

# O ICOM Portugal e o projeto Mu.SA: Novos caminhos para a formação profissional

**Alexandre Matos\*, Ana Carvalho\*\***

\*Gestor do projeto Mu.SA no ICOM Portugal

\*\*Investigadora do projeto Mu.SA no ICOM Portugal

Matos, A., & Carvalho, A. (2021). O ICOM Portugal e o projeto Mu.SA: Novos caminhos para a formação profissional. In P. M. Homem (Ed.), *Museus e Formação: Novas Competências para a Transformação Digital* (pp. 17-31). Porto: FLUP/DCTP. <https://doi.org/10.21747/978-989-9082-07-6/musa2>

## Introdução

O ICOM tem sido uma das mais importantes instituições internacionais na defesa dos museus e do património cultural e natural desde a sua fundação (1946), acompanhando as grandes transformações sociais, económicas, culturais e tecnológicas da sociedade. A sua história e atuação é refletida num conjunto de princípios, procedimentos, normas de excelência e boas práticas que têm permitido debelar um conjunto de preocupações e problemas que os museus e a comunidade de profissionais têm enfrentado ao longo destes 75 anos de existência.

É, no entanto, uma instituição complexa, em termos de gestão e organização, estruturada em 118 comités nacionais e 31 comités internacionais, que representam a organização em diferentes países e culturas e que contêm distintas abordagens ao sector, por conta da especialização e do propósito de cada comité internacional. Sendo uma instituição de grandeza considerável, com 44 686 membros em todo o mundo<sup>1</sup>, representando diferentes culturas e sensibilidades, é uma instituição que tem sabido acompanhar os desafios que encontra, por vezes não à velocidade desejada, mas reconhecendo-os e procurando enfrentá-los de melhor forma que lhe é possível.

Para esse efeito, o ICOM conta com a colaboração estreita dos comités internacionais e nacionais na identificação, criação e divulgação de diversas atividades que criem mais-valias para a comunidade de membros e que respondam a necessidades do sector museológico a nível nacional, mas também internacionalmente. É o que acontece com o trabalho específico de comités para a documentação, para as exposições, para a conservação, entre outros, e, a nível nacional, é o que se verifica com a existência de comités como o ICOM Portugal através da proximidade com os membros de determinado país.

O ICOM Portugal, no âmbito dessa atuação, identificou no projeto Mu.SA - *Museum Sector Alliance* um conjunto de questões importantes para o sector, que entendeu merecedoras do seu empenho e participação. Pretendia o projeto identificar as competências digitais emergentes no sector dos museus e apresentar soluções para mitigar a ausência de propostas eficientes nos currículos da formação existentes e, conseqüentemente, na maioria dos profissionais de museus.

<sup>1</sup> <https://icom.museum/en/about-us/missions-and-objectives/> (consultado em Janeiro 17, 2022).

É o trajeto da participação do ICOM Portugal no projeto Mu.SA, as mais-valias que uma instituição como esta adiciona e os problemas que também enfrenta, mais do que uma descrição exaustiva do projeto, já conhecido pela grande maioria da comunidade museológica internacional, que se pretende descrever e discutir neste texto. O ponto de vista desta descrição é o da equipa que participou diretamente na execução e gestão do projeto, que pretende com este texto deixar uma reflexão que possa ajudar o ICOM Portugal e outras instituições similares na participação em projetos semelhantes.

## O ICOM Portugal e o projeto Mu.SA

Decorria o início do ano de 2016 quando o Alexandre Matos recebeu, da parte do líder do consórcio europeu, a *Hellenic Open University* (HOU), o convite para encontrar em Portugal um parceiro social e um prestador de Ensino e Formação Profissional, ou seja, parceiros que pudessem participar num projeto europeu. A candidatura visava o programa *Erasmus+* (*Sector Skills Alliance*) para a chamada de projetos com a referência EAC/A04/2015, que tinha como prazo de entrega de propostas o dia 26 de fevereiro de 2016, contemplando projetos de três anos que deveriam ter início em novembro desse ano.

A identificação dos possíveis parceiros em Portugal foi fácil. A Universidade do Porto (U.PORTO) foi identificada desde logo como uma forte possibilidade para ser o parceiro a abraçar, em Portugal, as responsabilidades e tarefas do prestador de ensino e formação profissional. É uma universidade com vasta experiência na área e tem, desde o início da década de 1990, formação especializada em museologia. Assim, o convite para a participação foi direcionado ao Departamento de Técnicas e Ciências do Património da Faculdade de Letras daquela instituição. O parceiro social também não foi difícil de encontrar. O ICOM Portugal, criado em 1975, agrega um conjunto significativo de museus e profissionais de museus em Portugal, e tem feito um trabalho notável na defesa e promoção dos museus e dos seus profissionais. Foi, desde logo, considerado um potencial parceiro durante as conversas informais com o representante da HOU.<sup>2</sup>

O convite previa, segundo o proponente da proposta, que o ICOM Portugal pudesse colaborar ativamente no projeto com duas funções principais:

<sup>2</sup> Os estatutos do ICOM Portugal datam de 1975 (Guedes, 2009). Todavia, as primeiras diligências para criar a associação remontam a 1952 (Raposo, 2014).

1. Uma participação na fase inicial de investigação, para mapear as necessidades de perfis profissionais em Portugal, com o objetivo de rever e aprimorar os resultados obtidos no projeto *e-Cult Skills* (<http://daissy.eap.gr/new/as/ecultskills/>) para a elaboração de um ponto de partida para o restante trabalho, e;
2. A facilitação da componente prática de aprendizagem, prevista para uma fase final do Mu.SA, como elemento final do percurso formativo que se pretendia criar, como veremos adiante.

A direção do ICOM Portugal<sup>3</sup>, com base nesta informação, aceitou o convite e tratou dos procedimentos formais para poder participar do projeto juntamente com a Universidade do Porto e um conjunto de instituições de Itália e Grécia com perfis semelhantes e outras instituições destes países e da Bélgica que tinham outro tipo de responsabilidades como a comunicação, o controlo de qualidade, a auditoria, entre outros. Em Portugal um outro parceiro determinante para o sucesso do projeto foi a Mapa das Ideias (<https://mapadasideias.pt>).

Importa referir neste momento que o ICOM Portugal, apesar de contar com o conhecimento e participação ativa dos seus membros e realizar um conjunto de iniciativas importantes no contexto museológico nacional, não tinha, ao tempo, qualquer experiência na participação ativa de projetos europeus com a dimensão dos projetos candidatados ao programa *Erasmus+*. Pese embora a experiência não ser um fator de exclusão, na realidade desde o processo de criação das credenciais no portal europeu (*EU Login*) para a obtenção de um PIC (*Participant Identification Code*), até à gestão de toda a documentação administrativa do projeto, com as particularidades impostas pelo programa específico, passando pela intrincada teia de metodologias, normas e restrições legais impostas, as dificuldades que o ICOM Portugal e a equipa do projeto sentiram colocaram alguns entraves que só se conseguiram ultrapassar através do empenho de todos os que contribuíram e colaboraram no projeto. Pese embora as dificuldades sentidas, então como agora, pensamos que era uma oportunidade que não se podia perder. O ICOM Portugal era o parceiro ideal para esta iniciativa, como ficou demonstrado na sua conclusão.

3

Era, à época, presidente do ICOM Portugal José Alberto Ribeiro (Palácio Nacional da Ajuda).

O Mu.SA, acrónimo feliz que se fixou em todos quantos participaram no processo, foi um projeto, como já mencionámos, com alguma escala. O trabalho foi dividido em oito pacotes de trabalho (*Work Package* - WP) que permitiram organizar o trabalho do projeto e dividir o esforço de tempo de acordo com as tarefas previstas inicialmente para a concretização do projeto. Os pacotes de trabalho organizavam-se nas seguintes áreas:

- WP1 - *Project Management*;
- WP2 - *Identification of emerging roles of museum professionals*;
- WP3 - *Design and development of training methodologies and contents*;
- WP4 - *Piloting the MOOC*;
- WP5 - *Piloting the specialization course*;
- WP6 - *Evaluation*;
- WP7 - *Dissemination and exploitation*;
- WP8 - *Quality assurance*.

O ICOM Portugal, embora tenha participado na realização de tarefas em quase todos os WP, não teve a seu cargo a organização e gestão de qualquer destes oito pacotes de trabalho do projeto, tendo sido cada um deles liderado por um dos outros parceiros envolvidos (por exemplo, a HOU liderou o WP1 com o encargo da gestão do projeto). A sua participação, correspondente a, aproximadamente, 6% do valor total da bolsa atribuída ao consórcio, correspondendo a um total de 75.752€ atribuídos ao ICOM Portugal para o pagamento das horas de trabalho efetuadas<sup>4</sup> para a realização das tarefas.

A participação mais ativa do ICOM Portugal ocorreu nos pacotes de trabalho 2, 3, 4, 5 e 7, onde estavam concentradas as tarefas de investigação dos perfis profissionais e das competências digitais necessárias, da criação de conteúdos e metodologias que compuseram a oferta formativa criada, do acompanhamento e tutoria dos participantes no

<sup>4</sup> O valor atribuído aos parceiros do consórcio do projeto Mu.SA, de acordo com as regras estipuladas pelo programa Erasmus+, correspondia a horas de trabalho que a equipa (com diferentes funções) de cada parceiro gastava para executar as tarefas que lhe eram atribuídas. O programa não permitia subcontratações e implicava a existência de contratos de trabalho nas instituições que compunham o consórcio.

MOOC, no curso de especialização e na formação em contexto de trabalho e, tendo em conta a nossa posição no projeto, na criação e publicação de material de disseminação do trabalho realizado como artigos, notícias, vídeos, etc. que permitiram potenciar o alcance do importante trabalho realizado por todo o consórcio. Paralelamente, a equipa do projeto participou também nos restantes WP, com especial destaque, para o WP1 que incluía todas as tarefas de gestão do projeto, mas participando também em algumas tarefas da avaliação e gestão da qualidade.

Para cumprir essas tarefas, o ICOM Portugal precisava de indicar um conjunto de profissionais da sua equipa e apresentar provas do pagamento das horas despendidas no projeto. No entanto, como é sabido, o ICOM Portugal é uma organização constituída pelos seus membros, sem um quadro de pessoal contratado que pudesse realizar as tarefas que lhe foram atribuídas. Assim, foi necessário garantir a contratação de uma equipa, com diferentes valências, que cumprisse os requisitos formais estabelecidos no contrato com a Comissão Europeia celebrado através da HOU, ou seja, o estabelecimento de contratos de trabalho entre o ICOM Portugal e os profissionais escolhidos para cumprir, nas horas estipuladas, o compromisso assinado.

Inicialmente, a equipa foi composta pelo Alexandre Matos (gestor do projeto no ICOM Portugal), pela Ana Carvalho (investigadora sénior) e pela Olinda Carvalho (administrativa) e um pouco mais tarde, de acordo com as necessidades do projeto, juntaram-se à equipa o Manuel Sarmiento Pizarro (investigador júnior) e o José Barbieri (técnico). A equipa abraçou o projeto e procurou ultrapassar os obstáculos e as dificuldades que foi encontrando ao longo dos três anos. Mas importa aqui referir que o volume de trabalho previsto inicialmente, ou seja, o número de horas inicialmente atribuído ao ICOM Portugal para a conclusão das tarefas que lhe eram atribuídas, foi manifestamente inferior ao número de horas que toda a equipa dedicou ao projeto.

O trabalho desenvolvido pela equipa do ICOM Portugal começou, assim como o restante projeto, com algum atraso. As primeiras tarefas, além da organização e planeamento inicial entre a direção do ICOM Portugal e a equipa, diziam respeito ao processo de investigação que pretendia confirmar e atualizar os resultados do projeto *e-Cult Skills* e mapear as necessidades de competências digitais existentes no contexto dos profissionais de museus portugueses em colaboração com os parceiros portugueses, a U.PORTO e a Mapa das Ideias.

Este primeiro trabalho de investigação revestia-se de enorme importância, dado que condicionava a escolha dos perfis profissionais que seriam abrangidos pela oferta formativa que o projeto se propunha criar. O resultado deste trabalho está incluído no relatório *Emerging Job Profiles for Museum Professionals* (Silvaggi, 2017b), juntamente com as conclusões de estudos semelhantes conduzidos pelos parceiros na Grécia e em Itália.

O principal resultado deste WP foi a definição de quatro perfis de trabalho emergentes na área dos museus, a saber: *digital strategy manager*, *digital collections curator*, *interactive experience developer* e *online community manager*.<sup>5</sup>

O trabalho desenvolvido no WP2 foi depois utilizado para as tarefas do WP3 que tinham como principal objetivo definir o currículo, a metodologia e os conteúdos que viriam a compor o MOOC (*Massive Open Online Course*) e o curso de especialização. Embora a definição do currículo e da metodologia não tenha tido uma participação direta do ICOM Portugal, o trabalho desenvolvido neste pacote pela nossa equipa foi dos mais exigentes de todo o projeto.

Ao todo, o ICOM Portugal, através da sua equipa de investigadores, ficou com o encargo de criar sete módulos para este percurso formativo. Um dos módulos, intitulado *Creative Thinking Skills* (Competências de Pensamento Criativo), seria ministrado no decorrer do MOOC com o objetivo de explorar o conceito de pensamento criativo e o seu contributo para a solução de problemas no dia a dia dos museus. Os restantes seis módulos fariam parte do curso de especialização e foram desenhados tendo por base as seguintes competências, atendendo à sua aplicação em contexto de museu:

- *Managing digital identity* (Gestão da identidade digital);
- *Analyse and synthesize information* (Analisar e sintetizar informação);
- *Integrity/Ethical* (Integridade/Ética);
- *Resilience* (Resiliência);
- *Interpersonal skills* (Competências interpessoais).

<sup>5</sup> Uma descrição detalhada acerca dos quatro perfis identificados está disponível em Silvaggi (2017a), incluindo as funções e requisitos (qualificações académicas, conhecimentos, competências digitais e transferíveis, e as relações funcionais com outros perfis/áreas do museu).

Entre os módulos produzidos, destacamos com maior detalhe os relacionados com as competências “*managing digital identity*”, “*analyse and synthesize information*” e “*integrity/ethical*”. Sobre a competência “*managing digital identity*” desenhamos um módulo intitulado “*Building and maintaining your museum digital reputation*”. Este módulo tinha como objetivo introduzir o conceito de identidade digital e o que isso significa para os museus. Além disso, o módulo explorava o papel e a importância da reputação digital, incluindo orientações sobre como construir e manter a reputação digital do museu.

No que concerne à competência “*analyse and synthesize information*”, o módulo desenvolvido centrou-se em “*Building a critical, creative and informed museum practice*”. Ou seja, pretendia-se introduzir a importância e o contributo que as técnicas de análise e de síntese podem ter, enquanto parte de um pensamento criativo e crítico que deve acompanhar um profissional de museu, e no sentido de poder moldar uma prática museológica mais reflexiva e informada.

Sobre a competência “*integrity/ethical*”, os conteúdos produzidos desenvolveram-se em torno das questões éticas aplicadas aos museus. Esta temática organizou-se em duas partes principais. Uma primeira parte centrou-se no conceito de ética e na importância que a sua discussão tem para os museus. Inclui ainda uma perspetiva sobre a génese e evolução dos códigos deontológicos no campo dos museus, abordando em particular o Código Deontológico do ICOM como ferramenta de referência. A segunda parte do módulo ilustra a grande diversidade de questões éticas que são hoje matéria de discussão no mundo dos museus, incluindo alguns dos desafios éticos que são desencadeados pela afirmação e desenvolvimento dos museus na era digital.

Além da produção destes módulos, pela Ana Carvalho e pelo Manuel Sarmiento Pizarro, a Ana Carvalho ficou encarregue da revisão científica de seis módulos produzidos por outros parceiros do projeto de acordo com a metodologia de revisão científica determinada pela equipa que coordenou o WP3 (*Design and development of training methodologies and contents*).

Ainda no âmbito da produção de conteúdos a nossa equipa criou um conjunto de recursos educativos de acesso livre, entre os quais dois vídeos sobre ética.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Os dois vídeos estão disponíveis no canal de YouTube do ICOM Portugal: [https://youtube.com/playlist?list=PLIZii1\\_nld-7cX5LbP2pYIMjCn0hk\\_2VHC](https://youtube.com/playlist?list=PLIZii1_nld-7cX5LbP2pYIMjCn0hk_2VHC)

Um dos vídeos, *O que é a Ética para si? (What does Museum Ethics Represent for You?)* inclui uma breve síntese (c. 4 min.) testemunhos de vários alunos dos cursos do projeto Mu.SA sobre o que representa a ética profissional. O segundo vídeo/documentário (20 min.), *Ética e Museus na Era Digital (Museum Ethics in the Digital Era)*, é uma introdução ao leque diverso de questões éticas em discussão no sector dos museus, incluindo os desafios éticos que se relacionam com a era digital. Inclui a participação e testemunhos de Ana Carvalho, Clara Frayão Camacho, Inês Fialho Brandão, Maria de Jesus Monge, Paula Menino Homem e Alexandre Matos. Para a produção destes vídeos foram essenciais as competências técnicas e o conhecimento do José Barbieri para a edição destes produtos multimédia.

É importante referir que esta fase de produção de conteúdos, determinante para o projeto, foi muito exigente em termos de recursos (horas de trabalho) para todos os colegas que ficaram com esta responsabilidade. Além da pesquisa e recolha de dados atuais, das leituras necessárias para criar um módulo com qualidade, que respondesse aos anseios de uma formação sólida em cada uma das matérias abordadas, a metodologia determinada pelo consórcio, em reuniões preparatórias, exigiu tempo de aprendizagem de todas as equipas associadas a esta tarefa e implicava um conjunto de procedimentos técnicos complexos.

Após esta fase de produção de conteúdos e de metodologias educativas, que decorreu em paralelo com outras atividades do projeto, a nossa equipa acompanhou também a fase de implementação do MOOC (WP4) e de implementação do curso de especialização (WP5), que teve também uma componente de trabalho prático, em contexto de trabalho, em diversos museus portugueses. Nestas fases de implementação a Ana Carvalho, o Manuel Sarmiento Pizarro e o Alexandre Matos acompanharam os módulos desenvolvidos pelo ICOM Portugal como tutores, servindo como mediadores com os participantes do MOOC e do curso de especialização através das plataformas de *e-learning* que o consórcio, através da HOU, disponibilizou (disponíveis em <https://mooc.cti.gr/musa.html> a 05/12/2021).

Ainda que exigente, a produção da oferta formativa do projeto Mu.SA foi concluída com enorme sucesso. Prova disso foi a enorme procura que teve o MOOC. Um sucesso em toda a linha, tendo em conta as conhecidas taxas altas de abandono que este tipo de formação online tem num conjunto de outros cursos e a grande exigência em termos de tempo que foi feita aos participantes.

Além do MOOC o curso de especialização, no qual apenas pudemos integrar 120 alunos nos três países participantes no projeto formativo (Portugal, Itália e Grécia), também foi um sucesso para o projeto e para os alunos, tendo permitido uma formação avançada em cada um dos perfis de trabalho escolhidos para a organização da componente prática realizada com e nos museus participantes.

Ao todo foram criados e ministrados conteúdos que abrangiam 64 competências, mapeadas de acordo com os quadros de competências digitais europeus e-CF e DigComp, procurando o consórcio, com a utilização destes quadros, a garantia de integração dos conteúdos e módulos usados com a definição das competências ao nível europeu.

Em paralelo ao trabalho desenvolvido nos WP atrás referidos, procurámos também promover e disseminar o trabalho que o consórcio realizava. Para tal a equipa do ICOM Portugal fez um esforço suplementar na organização de eventos, em conjunto com os restantes parceiros, nomeadamente os parceiros portugueses, e na produção e publicação de artigos científicos, notícias, participação em conferências nacionais e internacionais e capítulos de livros de entre os quais gostaríamos de destacar:

- O seminário “Desafios Digitais para os Museus – Projecto Mu.SA”, organizado pelo ICOM Portugal com a Universidade do Porto em Dezembro de 2017 (<https://icom-portugal.org/2017/12/06/seminario-desafios-digitais-para-os-museus-projecto-mu-sa/>);
- A participação de Ana Carvalho e Alexandre Matos nas Jornadas de Primavera do ICOM Portugal de 2018, sobre o tema “Museus Hiperconectados: Novos Desafios e Perspectivas” (<https://icom-portugal.org/2018/03/08/jornadas-de-primavera-um-momento-de-reflexao/>), a 5 de março de 2018, com a comunicação “Competências para a Transformação Digital nos Museus: O Projecto Mu.SA”;
- A conferência anual do projeto, organizada pelos parceiros portugueses, e intitulada “+Digital Future: Competences for the Cultural Sector” (<https://digitalfuturemusa.wixsite.com/digitalfuturemusa>);

- A participação da Ana Carvalho na conferência *Revolution: Velvet X Digital 30 Years of Digital and Social Media in Museums* (<https://icomconference.sng.sk/en/>) organizada pelo ICOM Slovensko et al., a 6 de novembro de 2019, com a comunicação "*Moving Museums Towards Transformation and Change in the Digital World: Insights from the Project Mu.SA*" (ver Carvalho e Matos 2019);
- A apresentação do projeto, pela Ana Carvalho, na conferência do ICTOP (Comité Internacional do ICOM para a Formação Profissional) - *ICTOP as a Hub of Museum Professional Training: Reflecting on the Past 50 years, Envisioning the Next 50 Years*, que decorreu no âmbito da 25.ª conferência-geral do ICOM, em Quioto, no Japão, a 2 de setembro de 2019 (<https://icom-portugal.org/2019/10/14/projecto-mu-sa-apresentado-na-conferencia-do-ictop-em-quioto/>), com a comunicação "*Museum Professional Training and Digital Transformation: Thinking about the Present and Envisioning the Future*";
- A participação do Alexandre Matos na conferência *MuseumDigit* de 2019 (<https://icom-portugal.org/2019/12/03/projecto-mu-sa-apresentado-na-conferencia-museumdigit-2019/>);
- O artigo *Museum Professionals in a Digital World: Insights from a Case Study in Portugal* publicado na *Museum International*, da autoria da Ana Carvalho e do Alexandre Matos (ver Carvalho e Matos 2018);
- O artigo "Competências para a Transformação Digital nos Museus: O Projecto Mu.SA, publicado na revista *MIDAS – Museus e Estudos Interdisciplinares*, da autoria da Ana Carvalho, do Manuel Pizarro e do Alexandre Matos (ver Carvalho, Pizarro e Matos 2018);
- A participação com dois capítulos ("*Digital Competences: Needs and Training in the Portuguese Museum Sector*" e "*The Future of Museums and Digital Transformation Challenges*" na publicação final do projeto *Mu.SA: The Future of Museum Professionals in the Digital Era - The Success Story of Mu.SA*<sup>7</sup>, em 2020 (ver Carvalho e Matos 2020a, 2020b);
- O conjunto de notícias publicadas no site do ICOM Portugal (<https://icom-portugal.org/?s=muSA&x=0&y=0>) e o esforço contínuo de divulgação nas redes sociais.

Além deste esforço de comunicação junto dos profissionais de museus e da comunidade científica, que entendemos ter dado ao trabalho do ICOM Portugal no projeto um reconhecimento nacional e internacional importante, a nossa equipa ainda atuou, com tarefas distintas, nos WP relacionados com a gestão do projeto (WP1), com a avaliação do percurso formativo (WP6) e na gestão da qualidade do projeto (WP8).

No primeiro, o Alexandre Matos, com o apoio da direção do ICOM Portugal e de Olinda Carvalho, cumpriu um conjunto de tarefas relacionadas com os relatórios financeiros e de atividades que eram apresentados semestralmente ao líder do projeto, com a gestão administrativa dos contratos, informação para pagamentos, relatórios internos, gestão de tempo e recursos gastos pela nossa equipa nas tarefas do projeto. Neste WP, o Alexandre Matos, a Ana Carvalho e, em algumas, o Manuel Sarmento Pizarro participaram ainda nas reuniões presenciais (seis) e online que o consórcio organizou e nas conferências anuais que serviram para apresentar os resultados intermédios e finais.

Nos WP6 e WP8 o papel do ICOM Portugal foi mais reduzido, mas incluiu um conjunto de atividades que permitiram aferir a qualidade dos resultados de implementação do percurso formativo, bem como garantir a qualidade da totalidade do projeto com avaliações constantes de todos os parceiros ao trabalho produzido.

No final destes três anos e seis meses de trabalho e colaboração intensos sabemos que demos o melhor que tínhamos para dar, enquanto equipa e instituição, com o objetivo de atingir os resultados propostos no início do processo. Foram três anos de muita aprendizagem e partilha, com um conjunto de colegas de instituições parceiras no consórcio, que resultaram em produtos que podem ser reutilizados sem restrições por qualquer entidade/pessoa que procure adquirir competências essenciais no processo de transformação digital que os museus encaram na atualidade.

Os resultados, disponíveis em acesso livre na página do projeto - <http://www.project-musa.eu/results/> - atestam não só o sucesso por termos cumprido aquilo que nos propusemos inicialmente, com bastante folga, mas também a qualidade do trabalho desenvolvido por todos os parceiros do projeto. O segredo, em nosso entender, para este sucesso foi mesmo a qualidade e o empenho de todo o consórcio em entregar um percurso formativo que tivesse um alcance real e pudesse ser um agente de mudança no panorama museológico dos países envolvidos.

## O futuro e as perspetivas abertas ao ICOM Portugal

O projeto Mu.SA trouxe um conjunto de desafios que o ICOM Portugal, e a equipa escolhida, souberam enfrentar e concluir com sucesso. No entanto, fez com que a instituição tivesse um conhecimento, feito de experiência própria na participação em projetos europeus com alguma envergadura, que deverá ter em conta em futuros convites e participações em consórcios com natureza semelhante. Nomeadamente, a preparação do projeto, com a definição clara daquilo que é esperado, em termos de tarefas e volume de horas, que o ICOM Portugal entregue e das regras administrativas de cada projeto que possam colocar entraves à participação dada a natureza de uma organização cujo trabalho realizado depende da participação e das ações voluntárias dos seus membros.

No projeto Mu.SA, uma e outra questão colocaram-se e foram resolvidas, mas implicaram um esforço adicional na concretização de tarefas atribuídas ao ICOM Portugal para as quais a equipa precisou de adquirir conhecimento e implicaram, no que diz respeito à participação dos membros da equipa que eram, ao mesmo tempo, membros do ICOM Portugal, de uma verificação junto do ICOM sobre a sua contratação e as implicações éticas e legais colocadas.

Tendo em conta estas questões julgamos que o ICOM Portugal demonstrou ser um parceiro capaz de entregar resultados de qualidade e de ultrapassar, com o auxílio do consórcio, os obstáculos que lhe foram colocados neste processo.

Com o projeto o ICOM Portugal demonstrou também que quer estar presente em todas as iniciativas que possam acrescentar mais-valias significativas à comunidade de profissionais de museus, a nível nacional e internacional, e que estará disponível para futuras participações em que o foco seja o desenvolvimento dessa comunidade em que se inserem os seus membros. Além desta visão centrada no seu “público” principal, com esta participação o ICOM Portugal demonstrou, uma vez mais, a sua enorme capacidade de trabalho com outros parceiros e a sua vocação para integrar equipas diversas, com diferentes percursos e conhecimentos, em processos cujo principal objetivo seja melhorar um ou mais aspetos das profissões dos museus ou das condições de trabalho dos seus membros.

Por último, a equipa do ICOM Portugal no projeto Mu.SA, gostaria de deixar aqui expresso o agradecimento às direções do ICOM Portugal que acompanharam este projeto, fazendo-o na pessoa do seu antigo Presidente, José Alberto Ribeiro, e de Maria de Jesus

Monge, atual Presidente, aos parceiros do projeto, nacionais e internacionais pela constante ajuda e apoio, a todos os participantes do percurso formativo e a todos os que nos ajudaram, ao longo deste percurso, a apresentar os resultados pretendidos.

## Referências

- Carvalho, A., & Matos, A. (2018). Museum professionals in a digital world: Insights from a case study in Portugal. *Museum International (Museums in a Digital World)*, 70(277–278), 34–47. <http://hdl.handle.net/10174/24003>
- Carvalho, A., & Matos, A. (2020a). Digital competences: Needs and training in the Portuguese museum Sector. In *The Future of Museum Professionals in the Digital Era—The Success Story of Mu.SA* (pp. 13–19). Hellenic Open University Press. <http://hdl.handle.net/10174/29380>
- Carvalho, A., & Matos, A. (2020b). The future of museums and digital transformation challenges. In *The Future of Museum Professionals in the Digital Era—The Success Story of Mu.SA* (pp. 73–79). Hellenic Open University Press. <http://hdl.handle.net/10174/29386>
- Carvalho, A., & Matos, A. (2019). Moving museums towards transformation and change in a digital world: Insights from the Project Mu.SA. *Revolution Velvet X Digital - 30 Years of Digital and Social Media in Museums: Conference Proceedings*, 66–73. <http://hdl.handle.net/10174/28034>
- Ética e Museus na Era Digital/Museum Ethics in the Digital Era. (s/d). <https://youtu.be/oYyDXb9op3s>
- Guedes, N. C. (s/d). *Elementos para a História da Comissão Portuguesa do ICOM: 15 anos de Actividade, 1986–2001*. ICOM Portugal. <https://icom-portugal.org/wp-content/uploads/2015/03/Historia-ICOM-1986-2001-Guedes.pdf>
- Carvalho, A., Pizarro, M., & Matos, A. (2018). Competências para a transformação digital nos museus: O projecto Mu.SA. *MIDAS - Museus e Estudos Interdisciplinares*, 9. <https://doi.org/10.4000/midas.1463>
- Matos, A. (Coord.) (2020). *O que é a Ética para si?/What does Museum Ethics Represent for You?* [vídeo]. Gravação e edição de José Barbieri. <https://www.youtube.com/>

watch?v=NjD6Q9aTmVw&list=PLIZil1\_nld7cX5LbP2pYIMjCn0hk\_2VHC&index=1

Matos, A., & Carvalho, A. (Coord.) (2020). *Ética e Museus na Era Digital/Museum Ethics in the Digital Era* [vídeo]. Gravação e edição de José Barbieri. <https://youtu.be/oYy-DXb9op3s>

Menano, L., & Fidalgo, P. (Eds.). (2016). *Art and Technology: The Practice and Influence of Art and Technology in Education*. Sense Publishers.

Raposo, L. (2014). O papel do associativismo na construção de uma política democrática de museus. *Revista da Faculdade de Letras. Ciências e Técnicas do Património, XIII*, 261–274.

Silvaggi, A. (Ed.) (2017a). *Emerging Job Profiles for Museum Professionals*. Melting Pro. <http://www.project-musa.eu/wp-content/uploads/2020/06/MuSA-Emerging-Job-Profiles-for-museum-professionals.pdf>

Silvaggi, A. (Ed.) (2017b). *Museum Professionals in the Digital Era: Agents of Change and Innovation (Full Version Report)*. Mu.SA - Museum Sector Alliance. <http://www.project-musa.eu/wp-content/uploads/2017/03/MuSA-Museum-professionals-in-the-digital-era-full-version.pdf>