã, 2019. Disponível em: Repositório da Universidade da Beira Interior. Acesso em: 2 jun. 2026.
- BRIGOLA, J. Perspectiva histórica da evolução do conceito de museu em Portugal. In: LOPES, M.; HEIZER, A. (eds.). **Colecionismos, Práticas De Campo E Representações**. Campina Grande: Eduepb, 2004. p. 43-48.
- CAMACHO, C. Na senda das redes: caminhos e descaminhos da Museologia no Portugal democrático. **Ciências e Técnicas do Património**, v. 13, 2014.

CAMACHO, C. (coord.); CARVALHO, A.; FERREIRA, E. *et al.* **Grupo de Projeto Museus no Futuro**: Relatório Final. Lisboa: Grupo de Projeto Museus no Futuro, 2020. Disponível em: <https://encurtador.com.br/v2VYv>. Acesso em: 2 jun. 2026.

CARVALHO, A. Building the field of museum studies in Portugal: the role of publications. **Midas - Museus e Estudos Interdisciplinares**, n. 13, 2020.

CASTRO, F. **Construindo o campo da educação museal**: um passeio pelas políticas públicas de museus no Brasil e em Portugal. [S. l.: s. n.], 2018. Disponível em: <https://encr.pw/TWk9n>. Acesso em: 2 jun. 2026.

CENTRE POMPIDOU. **Who are we?** Paris, [s. d.]. Disponível em: <https://www.centrepompidou.fr/en/the-centre-pompidou/who-are-we>. Acesso em: 2 jun. 2026.

COMISSÃO EXECUTIVA DO PLANO NACIONAL DAS ARTES. **Plano Nacional das Artes**. Lisboa: República Portuguesa, 2019.

CORREIA, E. **O Privado na Rede Portuguesa de Museus**. 2020. Dissertação (Mestrado em Sociologia e Políticas Públicas) – Escola de Sociologia e Políticas Públicas, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2020. Disponível em: Repositório do ISCTE. Acesso em: 2 jun. 2026.

DESvallÉES, A.; MAIRESSE, F. **Conceitos-chave de Museologia**. Paris: Armand Colin, 2013.

DGPC. **Museus e Monumentos DGPC**. Lisboa: Direção-Geral do Património Cultural, [s. d.]. Disponível em: <https://anoeuropeu.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/dgpc/>. Acesso em: 2 jun. 2026.

DIÁRIO DA REPÚBLICA. Decreto de Aprovação da Constituição. **Diário da República**, Lisboa, 1976. Disponível em: <https://shre.ink/b9jV>. Acesso em: 2 jun. 2026.

DIÁRIO DA REPÚBLICA. Lei n.º 13/85, de 6 de julho. **Diário da República**, Lisboa, 1985. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/13-1985-182874>. Acesso em: 2 jun. 2026.

DIÁRIO DA REPÚBLICA. Lei n.º 47/2004, de 19 de agosto. **Diário da República**, Lisboa, 2004. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/47-2004-480516>. Acesso em: 2 jun. 2026.

DROTNER, K. Our Museum-Studying Museum communication for citizen engagement.

Nordisk Museologi, n. 2, p. 148-155, 2017.

GIANNINI, T.; BOWEN, J. Transforming Education for Museum Professionals in the Digital Age. In: GIANNINI, T.; BOWEN, J. (eds.). **Museums and Digital Culture: New Perspectives and Research**. Berlim: Springer International Publishing, 2019. p. 457-480.

GOVERNO DA REPÚBLICA PORTUGUESA. **Programa do I Governo Constitucional**.

Lisboa: República Portuguesa Arquivo Histórico, 1976. Disponível em: <https://www.historico.portugal.gov.pt/pt/o-governo/arquivo-historico/governos-constitucionais/gc01/programa-do-governo/programa-do-i-governo-constitucional.aspx>. Acesso em: 2 jun. 2026.

GOVERNO DA REPÚBLICA PORTUGUESA. Decreto-Lei n.º 278/91, de 9 de Agosto. **Diário da República**, Lisboa, 1991. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/278-679835>. Acesso em: 2 jun. 2026.

GOVERNO DA REPÚBLICA PORTUGUESA. Lei n.º 107/2001, de 8 de Setembro. **Diário da República**, Lisboa, 2001. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2001-72871514-72871615>. Acesso em: 2 jun. 2026.

GREENWOOD, J. **The Third Industrial Revolution: Technology, Productivity, and Income Inequality**. Washington, DC: American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1997.

HENRIQUES, R. **Museus Virtuais E Cibermuseus: A Internet E Os Museus**. [S. l.]: Global Heritages, [s. d.]. Disponível em: <https://encurtador.com.br/lyw6V>. Acesso em: 2 jun. 2026.

ICOM. **ICOM Follow-up report: Museums, Museum professionals and COVID-19**. Paris: ICOM, 2020. Disponível em: <https://encurtador.com.br/ScX4U>. Acesso em: 2 jun. 2026.

ICOM PORTUGAL. Museus como plataformas culturais: o futuro da tradição. **Boletim ICOM Portugal**, n. 13, série III, 2019.

IVANOVICI, M.; PANA, M. From Culture to Smart Culture. How Digital Transformations Enhance Citizens' Well-Being Through Better Cultural Accessibility and Inclusion. **IEEE Access**, v. 9, 2020.

JÚNIOR, M. O novo museu e a sociedade da informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 19, 2014.

KAMARIOTOU, V.; KAMARIOTOU, M.; CHAMPIPI, E.; KITSIOS, F. Moving Towards Museum Digital Strategy: A Transformational Framework. **Business Intelligence and Modelling**, 2021.

KATIFORI, A. *et al.* Cultural Heritage and Social Experiences in the Times of COVID 19. In: ADVANCED VISUAL INTERFACES AND INTERACTIONS IN CULTURAL HERITAGE, 2020. **Anais [...]**. [S. l.]: AVI2CH, 2020.

LORD, G. **Manual of Museum Management for Museums in Dynamic Change**. 3. ed. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers, 2024.

LUSA. Alexandre Pais substitui Pedro Sobrado na Museus e Monumentos de Portugal. **Observador**, Lisboa, 2024. Disponível em: <https://encurtador.com.br/YULDY>. Acesso em: 2 jun. 2026.

LUSA. Ministra Da Cultura Vai Explicar "Precipitadas Exonerações" A Comissão Parlamentar. **Público**, Lisboa, 2024. Disponível em: <https://shre.ink/b9jN>. Acesso em: 2 jun. 2026.

MADREMEDIA; LUSA. Museus E Monumentos De Portugal E Instituto Património Cultural Entram Hoje Em Funcionamento. **Sapo24**, 2024. Disponível em: <https://shre.ink/b9jE>. Acesso em: 2 jun. 2026.

MAIRESSE, F. **Definitions and missions of museums**. Paris: ICOM France, 2020.

MARGETIS, G. *et al.* X-Reality Museums: Unifying the Virtual and Real Worlds Towards Realistic Virtual Museums. **Applied Sciences**, v. 11, n. 1, 2020.

MALRAUX, André. **Les Voix du silence**. Paris: Gallimard, 1951.

- MARTINS, C. Pedro Sobrado À Frente Da Museus E Monumentos De Portugal, A Nova Empresa Que Quer Mudar A Gestão Do Património. **Expresso**, Lisboa, 2023. Disponível em: <https://shre.ink/b9jy>. Acesso em: 2 jun. 2026.
- MASON, M. The Contribution of Design Thinking to Museum Digital Transformation in Post-Pandemic Times. **Multimodal Technologies and Interaction**, v. 6, n. 9, 2022.
- MATRIZ. **Evolução Matriz**. [S. l.], [s. d.]. Disponível em: https://www.matriz.webzeki.com/pt_evolucao.php. Acesso em: 2 jun. 2026.
- MATZLER, K. The Crusade of Digital Disruption. **Journal on Business Strategy**, v. 39, n. 6, 2018.
- MBADU, M.; GULALI, D. Understanding Globalization in the 21st Century. **Greener Journal of Economics and Accountancy**, v. 11, n. 1, 2024.
- MERRIMAN, N. Museum collections and sustainability. **Cultural Trends**, v. 17, p. 3-21, 2008.
- MIN, X.; JEANNE, D.; SUK, H. The Fourth Industrial Revolution: Opportunities and Challenges. **International Journal of Financial Research**, v. 9, n. 2, 2018.
- MONTEIRO, J. Gestão E Autonomia Dos Museus: Algumas Notas Para Reflexão. **Repositório das Universidades Lusíadas**, 2023.
- MORAIS, A. **A Imagem Digital Para A Preservação E Divulgação Do Património Europeu**. 2021. Dissertação (Mestrado) – Nova FCSH, Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2021. Disponível em: Repositório da Universidade Nova de Lisboa. Acesso em: 2 jun. 2026.
- NATH, K.; DHAR, S.; BASISHTHA, S. Web 1.0 to Web 3.0 – Evolution of the Web and its various challenges. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON OPTIMIZATION, RELIABILITY, AND INFORMATION TECHNOLOGY, 2014. **Proceedings** [...]. [S. l.]: ICROIT, 2014.
- NEVES, J. Políticas Culturais De Museus Em Portugal: Ciclos E Processos De Reflexão Estratégica Participada. **Midas - Museus e Estudos Interdisciplinares**, n. 13, 2021.

NEVES, J.; MACEDO, S.; SANTOS, J. Cultural Heritage Valorisation and the public access to National Monuments. In: AMOÊDA, R.; LIRA, S.; PINHEIRO, C. (eds.). **Heritage 2020**. Barcelos: Green Lines Bookseries on Heritage Studies, 2020. v. 1, p. 27-37.

NEVES, J.; SANTOS, J.; LIMA, M. **O Panorama Museológico em Portugal**: os Museus e a Rede Portuguesa de Museus na Primeira Década do Século XXI. Lisboa: Direção-Geral do Património Cultural, 2013.

NIKOLAU, P. Museums and the Post-Digital: Revisiting Challenges in the Digital Transformation of Museums. **Heritage**, v. 7, n. 3, 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Declaração Universal dos Direitos do Homem**. Lisboa: Centro de Informação das Nações Unidas em Portugal, 1948.

PARRY, R. **Recoding the Museum** - Digital Heritage and the Technologies of Change. Londres: Routledge, 2007.

PATRIMÓNIO CULTURAL, I.P. **Património Cultural 360 Making Of**. Lisboa: Património Cultural, I.P., 2024. Disponível em: <https://makingof360.patrimoniocultural.gov.pt/>. Acesso em: 2 jun. 2026.

PINHO, E. **A evolução das coleções públicas em contexto democrático**: Políticas de incorporação e vetores de crescimento nos Museus de Arte da Administração Central do Estado (1974-2010). 2013. Tese (Doutoramento em Belas-Artes) – Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa, Lisboa, 2013. Disponível em: Repositório da Universidade de Lisboa. Acesso em: 2 jun. 2026.

POMIGALOV, A.; ANDREEV, A. Digital Museums For Digital History. **Smashing Magazine**, 2022. Disponível em: <https://shre.ink/b9jG>. Acesso em: 2 jun. 2026.

RECUPERAR PORTUGAL. **Somos PRR**. Lisboa: Recuperar Portugal, [s. d.]. Disponível em: <https://recuperarportugal.gov.pt/>. Acesso em: 2 jun. 2026.

RENDEIRO, H. **Gestão Museológica**: Paradigmas De Atuação, Resultados E Perspetivas - O Panorama Da Rede Portuguesa De Museus Quinze Anos Depois Da Sua Criação. 2019. Tese (Doutoramento) – Faculdade de Ciências Sociais, Educação e Administração da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2019. Disponível em: Repositório da Universidade Lusófona. Acesso em: 2 jun. 2026.

REPÚBLICA PORTUGUESA. Um novo instituto e uma nova entidade pública vão renovar a DGPC. **Governo da República Portuguesa**, Lisboa, 2023. Disponível em: <https://shre.ink/b9jj>. Acesso em: 2 jun. 2026.

REPÚBLICA PORTUGUESA. **Estratégia Digital Nacional**. Lisboa, 2025. Disponível em: <https://digital.gov.pt/estrategias/estrategia-digital-nacional>. Acesso em: 2 jun. 2026.

REPÚBLICA PORTUGUESA. **Dalila Rodrigues - Ministra da Cultura**. Lisboa: República Portuguesa, [s. d.]. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc24/area-de-governo/cultura/ministro>. Acesso em: 2 jun. 2026.

SAMAROUDI, M.; ECHAVARRIA, K.; PERRY, L. Heritage in lockdown: digital provision of memory institutions in the UK and US of America during the COVID-19 pandemic. **Museum Management and Curatorship**, v. 35, n. 4, p. 337-361, 2020.

SANTOS, J. **Diagnóstico aos Sistemas de Informação nos Museus Portugueses**. Lisboa: Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, Instituto Universitário de Lisboa e Grupo de Trabalho Sistemas de Informação em Museus, 2017.

SIEBEL, Thomas. **Digital Transformation: Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction**. New York: Rodin Books, 2019.

SILVA, C. Movimentos Sociais: Um Dos Grandes Desafios Da Europa? In: PINA, H. *et al* (eds.). **The Overarching Issues of the European Space**. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 2016. p. 79-89.

SOARES, B. Defining the museum: challenges and compromises of the 21st century. **ICOFOM Study Series**, v. 28, n. 2, 2020.

SOARES, M. **Património digital, hoje: uma abordagem em ambiente museológico: o Museu Calouste Gulbenkian: coleção do fundador**. 2017. Tese (Doutoramento) – Iscte - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2017. Disponível em: Repositório do Iscte. Acesso em: 2 jun. 2026.

TRABOULSI, C.; MORENO, F.; CABIDDU, F. Active Seniors Perceived Value within Digital Museum Transformation. **The TQM Journal**, v. 30, n. 5, 2018.

VARELA, J. A Revolução Dos Cravos E O Controlo Operário. **Katálisis**, v. 23, n. 2, 2020.

VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019.

VILLEGAS, A. *et al.* **inDICES**: Measuring the Impact of Digital Culture. Deliverable 5.7 Consultation workshops planning and outcome report. [S. l.]: Zenodo, 2022. Disponível em: <https://zenodo.org/records/7486745#.Y6wtNNWZPMZ>. Acesso em: 2 jun. 2026.

WEISS, Daniel. **Why the Museum Matters**. New Haven: Yale University Press, 2022.

sustentabilidade pelas Edições Demócrito Rocha. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2366-9974> / E-mail: carlaesmeraldo@gmail.com

Carolina Lescura de Carvalho Castro Volta. Possui graduação em Turismo pela Universidade Federal de Juiz de Fora (2005), mestrado em Administração pela Universidade Federal de Lavras (2009) e doutorado em Administração pela Universidade Federal de Lavras (2013). Atuou como professora efetiva nos cursos de bacharelado em Turismo e no curso Superior de Tecnologia em Hotelaria na Universidade Federal Fluminense no período de 2010 a 2017. De 2015 a 2018 atuou como professora do curso de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal Fluminense. Atualmente é professora associada da Universidade Federal de Ouro Preto, atuando no curso de bacharelado em Turismo e no Programa de Pós-Graduação em Turismo e Patrimônio da UFOP (PPGTURPATRI). É membro co-fundador da Cátedra UNESCO de Economia Criativa e Políticas Públicas. Faz parte do grupo de pesquisa em Turismo, Desenvolvimento e Gestão (UFOP/CNPq). É consultora técnica com trabalhos na elaboração de planos, programas e projetos, bem como na elaboração e implementação de políticas públicas, gestão municipal, políticas de turismo e economia criativa. É revisora de periódicos na área do Turismo e da Administração. Investiga temáticas ligadas à Economia criativa; Gestão de Pessoas; Eventos; Empresas Familiares e Marketing. Email: carolina.volta@ufop.edu.br; orcid:0000-0001-6817-2560; Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3648839193122269>

Catarina dos Reis: Mestre em Gestão para Indústrias Criativas pela Escola das Artes da Universidade Católica Portuguesa - Porto. Desde 2020, investigadora no Centro de Investigação em Ciência e Tecnologia das Artes (CITAR). Bolsista de investigação de Doutoramento, com financiamento da Fundação para a Ciência e a Tecnologia, no programa em Ciência e Tecnologia das Artes da Escola das Artes. Desde 2018, a sua investigação tem-se centrado na museologia contemporânea e na sua relação com as tecnologias digitais. <https://orcid.org/0000-0002-4834-238X>. E-mail: s-caalreis@ucp.pt

Clarissa Stefani Teixeira é professora da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), vinculada ao Departamento de Engenharia do Conhecimento (EGC) e aos Programas de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC) e em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT). Doutora e pós-doutora pela UFSC, atua nas áreas de inovação, gestão do conhecimento, habitats de inovação, living labs, distritos criativos e ecossistemas de inovação. Lidera

Desenvolvimento Regional pela Universidade Estadual de Santa Cruz. É pesquisadora do Núcleo de Estudos em Economia Criativa e Inovação (NEECI/Unimontes), com atuação utilizando geotecnologias aplicadas ao mapeamento do turismo e economia criativa. Desenvolve pesquisas relacionadas à organização da oferta turística, elaboração de rotas participativas, envolvendo levantamento e análise de dados, trabalhos de campo e produção de mapas temáticos. CV Lattes: <https://lattes.cnpq.br/3449820854728334>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1425-5736> . [laismurtalves@gmail.com]

Luimar de Souza Gomes é graduado em Administração pela Universidade Federal de Viçosa e graduando em Música pelo Centro Universitário Claretiano. Possui experiência na área musical com atuações como músico e arranjador, além da experiência na área de administração pública como servidor público em exercício pela Prefeitura Municipal de Ponte Nova. ORCID: 0009-0007-0459-7333. CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/6809419461242167>. E-mail: luimar.gomes2021@gmail.com.

Luís Teixeira é professor assistente na Escola de Artes da Universidade Católica Portuguesa desde 2017. Possui licenciatura e doutoramento em Engenharia Eletrotécnica e Computadores pela Universidade do Porto. Foi investigador no INESC entre 1993-2014 e fundou CITAR em 2004, como deputado-diretor 2004-2011, actualmente Investigador Integrado. Coordenador do CCD - Centro de Criatividade Digital (Centro de competência e excelência criativa com infraestrutura de tecnologia avançada para Artes Digitais, Música Computacional, Design de Som, Audiovisual e Animação Computadorizada) 2015-2018 e do Mestrado em Gestão das Indústrias Criativas desde 2014. Membro do Conselho da Escola de Artes 2017-2024. <https://orcid.org/0000-0002-1206-4576>. E-mail: lteixeira@ucp.pt.

Investiga tecnologias digitais aplicadas à arte (XR, AR, VR) e transformação das indústrias criativas. Especialista em produção audiovisual, media imersivos/interativos, indústrias criativas, programação criativa e processamento digital de sinais. Participa em projetos PINFRA/22133/2016 (CCD - Digital Creativity Center), CHIC (Código: POCI-01-0247-FEDER-024498, Cooperative Holistic View on Internet and Content, media digitais), Media Arts & Technologies, MIPA e CEEEP. É investigador em três ações COST: TRACTS (CA20134, Climate Change/Technology Studies/Social Justice, 2021-2025), SlowMemo (CA20105, Transformative Practices, 2021-2025), e ENIS (CA20115, International Student Mobility, 2021-2025). Foi MC Member em ConGAS (COST 287, Gesture Controlled Audio), WEBDATANET (IS1004) e IC0601

(Sonic Interaction Design), participando em WG de CA20105, CA20134, CA21102, CA21166, CA22101, CA23158 e CA24129.

Luiz Cláudio Alves Viana. Doutorando e Mestre em Ambiente Construído e Patrimônio Sustentável pela Universidade Federal de Minas Gerais UFMG (2021). Bacharel em Turismo pela Universidade Federal de Ouro Preto UFOP (2018). Membro do grupo de pesquisa "Tessera Hospitalis - Núcleo de Pesquisa em Hospitalidade e Sociedade". Membro do grupo de pesquisa "Patrimônio, turismo e colonialidade". Membro da Comissão Local de Estudos e Planejamento do Curso de Especialização em Educação para as Relações Étnico Raciais (ERER) UEMG Unidade Ibirité (2022). Diretor de Economia Criativa e Solidária da Prefeitura Municipal de Ouro Preto (2024 - atual). Turismólogo da Prefeitura Municipal de Ouro Preto (2023 - 2024). Experiência em pesquisa de oferta e demanda turística, inventariado de atrativos turísticos, agenciamento e elaboração de roteiros turísticos e monitoramento Interno de atrativo turístico. Publicações sobre Patrimônio Cultural, Turismo Cultural, Turismo Étnico Afro e Economia Criativa. Email: luizclaviana@yahoo.com; Orcid: 0000-0002-2292-3645; Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5525088919399858>

Magnus Luiz Emmendoerfer é Professor Titular da Universidade Federal de Viçosa (UFV), bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq e pesquisador com atuação internacional em instituições da Europa, América Latina e Austrália. Atua no Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm/UFV) e colabora com o Programa de Pós-Graduação em Turismo e Patrimônio da Universidade Federal de Ouro Preto (PPGTURPATRI/UFOP). Líder do Grupo de Pesquisa em Gestão e Desenvolvimento de Territórios Criativos (GDTec), vinculado ao Núcleo de Administração e Políticas Públicas (NAP2/UFV), coordena a Rede da Cátedra UNESCO em Economia Criativa e Políticas Públicas. Desenvolve pesquisas nas áreas de governança, sustentabilidade, políticas públicas, turismo, economia criativa, inovação e empreendedorismo no setor público. Possui ampla experiência em gestão acadêmica, coordenação de projetos interinstitucionais e formação de pesquisadores. ORCID: 0000-0002-4264-8644. CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0919407313173824>. E-mail: magnus@ufv.br.

Marcos Eduardo Carvalho Gonçalves Knupp, Professor Associado na Escola de Direito, Turismo e Museologia (EDTM), Programa de Pós-graduação em Turismo e Patrimônio (PPGTURPATRI) e Programa de Pós-graduação em Empreendedorismo e Inovação (PROPEI). Pesquisador-Membro fundador da Cátedra UNESCO de Economia Criativa e