

Repensar a Gestão Museológica através da Participação e da Inclusão: O Caso do Museu Nacional dos Coches

Mário Nuno do Bento Antas¹

Rethinking Museum Management Through Participation and Inclusion: The Case of the National Coach Museumem

1. Introdução

Este artigo apresenta uma investigação reflexiva sobre os processos de gestão museológica no século XXI, tomando como estudo de caso o Museu Nacional dos Coches entre agosto de 2021 e janeiro de 2025. Tradicionalmente entendida como um conjunto de procedimentos técnicos e administrativos, a gestão museológica assume hoje novos desafios decorrentes das transformações sociais, culturais e tecnológicas que atravessam os museus contemporâneos.

Partindo da definição de museu adotada pelo ICOM em 2022, defende-se que os museus devem responder aos problemas da sociedade, promover a inclusão, respeitar a diversidade e contribuir para a sustentabilidade social. Neste contexto, deixam de ser apenas guardadores de memórias para se afirmarem como espaços de construção social, diálogo intercultural e participação cívica.

Embora a gestão museológica continue a desempenhar um papel fundamental na preservação do património e na sustentabilidade institucional (Edson, 2004), torna-se necessária uma revisão conceptual dos modelos tradicionais. Como referem Eid e Forstrom (2021), os museus são cada vez mais entendidos como agentes de mudança social e inovação, exigindo formas de gestão centradas nas pessoas e nas comunidades.

¹ Doutorado em Museologia (2014). Investigador integrado no Centro de Estudos Interdisciplinares em Educação e Desenvolvimento (CeIED), Universidade Lusófona. Foi diretor do Museu Nacional dos Coches (agosto de 2021 – janeiro de 2025) . Atualmente é Investigador / Assessor da direção do Museu Nacional de Arte Antiga. É atualmente 2º vice-Presidente do ICOM Europa. <https://orcid.org/0000-0002-9215-8854>. marioantas@gmail.com

A investigação analisa um modelo de gestão museológica participativa e inclusiva desenvolvido no Museu Nacional dos Coches, assente em práticas de cogestão, coprodução e cocriação com diferentes públicos. Entre os estudos de caso encontram-se o projeto *Museu Inclusivo e Solidário* e as exposições *A Cadeirinha: Um Meio de Transporte Urbano e Privado*, *O Torneio da Rainha: A Solidariedade do Povo Português*, *O Museu Nacional dos Coches pelos Olhos dos seus Visitantes* e *Longa é a Viagem*.

Assume-se o museu como uma ágora social onde as comunidades participam ativamente na produção de conhecimento, na construção de narrativas e na programação cultural. A investigação parte do pressuposto de que é necessário um verdadeiro corte epistemológico, na aceção de Bachelard, que permita ultrapassar modelos centrados exclusivamente nas coleções e adotar práticas orientadas para a participação, a inclusão e a responsabilidade social.

Metodologicamente, recorreu-se à Investigação-Ação e ao Estudo de Caso. A recolha de dados baseou-se na observação participante, análise documental e dados estatísticos de visitantes, sendo os resultados analisados através de uma abordagem qualitativa interpretativa complementada por indicadores quantitativos de participação e diversidade de públicos.

2. Enquadramento Conceptual e Estado da Arte

Nas últimas décadas, os modelos de gestão museológica evoluíram significativamente. A visão da gestão como um conjunto de procedimentos administrativos foi progressivamente substituída por uma perspetiva que reconhece os museus como agentes de transformação social. Esta evolução foi reforçada pela Recomendação da UNESCO relativa à Proteção e Promoção dos Museus e Coleções, sua Diversidade e o seu Papel na Sociedade (2015), que reconhece os museus como espaços públicos essenciais para a coesão social, a cidadania, o acesso à cultura e a promoção dos direitos humanos.

Nesta linha, Sandell e Nightingale (2017) defendem que os museus podem desempenhar um papel ativo na promoção da justiça social, enquanto Keidar e Erez (2021) sublinham a importância da acessibilidade e da colaboração intercultural. Por sua vez, Tufte e McDonald (2021) destacam o papel da participação comunitária na gestão das coleções e na construção de exposições colaborativas.

Persistem, contudo, desafios significativos. A resistência institucional à mudança, a escassez de recursos humanos e financeiros e a necessidade de formação contínua constituem obstáculos identificados por Vachon e Kerneis (2021) e por Janes e Conaty (2022).

Paralelamente, os processos de descolonização das narrativas museológicas assumem crescente relevância. Autores como Clifford (1997), Hicks (2020), Sarr e Savoy (2018), Mbembe (2017) e Macdonald (2022) defendem a revisão crítica das narrativas eurocêntricas, a valorização de epistemologias marginalizadas e o envolvimento das comunidades na interpretação do património. Nesta perspetiva, os museus tornam-se espaços de diálogo, representação e justiça social.

Mais recentemente, a incorporação da Inteligência Artificial introduziu novas oportunidades e desafios. Ferramentas de tradução automática, descrição de imagens, assistentes virtuais e sistemas de análise de públicos podem ampliar a acessibilidade e a participação (Bonacchi &

Krzyzanska, 2021; Marty & Adams, 2022; Economou & Meintani, 2023). Contudo, autores como Yu e Kim (2023) alertam para riscos associados à reprodução de desigualdades e à opacidade algorítmica, defendendo que a utilização da IA deve ser orientada por princípios de transparência, diversidade e cocriação.

3. Novos Caminhos para a Gestão Museológica Centrada em Práticas Sociais

A transformação da gestão museológica acompanha o desenvolvimento da Nova Museologia, da Museologia Social e da Sociomuseologia, correntes que deslocaram o foco das coleções para as pessoas, as comunidades e os territórios.

O momento fundador desta mudança foi a Mesa Redonda de Santiago do Chile (1972), que introduziu o conceito de museu integral ao serviço da sociedade e do desenvolvimento sociocultural. As contribuições de Georges Henri Rivière e Hugues de Varine reforçaram a valorização das comunidades como protagonistas dos processos museológicos.

Neste contexto, Waldisa Rússio Guarnieri (2010) defende que a Museologia deve estudar as relações entre museu, ser humano e sociedade, ultrapassando a mera descrição dos objetos para compreender o fenómeno museológico na sua dimensão social.

Nos anos 1980, a Nova Museologia consolidou a função social dos museus através da Declaração de Québec (1984) e da criação do MINOM. Posteriormente, a Sociomuseologia, desenvolvida por Mário Moutinho, aprofundou esta perspetiva ao afirmar que a museologia deve adequar-se às exigências da sociedade contemporânea, valorizando a participação comunitária, a interdisciplinaridade, o desenvolvimento local e o alargamento do conceito de património (Moutinho, 1993; 2007).

Como refere Moutinho (1993, p. 7), a Museologia Social traduz «uma parte considerável do esforço de adequação das estruturas museológicas aos condicionalismos da sociedade contemporânea». Nesta perspetiva, a gestão museológica deixa de estar centrada exclusivamente na conservação patrimonial para assumir uma dimensão social, participativa e transformadora.

A literatura identifica diferentes modelos de gestão inspirados nestes princípios, incluindo a gestão participativa ou cogestão, a participação em camadas e os modelos de gestão comunitária. Em comum, todos defendem a partilha de decisões entre museus e comunidades, reforçando a legitimidade social das instituições.

Autores como Hooper-Greenhill (1992), Freire (1996), Varine (1991) e Clifford (1997) contribuíram igualmente para esta mudança ao reconhecerem os visitantes e as comunidades como produtores ativos de conhecimento. O museu passa a ser entendido como uma zona de contacto, negociação e construção coletiva de significados.

No domínio da gestão, Cândido (2013) e Gail Dexter Lord (2024) sublinham a importância do planeamento estratégico, da governação participativa e da adaptação permanente às mudanças sociais. A gestão museológica é entendida como um processo contínuo de concretização da missão institucional, articulando conservação, investigação, comunicação, participação e avaliação.

Em síntese, a gestão museológica contemporânea afirma-se como um processo dinâmico orientado pela participação, inclusão, sustentabilidade e justiça social. Os principais desafios passam

pela implementação de práticas de coprodução e cogestão com as comunidades, pela valorização da diversidade cultural, pela descolonização das narrativas e pela integração crítica das novas tecnologias. Mais do que gerir coleções, os museus são hoje chamados a gerir relações, promover cidadania e contribuir para o desenvolvimento humano e social.

4. A Gestão Museológica em Portugal

A gestão museológica em Portugal caracteriza-se pela diversidade de entidades tutelares e pela inexistência de modelos homogêneos de administração. Segundo Guerreiro (2007), esta pluralidade reflete diferentes orientações das políticas museológicas e explica a coexistência de múltiplas formas de gestão. O autor identifica três desafios estruturais persistentes: a autonomia dos projetos museológicos, a adequação das instalações às necessidades programáticas e a garantia de financiamento estável que permita consolidar equipas técnico-científicas permanentes.

Também Serra (2008) refere que, apesar dos progressos registados nas últimas décadas, muitos museus continuam a enfrentar insuficiência de recursos e limitações na implementação de modelos de gestão capazes de responder plenamente às funções culturais, educativas e sociais das instituições. Esta preocupação já havia sido assinalada por Stoffel (2007), que defendeu a introdução de sistemas de qualidade e avaliação da gestão museológica.

Entre 2008 e 2024, o enquadramento institucional sofreu alterações significativas. A criação da Direção-Geral do Património Cultural (DGPC), em 2011, e posteriormente da Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E., em 2023, procurou reforçar a coordenação da política museológica nacional e a gestão dos museus, monumentos e palácios sob tutela do Estado. Contudo, estas transformações não conduziram à uniformização dos modelos de gestão, permanecendo os diretores responsáveis pela definição das estratégias mais adequadas à missão e aos objetivos de cada instituição.

No âmbito dos estudos sobre gestão cultural, Costa (2014) identifica quatro modelos aplicáveis aos museus: o modelo centralizado de hierarquia vertical, o modelo descentralizado de hierarquia horizontal, o modelo descentralizado de interdependência mútua e o modelo de gestão participativa. Este último assume particular relevância por compreender o museu como um organismo social integrado na comunidade, onde as práticas museológicas se desenvolvem através da participação dos cidadãos e da mediação cultural.

Apesar da crescente valorização destas abordagens, predominam ainda em Portugal formas de gestão marcadas por estruturas centralizadas, influenciadas pelas tradições administrativas do Estado e das autarquias.

A atualidade deste debate foi evidenciada no encontro internacional Modelos de Gestão de Museus e Monumentos. Experiências em Curso e Novas Visões (Tarouca, 2023), onde Goranka Horjan salientou a necessidade de desenvolver modelos de gestão capazes de responder às transformações sociais, reforçando a participação dos cidadãos, a sustentabilidade e a valorização social, cultural, económica e ambiental do património (ICOM Portugal, 2023).

5. Gestão Museológica Participativa e Inclusiva

O presente estudo propõe um modelo de gestão museológica participativa e inclusiva assente na ação museológica enquanto praxis ao serviço das comunidades. Este modelo articula processos de cogestão, cocriação e coprodução, promovendo a partilha de responsabilidades e a construção conjunta da programação cultural do museu (Simon, 2010; Bonet & Négrier, 2018).



Figura 1- Modelo de Gestão museológica participativa e inclusiva (elaboração do autor)

O ponto de partida deste modelo são as pessoas e as comunidades. Propõe-se o conceito de comunidades museológicas para designar o conjunto de atores sociais, profissionais e comunitários que participam na produção de narrativas, na interpretação do património e na construção das atividades museológicas. O museu deixa assim de ser apenas uma instituição prestadora de serviços culturais para se afirmar como um espaço partilhado de responsabilidade social e patrimonial.

A gestão participativa e inclusiva envolve todos os intervenientes do processo museológico, desde profissionais e técnicos até visitantes, voluntários e membros da comunidade. Ao contrário dos modelos tradicionais, em que a participação ocorre frequentemente numa fase final de consulta, este modelo defende o envolvimento comunitário em todas as etapas do processo museológico, desde a conceção à avaliação das iniciativas (Edmundson & Haviland, 2025).

Neste contexto, a cocriação corresponde à participação ativa das comunidades na definição conceptual dos projetos, narrativas e experiências museológicas, através de processos de diálogo, negociação e partilha de poder (Simon, 2010). A coprodução refere-se à colaboração entre

profissionais e comunidades na concretização de atividades, exposições, serviços e ações de mediação cultural. Como referem Barnes e McPherson (2019), estas práticas contribuem para a produção de valor social e para a democratização dos processos culturais.

Ambos os conceitos representam formas avançadas de participação, ultrapassando o modelo tradicional do visitante passivo e reforçando a corresponsabilização das comunidades na vida do museu.

O principal objetivo deste modelo é a produção de conhecimento e de valor social. Tal como defendem Santos (1996) e Cury (2014), o conhecimento museológico resulta da articulação entre teoria, prática e intervenção social. Nesta perspetiva, o museu afirma-se como um espaço de investigação, aprendizagem e construção coletiva de saberes, onde a cultura material e imaterial é permanentemente reinterpretada através do diálogo entre profissionais e comunidades.

Assim, a gestão museológica participativa e inclusiva constitui uma proposta de renovação dos modelos tradicionais de gestão, colocando a participação, a inclusão e a produção partilhada de conhecimento no centro da ação museológica. Mais do que gerir coleções, trata-se de gerir relações, promover cidadania e reforçar o papel social dos museus no século XXI.

6.1. Do Museu Régio ao Museu Participativo: a Construção do Papel Social do Museu Nacional dos Coches

Fundado em 23 de maio de 1905 por iniciativa da rainha D. Amélia, o então Museu dos Coches Reaes nasceu com a missão de preservar e divulgar uma coleção única de veículos históricos. Desde a sua origem, contudo, a instituição revelou uma clara vocação pública e educativa, antecipando preocupações que hoje associamos à gestão museológica participativa e inclusiva.

Nos primeiros anos destacou-se a dimensão internacional do museu. Em 1906, D. Carlos I promoveu a divulgação da coleção na Exposição Retrospectiva de Transportes Terrestres de Milão, enquanto D. Amélia publicou, em 1907, o catálogo *Carrosses de cérémonies, de fêtes, etc. de la Maison Royale de Portugal*, assumindo um papel ativo nos processos de documentação e comunicação patrimonial. Como refere Antas (2022), este envolvimento permite reconhecê-la como uma verdadeira «rainha museóloga».

Ao longo do século XX, o museu consolidou progressivamente a sua função educativa e social. A publicação do Decreto n.º 46.758, em 1965, reforçou a missão educativa dos museus portugueses, conduzindo à criação do Serviço Educativo do Museu Nacional dos Coches em 1966. Posteriormente, a crescente procura e a necessidade de melhores condições de conservação conduziram à construção do novo edifício, inaugurado em 2015.

Entre 2021 e 2025, o Museu Nacional dos Coches aprofundou este percurso através da adoção de estratégias centradas na participação, inclusão e envolvimento comunitário. Com base em estudos de públicos e processos de escuta ativa, procurou desenvolver uma programação capaz de responder às expectativas dos visitantes e das comunidades.

Nesta evolução, assumem especial relevância os princípios identificados por Falk (2022), que valorizam a personalização da experiência, a interação social, a participação ativa e a criação de vínculos duradouros entre museu e visitantes. Contudo, o modelo desenvolvido pelo Museu

Nacional dos Coches procurou ir além da experiência de visita, promovendo práticas de cogestão, cocriação e coprodução que envolvem as comunidades na construção das narrativas, atividades e processos de decisão museológica.

6.2. Estudo de Caso: Práticas de Gestão Museológica Participativa e Inclusiva no Museu Nacional dos Coches (2021-2025)

Entre agosto de 2021 e janeiro de 2025, o Museu Nacional dos Coches implementou um conjunto de iniciativas que procuraram materializar os princípios da gestão museológica participativa e inclusiva. Estas ações assentaram na valorização dos públicos enquanto coprodutores de conhecimento e na afirmação do museu como espaço de diálogo, inclusão e responsabilidade patrimonial partilhada (Simon, 2010; Moutinho, 2014; Primo, 2019).

6.2.1. O Museu Inclusivo e Solidário (MIS)

O Museu Inclusivo e Solidário (MIS) constitui uma das principais expressões da gestão museológica participativa e inclusiva do Museu Nacional dos Coches, dirigido a públicos em situação de vulnerabilidade social e pessoas com deficiência, muitos em primeiro contacto com o museu. Parte do reconhecimento de que a exclusão cultural resulta de barreiras económicas, físicas e simbólicas, exigindo intervenção ativa das instituições culturais (Simon, 2010; Sandell, 2007, 2012), reforçando a função social do museu.

O projeto assume o museu como espaço de educação não formal e transformação social, promovendo inclusão, igualdade de oportunidades e diálogo intercultural. Enquadra-se na Museologia Social, baseada na partilha de autoridade e corresponsabilização comunitária (Moutinho, 2010, 2014; Primo, 2016, 2019). Desenvolve-se através de parcerias com escolas e instituições sociais, estruturando ações em regime de coprodução e diálogo com as comunidades (Moutinho, 2014; Primo, 2019).

Entre as iniciativas destacam-se atividades inclusivas como “Eu sou uma Rainha! Eu sou um Rei”, que promove experiências de pertença e integração entre públicos diversos, incluindo performances de participantes com deficiência, reforçando o museu como espaço de encontro e empatia (Brulon Soares, 2018). Quantos de nós não guardam ainda a recordação da sua primeira experiência num museu, associada ao deslumbramento, à descoberta e ao sentimento de pertença? O impacto do projeto foi reconhecido institucionalmente, incluindo a participação da Direção-Geral do Património Cultural e do Presidente da República que assistiu a título pessoal a uma das sessões..

Outras iniciativas incluem “Museu sobre Rodas”, dirigido a pessoas com deficiência visual, “Museu faz-me sonhar”, em contexto hospitalar pediátrico, e “Museu em Movimento contra a violência”, centrado em cidadania e direitos humanos (Moutinho, 2014; Antas, 2022). O projeto gerou também aprendizagem institucional, promovendo práticas mais inclusivas de mediação e acolhimento (Antas, 2022).

Entre 2023 e 2024, realizou mais de 15 ações, envolvendo 16 instituições e 657 participantes. Em síntese, o MIS evidencia como a gestão participativa pode concretizar inclusão social e cultural,

reforçando o museu como espaço de justiça social e direitos culturais (Simon, 2010; Sandell, 2007; Antas, 2022; Antas, 2025e).

6.2.2. A Exposição e Laboratório Participativo *A Cadeirinha: Um Meio de Transporte Urbano e Privado*

A exposição-laboratório *A Cadeirinha* resultou de processos de escuta ativa dos públicos e estudos de visitantes, respondendo à procura por experiências mais participativas. Desenvolvida com a Universidade Lusófona e o Grupo de Amigos do Museu Nacional dos Coches, reconhece os visitantes como coprodutores de conhecimento (Simon, 2010).

Constituiu um laboratório participativo com forte componente educativa, integrando dispositivos hands-on e aprendizagem experiencial baseada no learning by doing (Hein, 1998; Moutinho, 2014), reforçando o museu como espaço relacional e de construção partilhada de conhecimento (Primo, 2019).

A temática permitiu uma leitura crítica do património, abordando relações de poder, desigualdade social e direitos humanos (Sandell, 2007). Entre os dispositivos participativos destacou-se uma parede sensorial com diferentes tipos de madeira utilizados na construção das cadeirinhas, permitindo o contacto direto com os materiais e promovendo reflexões sobre património, sustentabilidade ambiental e alterações climáticas (Sandell, 2007; Antas, 2022). Foi igualmente criada uma réplica funcional de uma cadeirinha, possibilitando aos visitantes experienciar fisicamente o esforço associado ao transporte humano. Esta atividade promoveu exercícios de empatia histórica e reflexão sobre trabalho subordinado, exploração laboral e direitos humanos, constituindo um exemplo de envolvimento participativo profundo (Simon, 2010). Para além da dimensão lúdica e performativa, esta prática promoveu um exercício de empatia histórica, colocando os visitantes simbolicamente “na pele” dos carregadores. Tal estratégia corresponde ao que Simon (2010) identifica como envolvimento participativo profundo, ao mobilizar dimensões sensoriais, emocionais e críticas, permitindo discutir questões relacionadas com direitos humanos, trabalho subordinado e, em determinados contextos históricos, trabalho forçado ou escravizado.

A exposição integrou ainda conteúdos multimédia e paralelos contemporâneos sobre desigualdades sociais, aproximando-se da museologia crítica (Moutinho, 2014; Brulon Soares, 2017). Foram também criados jogos e recursos interativos, resultantes de sugestões dos visitantes, reforçando a participação ativa desde a infância (Simon, 2010).

A presença do Serviço Educativo transformou o espaço expositivo num laboratório vivo de interação, promovendo aprendizagem mútua entre profissionais e públicos. Com mais de 75 mil participantes, a exposição demonstrou o potencial da coprodução de conhecimento e da gestão participativa na construção de significado museológico (Simon, 2010; Moutinho, 2014; Primo, 2019; Antas, 2022).



Figura 2– Réplica funcional de cadeirinha para ser usada pelos visitantes. Foto do autor

6.2.3. O Torneio da Rainha: A Solidariedade do Povo Português

Integrada no programa *Museu em Movimento*, esta exposição constituiu um exemplo de coprodução institucional e participação comunitária. O projeto reuniu bens culturais provenientes de instituições museológicas, colecionadores privados e descendentes dos participantes do torneio realizado em Belém em 1892, muitos dos quais apresentados ao público pela primeira vez.

A narrativa expositiva articulou o torneio equestre com a tragédia marítima que afetou as comunidades da Póvoa de Varzim e da Afurada, valorizando histórias de solidariedade coletiva e resiliência social. A colaboração com entidades locais permitiu integrar testemunhos, memórias e atividades complementares, reforçando a dimensão participativa do projeto.

Um dos aspetos mais inovadores da exposição foi o modelo de coprodução adotado. A colaboração com a Câmara Municipal da Póvoa de Varzim permitiu não apenas a incorporação de objetos relacionados com o naufrágio, mas também a realização de conferências e encontros com especialistas e descendentes das comunidades piscatórias afetadas. A partilha de testemunhos orais transmitidos entre gerações constituiu um exemplo significativo de museologia social e de valorização das memórias comunitárias. Esta prática aproxima-se das perspetivas de Brulon Soares (2018), Moutinho (2010, 2014) e Primo (2016, 2019), que defendem o museu como espaço de construção coletiva de significados e de corresponsabilização patrimonial.

A dimensão museográfica assumiu igualmente um papel relevante. Organizada em oito núcleos temáticos, a exposição procurou proporcionar uma experiência imersiva através da recriação simbólica do Hipódromo de Belém e da integração de conteúdos multimédia, como a simulação da tempestade marítima e vídeos da Escola Portuguesa de Arte Equestre. Esta estratégia reforçou a dimensão emocional, sensorial e cognitiva da experiência museológica, em consonância com o conceito de mediação ampliada defendido por Primo (2019).

A exposição funcionou simultaneamente como instrumento de investigação, conservação e mediação cultural. O mecenato privado permitiu angariar fundos para o restauro de várias peças da coleção, contribuindo para a produção de novo conhecimento patrimonial.

Com mais de 135 mil visitantes, constituiu um dos exemplos mais expressivos da articulação entre participação social, valorização patrimonial e construção coletiva de significados.

6.2.4. O Museu Nacional dos Coches pelos Olhos dos seus Visitantes

Esta exposição, patente entre outubro de 2024 e fevereiro de 2025, resultou de um concurso de fotografia aberto aos visitantes e representou uma experiência de partilha da autoridade interpretativa.

As fotografias selecionadas revelaram múltiplos olhares sobre o museu, incidindo não apenas sobre os objetos expostos, mas também sobre a arquitetura, os ambientes, os profissionais e as experiências emocionais da visita.. Um dos aspetos mais relevantes da exposição foi o seu carácter aberto e processual. O resultado final não foi totalmente definido pelo museu, mas emergiu da participação dos visitantes e das escolhas do júri, implicando uma partilha efetiva do controlo narrativo. Esta opção aproxima-se das reflexões de Sandell (2003, 2007) e de Sandell e Nightingale (2017), que defendem as exposições participativas como instrumentos de inclusão cultural, democratização da representação e ampliação das vozes presentes no espaço museológico.

Ao reconhecer os visitantes como produtores de conhecimento e cocriadores de narrativas, a exposição concretizou princípios fundamentais da museologia participativa, transformando a fotografia num instrumento de mediação, pertença e construção coletiva de significados.

No contexto do Museu Nacional dos Coches, esta iniciativa integra uma estratégia mais ampla de valorização da participação, da imaginação e do envolvimento afetivo dos públicos. Tal como refere Antas (2022; 2024a), o museu contemporâneo deve afirmar-se como um espaço de experiência, pertença e construção coletiva de memórias. A fotografia amadora assume, neste contexto, um papel relevante como instrumento de mediação emocional e de aproximação entre o visitante e o património.

Visitada por mais de 30 mil pessoas, a iniciativa confirmou o potencial da participação cultural como estratégia de aproximação entre museu e comunidade.

6.2.5. Longa é a Viagem

Promovida em parceria com o Círculo Artístico e Cultural Artur Bual, a exposição *Longa é a Viagem* constituiu uma experiência de cocriação e cogestão entre o Museu Nacional dos Coches e uma comunidade artística.

Ao entregar ao coletivo artístico a responsabilidade pela curadoria, programação e gestão do espaço expositivo, o museu experimentou uma efetiva redistribuição de autoridade museológica. O projeto permitiu reinterpretar o património e o acervo do museu através da arte contemporânea, reforçando o diálogo entre memória, criação artística e participação cultural.

Mais do que uma exposição temporária, *Longa é a Viagem* funcionou como um laboratório de liberdade criativa e de produção cultural partilhada, demonstrando que a participação pode assumir formas diferenciadas e estruturalmente integradas na gestão museológica.

Em conjunto, estes estudos de caso evidenciam que a gestão museológica participativa e inclusiva pode contribuir para o fortalecimento do papel social dos museus, promovendo inclusão, coprodução de conhecimento, cidadania cultural e novas formas de relação entre património, instituições e comunidades.

7. Discussão dos Resultados

7.1- Análise comparativa das iniciativas de gestão museológica participativa e inclusiva e resultados

A análise das práticas desenvolvidas pelo Museu Nacional dos Coches entre 2021 e 2025 permite concluir que a instituição atravessou um processo significativo de consolidação do seu papel social, afirmando-se progressivamente como um espaço de participação, inclusão, coprodução e cogestão cultural. Integradas na estratégia institucional designada Museu em Movimento, as iniciativas analisadas evidenciam uma evolução do modelo tradicional de gestão museológica, centrado na conservação e comunicação das coleções, para um modelo participativo e inclusivo, alinhado com os princípios da museologia social, da sociomuseologia e da museologia participativa.

O projeto Museu Inclusivo e Solidário (MIS) constituiu uma das expressões mais evidentes deste compromisso social, ao promover o acesso ao museu de crianças provenientes de contextos socioeconómicos vulneráveis e de pessoas com deficiência, grupos que historicamente se encontravam afastados da fruição cultural. Através da criação de experiências adaptadas, da colaboração com associações da sociedade civil e da valorização do diálogo intercultural, o museu assumiu uma função ativa na promoção da inclusão social e da igualdade de oportunidades. Para além do impacto direto em centenas de participantes, o projeto contribuiu para o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais sensível à diversidade e às questões da acessibilidade.

A exposição-laboratório A Cadeira: um meio de transporte urbano e privado demonstrou igualmente o potencial das práticas participativas na construção do conhecimento museológico. A incorporação de dispositivos interativos, experiências sensoriais e estratégias de aprendizagem experiencial permitiu transformar o visitante num participante ativo do processo interpretativo. Mais do que transmitir informação histórica, a exposição promoveu reflexões sobre desigualdades sociais, direitos humanos e sustentabilidade ambiental, evidenciando a capacidade do património para dialogar com problemáticas contemporâneas. O elevado número de participantes e o aumento do tempo de permanência dos visitantes confirmaram a eficácia desta abordagem.

Por sua vez, a exposição O Torneio da Rainha: A solidariedade do povo português revelou a importância da coprodução institucional e da participação da sociedade civil na construção de narrativas museológicas. A articulação entre museus, colecionadores privados, mecenas, investigadores e comunidades locais permitiu não apenas recuperar e divulgar um episódio histórico pouco conhecido, mas também gerar novo conhecimento científico, promover o restauro de

património e reforçar a relação entre o museu e os seus públicos. O sucesso da iniciativa demonstrou que a participação pode assumir formas diversificadas, abrangendo tanto a produção de conhecimento como a valorização material do património.

A exposição O Museu Nacional dos Coches pelos olhos dos seus visitantes constituiu um exemplo particularmente significativo de partilha de autoridade interpretativa. Ao reconhecer os visitantes como produtores de imagens, significados e narrativas, o museu abriu espaço para múltiplas leituras do património, valorizando experiências subjetivas e formas não especializadas de conhecimento. Esta iniciativa permitiu democratizar o discurso museológico e reforçar o sentimento de pertença dos públicos, evidenciando o potencial da fotografia enquanto instrumento de participação cultural e de construção coletiva de sentidos.

Finalmente, a exposição Longa é a viagem representou um dos níveis mais avançados de participação observados neste estudo. Pela primeira vez, o museu atribuiu a gestão integral de um espaço expositivo a um coletivo artístico, permitindo-lhe desenvolver autonomamente a programação cultural e as atividades associadas. Esta experiência ultrapassou a mera colaboração, aproximando-se de um modelo efetivo de cogestão cultural, no qual o poder de decisão e a responsabilidade pela produção cultural foram partilhados entre a instituição e a comunidade artística. O projeto evidenciou a capacidade dos museus para se afirmarem como espaços de experimentação, liberdade criativa e inovação social.

Assim estas práticas de gestão museológica inclusiva e participativa ajudaram a redefinir o papel social do Museu Nacional dos Coches ao transformá-lo num agente ativo de cidadania e inclusão social. Este modelo define uma estrutura de participação ativa, onde a autoridade e a responsabilidade sobre o património são partilhadas com a sociedade civil. A redefinição deste papel social manifestou-se através de vários eixos fundamentais:

- a) Inclusão como Compromisso Ético: Através do projeto MIS (Museu Inclusivo e Solidário), o museu assumiu a responsabilidade de combater barreiras económicas, simbólicas e institucionais. Ao focar-se em públicos vulneráveis e pessoas com deficiência, a instituição deixou de ser um espaço neutro para se tornar um facilitador de igualdade de oportunidades, produzindo um impacto social direto e mensurável;
- b) Educação Crítica e Experiencial: Iniciativas como a exposição "A Cadeirainha" deslocaram o foco da autoridade científica para a experiência vivida pelo visitante. Ao utilizar dispositivos sensoriais (hands-on e minds-on), o museu promoveu a reflexão crítica sobre temas sensíveis, como a escravatura e as desigualdades sociais, transformando o acervo histórico num motor de debate sobre justiça social contemporânea;
- c) Democratização da Narrativa e do Discurso: O museu aceitou a "perda parcial de controlo institucional" sobre o seu discurso em prol de uma curadoria partilhada. Projetos como "O Museu Nacional dos Coches pelos olhos dos seus visitantes" permitiram que a subjetividade e os afetos do público integrassem a narrativa expositiva oficial, democratizando a produção de significado;
- d) Cogestão e Empoderamento Comunitário: O papel social atingiu o seu nível mais elevado de participação no projeto "Longa é a viagem", onde o museu cedeu a gestão de um

espaço e da sua programação a um coletivo artístico. Esta redistribuição efetiva de poder simbólico e operativo reafirmou a instituição como um espaço público de liberdade e experimentação;

- e) Sustentabilidade e Responsabilidade Coletiva: A colaboração com mecenas, colecionadores e descendentes na exposição "O Torneio da Rainha" demonstrou que a conservação e o restauro do património podem ser uma responsabilidade coletiva, fortalecendo os laços entre a instituição e a sociedade civil

Em conjunto, estas iniciativas demonstram que a gestão museológica participativa e inclusiva não se limita à implementação de atividades dirigidas aos públicos, mas implica uma transformação estrutural das relações entre museu, património e comunidade. Os resultados obtidos revelam que a participação pode assumir diferentes níveis de intensidade desde a mediação inclusiva à coprodução e à cogestão, contribuindo para a democratização dos processos museológicos e para o reforço da relevância social dos museus.

O Museu Nacional dos Coches afirmou-se, assim, como um laboratório vivo de participação cultural, onde a produção de conhecimento, a preservação do património e a construção de cidadania se desenvolvem através de processos colaborativos, inclusivos e socialmente comprometidos. Neste sentido, o caso estudado demonstra que os museus do século XXI podem desempenhar um papel central na promoção da coesão social, da justiça cultural e da participação democrática, consolidando-se como instituições abertas à diversidade de vozes, experiências e formas de conhecimento.

7.2- Caminhos para o Futuro: consolidação da cogestão cultural e aprofundamento da participação

O conjunto de iniciativas desenvolvidas pelo Museu Nacional dos Coches entre agosto de 2021 e janeiro de 2025 configura-se não como um ciclo fechado, mas como um processo estrutural de transformação institucional, ancorado numa gestão museológica participativa e inclusiva. Ao longo deste período, o museu percorreu, de forma gradual e consciente, diferentes níveis de participação, inclusão e mediação, passando pela coprodução e pela cogestão criativa, num processo de experimentação, negociação e aprendizagem organizacional.

Um primeiro eixo de continuidade prende-se com a institucionalização da participação como princípio estruturante da gestão museológica, através da criação de dispositivos permanentes como conselhos consultivos mistos, júris comunitários e grupos de trabalho com representantes da sociedade civil. Um segundo eixo refere-se ao aprofundamento da coprodução de conhecimento museológico, reconhecendo que este integra saberes, experiências, memórias e práticas sociais, consolidando o museu como plataforma de produção de conhecimento distribuído.

Um terceiro vetor diz respeito à normalização da cogestão criativa como prática legítima, integrada em ciclos programáticos plurianuais, deixando de ser exceção para se tornar parte da identidade institucional. Paralelamente, sublinha-se a necessidade de avaliação de impacto que articule dimensões quantitativas e qualitativas, permitindo evidenciar os efeitos sociais, culturais e institucionais da cogestão.

Neste contexto, afirma-se a possibilidade de o museu reforçar uma identidade orientada para a cidadania cultural, onde as comunidades deixam de ser apenas públicas e passam a ser

coprodutoras de valor cultural. A exposição “A Arte Equestre em Portugal. Da Picaria Real à Escola Portuguesa de Arte Equestre” é apresentada como marco de transição, funcionando como laboratório de consolidação da cogestão, através de um modelo de coprodução institucional alargada e de participação de múltiplos atores.

Em síntese, este caminho aponta para a consolidação de um museu mais aberto, relacional e reflexivo, onde a cogestão cultural se afirma como prática contínua e estruturante da ação museológica futura, reforçando o posicionamento do Museu Nacional dos Coches como referência na gestão participativa e inclusiva.

8. Considerações finais

A investigação de pós-doutoramento que se apresenta neste artigo, partiu do pressuposto de que a gestão museológica, no contexto do século XXI, não pode continuar a ser entendida apenas como um conjunto de procedimentos técnicos, administrativos ou operacionais, mas como um processo social, relacional e político, em consonância com a UNESCO (2015) e a nova definição de museu do ICOM (2022).

Tomando como estudo de caso o Museu Nacional dos Coches (2021–2025), demonstrou-se que um museu nacional, tradicionalmente normativo e centrado em modelos hierárquicos, pode transformar-se num espaço de cogestão, coprodução e cocriação com as comunidades, sem comprometer a sua missão científica e patrimonial. Os resultados evidenciam que a participação comunitária reforça a relevância social do museu, amplia a diversidade de públicos, fortalece o sentimento de pertença e contribui para a sustentabilidade cultural e simbólica da instituição.

As questões centrais colocadas sobre a possibilidade de cogestão, coprodução de conhecimento e promoção de inclusão encontram resposta afirmativa, de forma fundamentada. O programa Museu em Movimento (Antas, 2022) e projetos como Longa é a viagem demonstram a redistribuição progressiva de autoridade simbólica e a possibilidade de processos de cogestão criativa, em linha com Janes (2015) e Black (2021).

Os estudos de caso evidenciam que a participação deixa de ser um dispositivo retórico para se tornar um princípio estruturante da gestão museológica, implicando redistribuição do poder decisório, valorização de saberes não especializados e construção de narrativas plurais. A coprodução de conhecimento, evidenciada em exposições como O Torneio da Rainha e O Museu Nacional dos Coches pelos olhos dos seus visitantes, articula-se com o conceito de *shared authority* (Clifford, 1997).

A coprodução programática e o diálogo intercultural são reforçados por projetos como A Cadeira e o Museu Inclusivo e Solidário (MIS), evidenciando o museu como espaço de inclusão, justiça social e zona de contacto (Sandell, 2007; Clifford, 1997).

A investigação confirma ainda que a participação constitui um fator de sustentabilidade institucional, reforçando aprendizagem organizacional, parcerias e reposicionamento simbólico, em consonância com a museologia social e a sociomuseologia (Moutinho, 2014; Primo, 2019).

Do ponto de vista metodológico, a investigação-ação revelou-se adequada, permitindo uma análise situada e reflexiva, e confirmando o museu como uma ágora social de construção de sentidos partilhados.

Contudo, identificam-se desafios como resistência institucional, limitações de recursos e questões éticas relacionadas com a descolonização das narrativas e a inteligência artificial,

reforçando a necessidade de uma gestão reflexiva e comprometida com direitos culturais (Sandell & Nightingale, 2017; Macdonald, 2022).

Em termos teóricos, propõe-se o conceito de gestão museológica participativa e inclusiva como quadro integrador entre participação comunitária, coprodução de conhecimento, inclusão social e inovação institucional.

Em síntese, a investigação demonstra que a participação constitui um elemento estruturante da gestão museológica, afirmando o museu como espaço de comunhão com o património e como processo vivo, continuamente reinventado pelas múltiplas vozes que o interpretam, sendo o Museu Nacional dos Coches um laboratório de experimentação museológica.

Referências Bibliográficas

- Antas, M. (2022). O poder dos museus: De tronos sobre rodas ao museu em movimento. *Boletim ICOM Portugal, Série III(18)*, 73–81.
- Antas, M. (2024a). O torneio da Rainha, a solidariedade do povo português: Uma exposição sobre acontecimentos históricos quase esquecidos. *Ideário Patrimonial*, 19, 92–106.
- Antas, M. (2024b). Museu em movimento: Uma viagem pelas escolhas do diretor. *Museu Nacional dos Coches*.
- Antas, M. (2025b). Museu em Movimento – Relatório de atividade: 1 de agosto de 2021 a 31 de janeiro de 2025. *Museu Nacional dos Coches/Museus e Monumentos de Portugal*.
- Antas, M. (2025e). Inclusive and Solidary Museum: The National Coach Museum Project. In L. Raposo, J. Steiger, & D. Tout-Smith (Eds.), *To the museums, citizens! Museums and citizenship: Experiences, concepts and challenges* (pp. 131–138). International Council of Museums.
- Boast, R. (2011). Neocolonial collaboration: Museum as contact zone revisited. *Museum Anthropology*, 34(1), 56–70.
- Bonet, L., & Négrier, E. (2018). The participatory turn in cultural policy: Paradigms, models, contexts. *Poetics*, 66, 64–73. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2018.02.006>
- Brulon Soares, B. (2018). *Museus e inclusão social*. ICOM Brasil.
- Clifford, J. (1997). Museums as contact zones. In J. Clifford, *Routes: Travel and translation in the late twentieth century* (pp. 188–219). Harvard University Press.
- Costa, C. (2014). Ensaio sobre modelos de gestão aplicados às instituições museológicas. In *Anais do I Seminário Brasileiro de Museologia* (pp. 44–54). SEBRAMUS.
- Cury, M. X. (2014). Museologia e conhecimento museológico: Uma perspectiva dentre muitas. *Museologia & Interdisciplinaridade*, 3(5), 55–70. <https://doi.org/10.26512/museologia.v3i5.15470>
- Edmundson, A., & Haviland, M. (Eds.). (2025). *Collaboration and co-creation in museums, heritage, and the arts*. Routledge.
- Eid, H., & Forstrom, M. (Eds.). (2023). *Museum innovation: Building more equitable, relevant and impactful museums*. Routledge.
- Falk, J. H. (2022). *The value of museums: Enhancing societal well-being*. Rowman & Littlefield.

- Gelmini de Faria, A. C., & Pires, K. T. A. (2020). Pesquisa museológica: Uma ferramenta para a produção de conhecimento científico e educativo – Um estudo de caso no Acervo Museológico dos Laboratórios de Ensino de Física da UFRGS. *Museologia e Patrimônio*, 13(1), 216–233.
- Guerreiro, A. (2007). *Gestão de museus em Portugal*. Artcapital. <https://www.artcapital.net>
- Hein, G. E. (1998). *Learning in the museum*. Routledge.
- ICOM Portugal. (2023). *Modelos de gestão de museus e monumentos: Experiências em curso e novas visões*. ICOM Portugal.
- Macdonald, S. (2003). Museums, national, postnational and transcultural identities. *Museum and Society*, 1(1), 1–16.
- Macdonald, S. (2022). *Representation in museums: A political practice*. Routledge.
- Moutinho, M. (2006). A qualidade em museus. *Cadernos de Sociomuseologia*, 25, 65–73.
- Moutinho, M. (2014). Definição evolutiva de sociomuseologia: Proposta de reflexão. *Cadernos do CEOM*, 27(41), 423–427.
- Primo, J. S. (2019). Museologia social e participação comunitária. In J. S. Primo & M. Moutinho (Eds.), *Introdução à Sociomuseologia*. Edições Universitárias Lusófonas.
- Primo, J. S., & Moutinho, M. (2020). *Introdução à sociomuseologia*. Edições Universitárias Lusófonas.
- Querol, L. S. (2017). Os novos modelos de gestão participativa em museus. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 6(2), 41–72.
- Sandell, R. (2007). *Museums, prejudice and the reframing of difference*. Routledge.
- Sandell, R. (2012). Museums and social inclusion. In R. Sandell & E. Nightingale (Eds.), *Museums, equality and social justice* (pp. 1–16). Routledge.
- Sandell, R., & Nightingale, E. (Eds.). (2012). *Museums, equality and social justice*. Routledge.
- Serra, F. M. (2008). Gestão de museus: Modelos e desafios contemporâneos. *Museologia.pt*, 2(2), 169–175.
- Simon, N. (2010). The participatory museum. *Museum 2.0*.
- Stylianou-Lambert, T. (Ed.). (2016). *Museums and visitor photography: Redefining visitor experience*. MuseumsEtc.
- Stylianou-Lambert, T. (2017). Photographing in the art museum: Visitor attitudes and motivations. *Visitor Studies*, 20(2), 114–137.
- Trischler, H. (2025). The research museum: A place of integrated knowledge production. *Science Museum Group Journal*, 24. <https://doi.org/10.15180/242204>