

# Os Monumentos Nacionais de Portugal e a Abertura ao Público: impactos decorrentes da COVID-19

## Relatório

José Soares Neves<sup>1</sup> (coord.), Sofia Costa Macedo<sup>1</sup>, Maria João Lima<sup>1</sup>, Jorge Santos<sup>2</sup> e Ana Paula Miranda<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Iscte - Instituto Universitário de Lisboa, Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, Observatório Português das Atividades Culturais, Lisboa, Portugal; <sup>2</sup> Iscte - Instituto Universitário de Lisboa, Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, Observatório Português das Atividades Culturais, Lisboa, Portugal, e Direção-Geral do Património Cultural.

O Estudo **Os Monumentos Nacionais de Portugal e a Abertura ao Público: impactos decorrentes da COVID-19** foi realizado no OPAC entre 17 de abril e 20 de junho de 2020.

O OPAC - Observatório Português das Atividades Culturais é uma estrutura constituída em dezembro de 2018 no Iscte-Instituto Universitário de Lisboa no quadro do Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES) que é a instituição responsável pelo seu funcionamento e coordenação científica.

Data: junho de 2020.

ISBN: 978-972-8048-51-8

Como citar: Neves, José Soares (coord.), Sofia Macedo, Maria João Lima, Jorge Santos e Ana Paula Miranda (2020), *Os Monumentos Nacionais de Portugal e a Abertura ao Público: impactos decorrentes da COVID-19. Relatório*, Lisboa, Observatório Português das Atividades Culturais, CIES-Iscte.

A equipa agradece a todos os diretores, responsáveis e técnicos dos Monumentos Nacionais inquiridos a colaboração no presente estudo através das respostas e dos esclarecimentos prestados num contexto particularmente difícil.

### **OPAC - Observatório Português das Atividades Culturais**

Avenida das Forças Armadas, Iscte, 1649-026 Lisboa,  
Edifício Sedas Nunes, sala 2W01  
Tel.: + 351 210 464 322  
Email: [opac.cies@iscte-iul.pt](mailto:opac.cies@iscte-iul.pt)  
[www.opac.cies.iscte-iul.pt/](http://www.opac.cies.iscte-iul.pt/)

## SUMÁRIO EXECUTIVO

Neste relatório apresentam-se os resultados de um inquérito realizado pelo OPAC – Observatório Português das Atividades Culturais entre 17 de abril e 20 de junho de 2020 sobre o impacto da pandemia provocada pelo novo Coronavírus (COVID-19). Trata-se de um inquérito com duas perguntas de resposta aberta que procurou identificar que atividades realizaram e que medidas tomaram os Monumentos Nacionais (MN) portugueses na sequência do encerramento ao público e ainda que respostas, que medidas, que políticas se podem então antecipar face às mudanças e que desafios se colocam a curto e médio prazo.

Foram inquiridos 179 Monumentos Nacionais. Responderam à primeira questão 138 MN e à segunda 116. A análise das respostas obtidas é qualitativa e organiza-se segundo um conjunto alargado de 14 temáticas.

De acordo com a grelha de análise construída a partir das respostas dos MN, embora com diferentes investimentos consoante a dimensão e os recursos, e em diferentes combinatórias, mais abrangentes ou mais específicos, os principais resultados são os seguintes:

Quanto às atividades realizadas e medidas tomadas:

- Aposta muito forte em serviços *online*, para o funcionamento dos MN;
- Aposta alargada nas redes sociais, designadamente Facebook, Instagram e Youtube para comunicação com os públicos;
- Aposta em conteúdos digitais, de diferentes tipos, culturais e também não culturais;
- Aposta em alguns serviços e atividades *offline*, sobretudo manutenção dos espaços e dos acervos e realização de inventários;
- Aposta na adaptação dos Recursos Humanos à nova situação;

De uma forma menos alargada verificaram-se durante a crise pela COVID-19 outras situações em vários MN:

- Uns sem serviços *online*;
- Outros sem serviços *online* autónomos, uma vez que estão dependentes da respetiva tutela;

Quanto às medidas e políticas futuras:

- Preparação para a retoma das atividades presenciais;
- Continuidade do reforço dos serviços *online* após a reabertura ao público, incluindo as redes sociais;
- Implementação de medidas de segurança de proteção a funcionários e visitantes, em linha com as autoridades nacionais de saúde;
- Qualificação tecnológica de Recursos Humanos e dos equipamentos dos MN;
- Direcionamento para públicos nacionais, locais e comunidades com alteração das atividades;
- Preparação de serviços para os públicos, sobretudo pelos serviços educativos;
- Necessidade de medidas de políticas públicas de turismo e da cultura para compensar a quebra de visitantes.

Os resultados do presente estudo chamam a atenção para a importância de os MN dinamizarem - em alguns deles trata-se de criarem - os seus recursos *online*, em articulação com os presenciais; por outro lado evidenciam a relevância de dar continuidade ao estudo dos impactos da COVID-19 nos MN nas próximas fases da crise prolongada que se antevê.

# Índice

1. INTRODUÇÃO.....	6
1.1. MÉTODO .....	8
1.2. CARACTERÍSTICAS DOS MONUMENTOS NACIONAIS QUE RESPONDERAM.....	9
2. RESULTADOS .....	10
2.1. SERVIÇOS <i>ONLINE</i> DURANTE O ENCERRAMENTO AO PÚBLICO DOS MN .....	14
REDES SOCIAIS.....	14
SERVIÇOS <i>ONLINE</i> .....	15
SEM SERVIÇOS <i>ONLINE</i> .....	18
TUTELA.....	19
SERVIÇOS NÃO CULTURAIS.....	20
MANUTENÇÃO.....	20
SITUAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS.....	21
OUTROS.....	22
2.2. MEDIDAS E POLÍTICAS A ADOTAR .....	23
SERVIÇOS <i>ONLINE</i> .....	23
REDES SOCIAIS .....	27
SEGURANÇA .....	27
RECURSOS.....	31
ATIVIDADES PRESENCIAIS.....	33
PÚBLICOS .....	35
SERVIÇOS PARA OS PÚBLICOS .....	37
POLÍTICAS PÚBLICAS .....	38
MANUTENÇÃO.....	39
OUTROS.....	39
3. CONCLUSÕES .....	40
4. BIBLIOGRAFIA.....	43
5. WEBGRAFIA.....	44
6. ANEXOS.....	45
6.1. ANEXO 1 - Grelha de codificação.....	45
Notas biográficas.....	47

## 1. INTRODUÇÃO

Devido à pandemia provocada pelo novo Coronavírus (COVID-19), decretada pela Organização Mundial de Saúde em 11 de março de 2020, os monumentos e museus portugueses foram encerrados ao público a 14 de março. Na generalidade os serviços permaneceram em funcionamento, muitos em teletrabalho. A 18 de maio de 2020 puderam reabrir ao público. No entanto, nem todos os MN que encerraram os serviços reabriram nessa data.

Durante os cerca de dois meses de encerramento a visitas presenciais, várias foram as atividades noticiadas, em particular através de plataformas *online*. Em concreto, que atividades realizaram, que medidas tomaram os Monumentos Nacionais portugueses nesses dois meses?

Para além deste período excecional de encerramento, monumentos e museus enfrentam no imediato enormes mudanças e desafios, que se vão refletir a curto e médio prazo, decorrentes da reabertura, ainda em Estado de Calamidade, das restrições drásticas do turismo internacional, das medidas de distanciamento necessárias nas visitas e da redução de visitantes e de receitas. Que respostas, que medidas, que políticas se podem então antecipar do ponto de vista dos responsáveis e técnicos dos Monumentos Nacionais portugueses?

É a estas duas perguntas que este relatório procura responder. Apesar de se referir apenas aos Monumentos Nacionais portugueses vem acrescentar novos dados ao conjunto de estudos, nacionais e internacionais, de diferentes instituições e organizações, que de algum modo se vêm debruçando sobre uma ou outra destas duas vertentes, em diversos domínios culturais, incluindo, no do património, os

museus<sup>1</sup> e o património imóvel. O ICCROM, considerando que a extensão do impacto da COVID-19 no património cultural permanece “desconhecida e muito pouco documentada”<sup>2</sup> lançou um inquérito alargado com um Modelo de Avaliação Inicial Rápida para identificação de riscos, monitorização de impactos, avaliação de necessidades para o património cultural Imóvel, cujos resultados não são ainda conhecidos. Também a *Europa Nostra*, consciente de que a COVID-19 provocou no património cultural um conjunto muito alargado de impactos na atualidade, mas sobretudo nos cenários futuros, que permanecem desconhecidos, lançou em 26 de março de 2020, uma consulta aos seus membros no sentido de obter uma melhor e mais completa compreensão não só dos efeitos, como das reações à pandemia e das necessidades específicas do sector do património face a esta situação. Os resultados também não foram ainda divulgados, permanecendo por responder as questões sobre os impactos da COVID-19 sobre o património cultural.

Algumas organizações do património, como por exemplo a *Historic England*, lançaram inquéritos sobre os efeitos da COVID-19, com os primeiros resultados apresentados em junho de 2020, destacando-se um impacto alargado e grave nas entidades do sector em que em cada cinco entidades, quatro revelam perda de atividade, ao qual se acrescentam impactos negativos relativamente ao emprego e ainda uma dependência de medidas governamentais que se apresentaram tardias. A apropriação dos meios digitais na operação do sector do património revelou-se como sendo um impacto positivo, mas identificaram-se ainda preocupações com as questões de financiamento do sector, derivadas do abrandamento económico. Em Espanha, a Associação de Conservadores Restauradores divulgou os resultados do inquérito ao sector da conservação e restauro, com dados vocacionados essencialmente para a questão do emprego dos profissionais da conservação e

---

<sup>1</sup> Exemplos: *Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe* (NEMO, 2020); *Museums, museum professionals and COVID-19* (ICOM, 2020); *O que os museus fazem e necessitam diante da pandemia* (Ibermuseus, 2020). Mais recentemente foram lançados os resultados do inquérito aos museus *Museums around the World in the Face of COVID-19* promovido pela UNESCO (UNESCO, 2020). Em síntese, esses estudos mostram que, por um lado, devido ao encerramento da maioria dos museus, a perda de rendimentos situa-se entre os 75%-80% o que vai implicar uma redução da sua atividade ou mesmo o seu encerramento, estimando-se que mais de 10% dos museus de todo o Mundo não tenham condições para reabrir; por outro lado, as ferramentas digitais foram os grandes suportes da atividade museológica, embora não de uma forma igual em todo o Mundo; e ainda por outro, uma última preocupação para o emprego em museus relativamente complexa em casos de trabalho independente.

Para uma perspetiva do impacto da COVID-19, em geral e na cultura em Portugal em março de 2020 (notícias, posições de entidades públicas e privadas, legislação, orientações do Ministério da Cultura) consultar os primeiros resultados do estudo (em curso) do CECS-POLOBS (Gama, 2020). Especificamente quanto aos monumentos e museus note-se as baixas referências encontradas nos títulos das notícias que constituem o *corpus* documental digital (*websites*) do estudo. Ao contrário da palavra “museus”, a palavra “monumentos” não consta entre as 30 mais usadas (*Idem*: 26).

<sup>2</sup> <https://www.iccrom.org/tools-identifying-risks-monitoring-impacts-assessing-needs>.

restauro<sup>3</sup>. Na Catalunha, o *Observatori dels Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya* divulgou, em abril de 2020, os resultados do inquérito sobre o impacto da COVID-19 na frequência dos equipamentos patrimoniais na Catalunha, indicando, para os três cenários de reabertura perspetivados, as respetivas previsões de perda de visitantes que se situam entre os 50% e 65%<sup>4</sup>. O Governo do País Basco criou um observatório da crise (*Observatorio de la crisis*), a partir do *Observatorio Vasco de la Cultura*<sup>5</sup>.

## 1.1. MÉTODO

A fonte para os resultados que a seguir se apresentam é um módulo específico incluído no questionário de 2020 do estudo do OPAC *Da Salvaguarda à Valorização: Os Monumentos Nacionais de Portugal e a Abertura ao Público*<sup>6</sup>. O questionário foi aplicado *online* com preenchimento pelos interlocutores nos MN.

O módulo do questionário inclui duas perguntas, abertas, de resposta facultativa, em que se solicitavam opiniões e expectativas dos responsáveis e técnicos dos MN inquiridos. A recolha de informação decorreu entre 17 de abril e 19 de maio de 2020.

As perguntas são as seguintes:

1. Embora encerrado ao público, os serviços *online* continuam a funcionar? Se sim, pode especificar um pouco mais? Por exemplo, reforço da presença nas redes sociais (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube), visitas virtuais, acervos digitais, comunicação direcionada, entre outras.
2. Com base na sua experiência, que medidas de gestão do Monumento e de políticas culturais haverá que pensar desde já tendo em conta a evolução previsível da atual crise?

---

<sup>3</sup> Informação disponível em <https://asociacion-acre.org/wp-content/uploads/RESULTADOS-ENCUESTA-ACRE.pdf>.

<sup>4</sup> Informação disponível em <http://observatoripublics.icrpc.cat/files/200407-impacte-covid-19-en-la-frequentacio-equipaments-patrimoniais-2020-v2.1.pdf>.

<sup>5</sup> Para informação sobre o projeto *Observatorio de la crisis* consultar [https://www.kultura.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/keb\\_covid\\_inkesta/es\\_def/adjuntos/Proyecto-Observatorio-de-la-crisis.pdf](https://www.kultura.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/keb_covid_inkesta/es_def/adjuntos/Proyecto-Observatorio-de-la-crisis.pdf)

<sup>6</sup> Uma síntese dos resultados globais relativos a 2017 e 2018, Neves, José Soares (coord.), Sofia Costa Macedo, Jorge Santos e Ana Paula Miranda (2020), *Da Salvaguarda à Valorização: Os Monumentos Nacionais de Portugal e a Abertura ao Público – Primeiros Resultados*, Lisboa, Observatório Português das Atividades Culturais, CIES-Iscte, está já disponível em <https://www.opac.cies.iscte-iul.pt/monumentos-nacionais-publico>. A atualização em curso visa obter dados de 2019.



Foram seguidas as opções de outros estudos extensivos, também de inquérito por questionário *online* e com recurso a perguntas abertas<sup>7</sup>. Utilizou-se como método de análise o *Computer Assisted Qualitative Data Analysis* (CAQDAS).

As respostas (textos) foram tratadas e analisadas com o *software* MAXQDA através de um processo de codificação cuja unidade de análise é a frase<sup>8</sup>. O *corpus* documental constituído pelo conjunto das respostas foi classificado numa única árvore de códigos a dois níveis que compreende 14 códigos temáticos (1º nível) e consequentes desdobramentos (2º nível) com um total de 47 subcódigos (ver grelha em anexo).

Foram inquiridos os mesmos MN que responderam ao estudo inicial<sup>9</sup>, ou seja, 179, dos quais 152 responderam até 19 de maio de 2020 (o trabalho de terreno continuou para aqueles que não tiveram possibilidade de responder até essa data). O processo de codificação das opiniões teve por base 138 respostas à primeira pergunta e 116 à segunda, o que corresponde a taxas de resposta de 91% e 76%, respetivamente.

## **1.2. CARACTERÍSTICAS DOS MONUMENTOS NACIONAIS QUE RESPONDERAM**

Os MN que responderam às duas questões sobre os impactos da pandemia pelo COVID-19 são visitáveis (94%), com tutelas públicas (66%), localizados em todo o território nacional (exceto Açores) embora com concentração nas regiões Norte (45%) e Centro (28%). A isto acresce que, na maioria (51%), são MN que tiveram menos de 100 mil visitantes no ano de 2019 (quadro 1). Entre os que responderam à segunda pergunta acentua-se ligeiramente a resposta por parte dos MN com tutela pública (71%), assim como os MN com menos de 10 mil visitantes anuais (36%).

---

<sup>7</sup> A metodologia de inquérito extensivo e dados qualitativos segue a adotada em vários estudos recentes. Ver a este propósito, Neves, José Soares (coord.), Joana Azevedo, Rui Telmo Gomes e Maria João Lima (2017), *Estudo Posicionamentos das Entidades Artísticas no Âmbito da Revisão do Modelo de Apoio às Artes*, Lisboa, DGArtes e CIES-Iscte; Neves, José Soares (coord.), Jorge Santos, Maria João Lima e Natacha Ribeiro (2019), *Públicos do Museu Nacional do Traje*, Lisboa, DGPC (para citar apenas um dos 14 estudos de museus); e Neves, José Soares (coord.), Jorge Santos e Sónia Apolinário (2020), *Públicos da exposição "Loulé: Territórios, Memórias, Identidades" no Museu Nacional de Arqueologia - Relatório*, Lisboa, Observatório Português das Atividades Culturais, CIES-Iscte, 143 pp.

<sup>8</sup> Adota-se o processo de codificação preconizado por Saldaña, Johnny (2013[2009]), *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, Los Angeles, SAGE. A estratégia adotada na análise e interpretação do *corpus* documental seguiu a proposta em cinco fases (preparação e organização dos dados; imersão inicial; codificação; categorização e tematização; interpretação) proposta por Leavy, Patricia (2017), *Research Design: Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Arts-Based, and Community-Based Participatory Research Approaches*, Nova Iorque e Londres, The Guilford Press, pp. 150-152. O processo de codificação teve em conta três critérios: exaustividade, diversidade e relevância temática.

<sup>9</sup> Ao estudo inicial, aplicado em 2019 com dados referenciados a 2017/18, responderam dentro do prazo 173 MN (ver Neves *et al.*, 2020), a que acrescem seis cuja resposta foi, entretanto, possível obter.

### Quadro 1. Respostas segundo as variáveis de caracterização dos MN

(% em coluna)

Variável	Categoria	Pergunta 1	Pergunta 2	Total
Funcionamento (em 2019)	Visitável	93,5	94,0	91,4
	Esteve encerrado	3,6	4,3	4,6
	Não visitável	2,9	1,7	3,9
Tutela	Ministério da Cultura	24,6	23,3	23,0
	Câmara Municipal	29,0	29,3	28,9
	Outras públicas	15,9	18,1	14,5
	Igreja Católica	15,9	16,4	18,4
	Outras privadas	14,5	12,9	15,1
Região	Norte	46,4	45,7	45,4
	Centro	27,5	26,7	27,6
	AML	8,7	7,8	7,9
	Alentejo	13,8	16,4	15,8
	Algarve	2,9	2,6	2,6
	Madeira	0,7	0,9	0,7
Escala de visitantes	Muito grande	2,9	2,6	2,6
	Grande	10,9	10,3	9,9
	Pequeno	21,0	20,7	20,4
	Muito pequeno	31,9	36,2	30,3
	Sem controlo de visitantes	26,8	24,1	28,3
	Não se aplica	6,5	6,0	8,6
<b>Total</b>		<b>138</b>	<b>116</b>	<b>152</b>

Escala de visitantes: Muito grande – mais de 500 mil; Grande – entre 100 mil e 499,9 mil; Pequeno – entre 10 mil e 99,9 mil; Muito pequeno – menos de 9,9 mil.

Fonte: OPAC, IMNP, 2020.

Nota: Não houve resposta por parte de MN da Região Autónoma dos Açores.

## 2. RESULTADOS

A análise de resultados organiza-se segundo os 14 códigos temáticos (1º nível). As respetivas quantificações para as duas questões estão patentes nos quadros 2 e 3. De referir que, apesar da formulação da primeira pergunta, as respostas dadas não se limitaram à apresentação dos serviços e soluções *online* adotadas durante o período de encerramento dos MN.

**Quadro 2. Quantificações das respostas por temática: serviços *online* durante o encerramento ao público**

Temática	Número
Redes sociais	213
Serviços <i>online</i>	140
Sem serviços <i>online</i>	38
Dependentes da tutela	28
Serviços não culturais	10
Manutenção	6
Funcionários (situação RH)	5
Outros	4
<b>Respostas à pergunta 1 (n)</b> (taxa de resposta)	<b>138</b> (91%)

Fonte: OPAC, IMNP, 2020.

Notas: i) codificação não exclusiva; ii) os dados resultam da codificação das respostas válidas em pergunta aberta.

Numa primeira leitura dos resultados, identificam-se medidas que procuram manter, e alargar, a comunicação digital e os conteúdos *online*, e também de aproveitamento da pausa no atendimento aos visitantes para obras de manutenção dos imóveis e de conservação das coleções. Mas esta vertente, dominante, não se aplica a todos os MN. De todo o modo verifica-se que, apesar de a questão estar direcionada para os serviços *online*, vários MN direcionaram a sua atividade nesse período para outros serviços, em alternativa ou cumulativamente.

A leitura global das quantificações obtidas confirma a prioridade atribuída aos serviços *online*, durante o período de encerramento dos MN, e em particular a aposta nas várias redes sociais. O encerramento ao público acabou por constituir uma oportunidade para investir no desenvolvimento desses serviços e para multiplicar os conteúdos disponibilizados por essas vias, uns culturais, outros não culturais, de acordo com a função do MN. Esse desenvolvimento verificou-se em MN já com alguns recursos deste tipo disponíveis antes da crise. Noutros, menos preparados e/ou, mais dependentes das respetivas tutelas, a resposta foi menor, mais tardia, e em alguns casos não houve qualquer resposta. Ou seja, é importante reter que uma parte, ainda assim significativa, respondeu não dispor de serviços *online*, nem próprios, nem da tutela, pelo que a sua presença junto dos públicos potenciais neste período foi praticamente nula. Para uma parte dos MN, o fecho dos imóveis constituiu também uma oportunidade para a realização de pequenas obras de manutenção ou mesmo arranjos, mais dificultados em tempos "normais" com a presença constante de visitantes.

Desta forma e em síntese, foi possível identificar os seguintes elementos:

- Aposta muito forte em serviços online, para o funcionamento dos MN;
- Aposta alargada nas redes sociais, designadamente Facebook, Instagram e Youtube para comunicação com os públicos;
- Aposta em conteúdos digitais, de diferentes tipos, culturais e também não culturais;
- Aposta em alguns serviços e atividades offline, sobretudo manutenção dos espaços e dos acervos e realização de inventários;
- Aposta na adaptação dos Recursos Humanos à nova situação.

De uma forma menos alargada verificaram-se durante a crise pela COVID-19 outras situações em vários MN:

- Uns sem serviços online;
- Outros sem serviços online autónomos, uma vez que estão dependentes da respetiva tutela.

Quanto à segunda pergunta identificam-se linhas de continuidade e novas preocupações relacionadas com a reabertura dos serviços presenciais e a readmissão de visitantes (quadro 3).

**Quadro 3. Quantificações das respostas por temática: medidas a adotar na nova situação**

Temática	Número
Serviços <i>online</i>	97
Segurança	65
Recursos	30
Atividades presenciais	17
Públicos (dos turistas estrangeiros)	15
Serviços para os públicos	10
Redes sociais	9
Políticas públicas	8
Manutenção	7
Outros	9
<b>Respostas à pergunta 2 (n)</b> <i>(taxa de resposta)</i>	<b>116</b> <i>(76%)</i>

Fonte: OPAC, IMNP, 2020.

Notas: i) codificação não exclusiva; ii) os dados resultam da codificação das respostas válidas em pergunta aberta

O investimento nos serviços *online* faz-se igualmente sentir numa perspetiva de continuidade, mas as preocupações quanto à operacionalidade das visitas presenciais ganham, naturalmente, mais peso. As questões de segurança, de adaptação das condições de visita às recomendações das autoridades de saúde estão muito presentes, e são preponderantes na apresentação de medidas a adotar.

Colocam-se preocupações quanto aos serviços a disponibilizar aos visitantes, face à diminuição, ou mesmo desaparecimento, da componente turística de visitantes estrangeiros, dominante até aqui em vários MN, e equacionam-se alternativas possíveis para continuar a cativar e receber visitantes, centradas agora nos visitantes nacionais, locais e mais especificamente nas comunidades circundantes.

A procura de apoios públicos direciona-se para o sector do turismo e, com menor relevância, para o sector da cultura. Mantém-se uma perspetiva de manutenção de imóveis e de conservação das coleções.

Sistematizando as respostas à segunda pergunta, identificam-se os seguintes elementos:

- Preparação para a retoma das atividades presenciais;
- Continuidade do reforço dos serviços online após a reabertura ao público, incluindo as redes sociais;
- Implementação de medidas de segurança de proteção a funcionários e visitantes, em linha com as autoridades nacionais de saúde;
- Qualificação tecnológica de Recursos Humanos e dos equipamentos dos MN;
- Direcionamento para públicos nacionais, locais e comunidades com alteração das atividades;
- Preparação de serviços para os públicos, sobretudo pelos serviços educativos;
- Necessidade de medidas de políticas públicas de turismo e da cultura para compensar a quebra de visitantes.

## 2.1. SERVIÇOS ONLINE DURANTE O ENCERRAMENTO AO PÚBLICO DOS MN

Numa segunda leitura dos resultados segue-se um modelo comum: para cada temática: faz-se um breve comentário analítico seguido da transcrição de excertos ilustrativos a partir das respostas obtidas. O perfil do MN é apresentado a seguir ao excerto<sup>10</sup>.

### REDES SOCIAIS

A atividade *online* parece transversal ao universo do estudo, tendo a maioria dos MN evocado as redes sociais por mais do que uma vez na sua resposta. Constatou-se assim que, no período de constrangimentos derivado da crise da COVID-19, a comunicação dos MN através das redes sociais parece surgir reforçada quer em termos da frequência de atualização quer em termos de diversidade de conteúdos disponibilizados. A utilização das redes sociais como uma das plataformas privilegiadas de comunicação dos MN sai ainda reforçada no âmbito dos planos da recuperação da COVID-19.

O serviço do momento mantém-se a funcionar em pleno, sem a vertente presencial. Naturalmente que a alma do monumento são as pessoas, os artesãos, as experiências sem isso ele perde a sua vida, no entanto temos feito ações de promoção nas redes sociais com o conteúdo que normalmente esta disponível no Monumento.

[#124, tutela municipal, Pequeno]

Sim. Houve um claro reforço em formato digital das valências habitualmente garantidas de outras formas. Por exemplo, a comunicação através da rede social Facebook reforçou-se muito, disponibilizando conteúdos digitais, sugerindo-se leituras e atividades, com uma frequência de mais do que 1 publicação diária.

[#51, outra tutela privada, Não visitável]

Houve uma continuidade na presença nas Redes Sociais (Facebook e Instagram) com ligeira alteração dos conteúdos nomeadamente com maior ênfase na divulgação do património à guarda do [...] para colmatar a impossibilidade de visita física aos nossos serviços.

[#38, tutela Ministério da Cultura, Grande]

---

<sup>10</sup> Os perfis seguem a seguinte composição e sequência: [nº da resposta, tutela, escalão de visitantes/sem controlo/encerrado em 2019]. Note-se que, embora o relatório siga o acordo ortográfico em vigor, nos excertos transcritos manteve-se a redação dos interlocutores do estudo com salvaguarda do anonimato

Uma parte significativa das respostas especifica a rede social utilizada e a periodicidade de atualização dos respetivos conteúdos, sendo de destacar a especial incidência do Facebook (com 55 referências), mas também o Instagram (33), Youtube (28), Twitter (23), Pinterest (22) e LinkedIn (22). Não deixa de ser relevante frisar que esta diversidade de redes sociais evidencia uma preocupação por parte dos MN em chegar a públicos diferenciados.

As coleções começaram a ter uma divulgação reforçada nas redes sociais nomeadamente no Facebook e Instagram com visitas virtuais e acervos digitais, dando a possibilidade às populações de verem o património nacional passível de ser visitado.  
[#45, tutela municipal, Pequeno]

Sim. Reforço nas redes sociais (facebook, Instagram e youtube).  
[#127, outra tutela privada, Muito pequeno]

## **SERVIÇOS ONLINE**

Um diversificado conjunto de MN refere a disponibilização de um conjunto de serviços *online* diversificados que, de seguida, se descrevem em pormenor.

### *Visitas virtuais*

Dentro dos serviços *online*, possibilitar a visita virtual dos espaços expositivos foi uma das soluções encontradas por uma parte significativa dos MN. Os recursos videográficos foram indicados por uma parte considerável dos MN como uma das tecnologias a adotar, sendo a sua utilização mais referenciada à disponibilização de visitas virtuais.

Os serviços online continuam a funcionar, desde visitas guiadas virtuais, comunicação de informação online, estando a preparar neste momento uma série de iniciativas para implementar.

[#52, tutela municipal, Muito pequeno]

Reforçou-se o recurso ao vídeo para simular visitas virtuais (...).

[#38, tutela Ministério da Cultura, Grande]

Visitas virtuais; Conteúdos digitais sobre o acervo; (...) desenvolvimento de uma aplicação de visita virtual 360°.

[#111, tutela Igreja Católica, Muito grande]

## Websites

São muitas as referências à existência de *websites* que se reportam aos MN. E se, na maioria dos casos, esses *websites* eram pré-existentes à crise COVID-19, verifica-se que esta situação levou a uma aposta num reforço de conteúdos e em outros casos, propiciam-se mesmo situações de reformulação e/ou de criação de novos sítios.

Tendo em conta a COVID-19 todos os espaços foram encerrados. No entanto o nosso site contém muita informação sobre todos os espaços museológicos, monumentos e entre outros segmentos culturais.

[#18, tutela municipal, Muito pequeno]

Como estamos a remodelar o Website do Museu toda a informação acerca do Museu e bens patrimoniais se faz através do site institucional da Autarquia e das redes sociais.

[#73, tutela municipal, Pequeno]

## Newsletter

A criação ou reativação de *newsletters* foi outras das medidas, promovidas no âmbito da comunicação digital implementada pelos MN, que reconhecem com este meio, uma forma de contacto mais direccionado com os seus públicos.

(...) e comunicação direccionada (newsletter).

[#75, outra tutela pública, Muito pequeno]

A newsletter do Museu [...] foi reativada.

[#149, outra tutela privada, Grande]

## Conteúdos digitais online

A produção de conteúdos digitais, disponibilizados *online*, foi outro recurso utilizado por alguns MN. Esta medida é, aliás, manifestada pelos MN como estando elencada como uma das preocupações que poderão ser integradas na missão dos monumentos.

Mantém-se o acesso aos fundos e coleções [...] através da plataforma [...], continuando o trabalho para disponibilizar mais espécies fotográficas online.

[#38, tutela Ministério da Cultura, Grande]

O capítulo em que [...] realmente fez a diferença foi no acesso à bibliografia em papel, absolutamente indispensável ao estudo e à investigação, que passou a ser feito por digitalizações e disponibilização de PDFs encriptados, mediante pedido, para o que mantivemos sempre um pequeno piquete de 5 pessoas dentro da [...], durante todo o tempo do Estado de Emergência.

[#51, outra tutela privada, Não visitável]



### *Documentários, filmes, vídeos promocionais*

A grande parte dos depoimentos recolhidos refere a conceção, realização e/ou divulgação de uma série conteúdos multimédia sobre o MN, entre os quais vídeos promocionais, vídeos de visitas guiadas, filmes de apresentação e/ou documentários.

Perspectiva de construir um pequeno filme de apresentação do equipamento.  
[#5, tutela municipal, Pequeno]

Apenas foi disponibilizado um filme sobre o Museu, mas não constitui uma visita virtual, porque não possuímos recursos técnicos e financeiros para a realização de um trabalho dessa tipologia com a qualidade necessária.  
[#37, tutela Igreja Católica, Sem controlo de visitantes]

Também temos disponível no nosso site um vídeo com uma visita guiada ao [...], que foi feito no dia 7 de março de 2020, data em que comemoramos o centenário (...).  
[#67, tutela Ministério da Cultura, Pequeno]

Foram produzidos vídeos de divulgação de conteúdos em parceria com outros equipamentos (...) e outras entidades";  
[#102, tutela municipal, Muito grande]

### *Transmissão de eventos em direto ou por streaming*

Relativamente à transmissão de eventos em direto, ou por *streaming*, de realçar o número significativo de atividades que foram registadas.

Na realidade, uma observação mais atenta das respostas obtidas permite verificar que a maioria das atividades transmitidas *online* não foram de cariz cultural, mas sim religioso. As igrejas que são MN tiveram nas transmissões *online* das celebrações litúrgicas um dos seus modos de comunicação privilegiado.

Contudo, não foi apenas no âmbito religioso que os MN utilizaram estes meios, verificando-se algumas iniciativas promovidas com transmissões em direto, em muito semelhantes ao que se verificou no sector cultural e criativo um pouco por todo o mundo.

Alguns MN referem também que o reforço na aplicação de métodos de disseminação de atividades em transmissões *online* pode ser aplicado a atividades

de natureza mais artística e também científicas, como por exemplo *webinars*. Neste segmento, a realização de iniciativas de transmissões *online*, excluindo as transmissões de cerimónias religiosas, são reportadas quer por monumentos cuja tutela pertence ao Ministério da Cultura, quer a entidades privadas.

Transmissões on-line todos os domingos.

[#31, tutela Igreja Católica, Sem controlo de visitantes]

Os serviços online e a atividade cultural continuam a funcionar. Ocorreu um reforço na comunicação online (site e redes sociais) e a agenda cultural, passou, na medida do possível para ações online.

[#126, outra tutela privada, Grande]

(...) houve um aumento bastante grande nos serviços online com transmissão de espetáculos, transmissão de ensaios, transmissão de leituras de textos para várias faixas etárias, oficinas para várias faixas etárias, masterclasses, disponibilização de livros digitais de textos que foram encenados no Teatro. Estes serviços online têm sido alvo de programação semanal e tem havido uma comunicação direcionada dos mesmos para os nossos públicos. Todas estas atividades são anunciadas e transmitidas nas redes sociais (facebook, instagram, youtube) e no nosso site.

[#67, tutela Ministério da Cultura, Pequeno]

(...) e Festival [...], numa versão reduzida, com três espetáculos sem público, com transmissão direta em streaming.

[#143, tutela Ministério da Cultura, Grande]

## **SEM SERVIÇOS ONLINE**

Também há MN que não disponibilizaram serviços *online* ou que apenas mantiveram serviços muito elementares como a resposta a *emails*. A realidade dos MN em termos de operação foi diversificada registando-se elementos em regime de teletrabalho, de *layoff* e sem acesso aos monumentos. Este tipo de operação condicionou naturalmente os serviços disponibilizados. De salientar que a época de encerramento e a inexistência de serviços de ação cultural permitiu, por outro lado, a realização de tarefas de naturezas várias. De referir também que metade dos MN que indicaram a inexistência de serviços *online* não fazem controlo de visitantes.

Os serviços online ainda estão num processo de criação e melhoria.

[#148, tutela Igreja Católica, Sem controlo de visitantes]

Sim, contudo, relativamente a este monumento, apenas estamos a responder via email a qualquer esclarecimento ou solicitação.

[#36, tutela municipal, Sem controlo de visitantes]

Neste momento, a aposta [...] foi a de investir num conjunto de processos em atraso, nomeadamente: uma publicação sobre [...]. Paralelamente, o Museu [...] coordena uma publicação sobre o património do Concelho, com mais de 25 autores. A situação de pandemia obrigou a cancelar as visitas de muitos destes autores, que dariam suporte aos seus trabalhos, pelo que fomos obrigados a remeter inúmero material fotográfico da nossa base de dados, que desse apoio a estes estudos. Todos estes processos são assegurados por teletrabalho.

Apostar em serviços on-line, significaria pôr em causa estes projetos. [...]

[#97, tutela Igreja Católica, Muito pequeno]

O Mosteiro encontra-se encerrado e não tem serviço de visitação on line. Estando em preparação essa possibilidade.

[#116, tutela municipal, Muito pequeno]

Devido a problemas e limitações várias o museu não tem estado ativo neste âmbito. Temos, sim, incrementado a nossa investigação sobre o acervo para quando estes problemas sejam ultrapassados possamos realizar publicações nas redes sociais (...).

[#125, tutela Ministério da Cultura, Pequeno]

## TUTELA

Diversos MN referiram que a atividade *online* depende da tutela, quer em termos organizativos quer em termos de estrutura (sítio na Internet, Facebook, etc.). Estes MN dispõem de pouca autonomia na gestão das suas redes e plataformas de comunicação digital, remetendo, com muita frequência, essa competência para a entidade de tutela. Esta situação é independente do regime de propriedade e/ou afetação, mas está mais associada aos Monumentos com escalões de visitantes mais baixos.

Essa parte é gerida mais pela DRCl[...].

[#6, tutela Igreja Católica, Sem controlo de visitantes]

Existe informação online através da página da Câmara Municipal e Aldeias Históricas de Portugal. A Câmara também tem presença em redes sociais.

[#69, tutela municipal, Pequeno]

Existe o website do [...] com informação atualizada e, nas redes sociais, a página Facebook da Direção Regional de Cultura do [...], entidade que tutela este monumento nacional.

[#22, tutela Ministério da Cultura, Grande]

## SERVIÇOS NÃO CULTURAIS

Tal como exemplificado acima (cf. transmissão de eventos em direto ou por *streaming*) verifica-se a existência de MN em que os serviços *online* disponibilizados não compreendem a componente cultural. Trata-se sobretudo de transmissões de cerimónias religiosas, englobando também projetos sociais e solidários.

Há ainda casos de MN que mantêm uma utilização funcional de carácter educativo; nessas situações, os modelos adotados foram modelos de ensino à distância, através da utilização as plataformas digitais.

Após o encerramento da igreja a presença digital orientou-se principalmente para a transmissão em directo das missas diárias e outras cerimónias religiosas para a nossa página do Facebook.

[#109, tutela Igreja Católica, Grande]

Os serviços online continuam a funcionar mas direccionados para a vertente social, ajudando a comunidade com projectos solidários.

[#27, tutela Igreja Católica, Sem controlo de visitantes]

(...) suspensão de toda a atividade letiva presencial [...], bem como a sua substituição por métodos digitais para a promoção de um ensino a distância, até ao final do ano letivo 2019/2020 e a consequente transição de todos os regimes de avaliação para meios digitais.

[#54, outra tutela privada, Não visitável]

## MANUTENÇÃO

As questões da manutenção do edificado foram também referidas pelos MN que responderam ao questionário relacionado com os impactos da COVID-19.

A situação de pandemia e o encerramento ao público foram aproveitados por alguns MN para executarem algumas ações de conservação, restauro e manutenção no edificado.

Também foram realizadas intervenções de manutenção no património integrado, com destaque para acervos e coleções dos MN, com o objetivo de serem disponibilizadas para os visitantes quer através das plataformas de comunicação digitais, quer na preparação de atividades futuras.

Quem continua a ir trabalhar tem feito manutenção do edifício e das coleções.  
[#29, tutela Ministério da Cultura, Sem controlo de visitantes]

A equipa encontra-se a trabalhar na atualização da base de dados do acervo e na elaboração de conteúdos para nova exposição temporária cuja inauguração estava agendada para 18 de maio (nova data em análise).

[#12, tutela Ministério da Cultura, Pequeno]

Houve um reforço da presença nas redes sociais através de uma campanha de divulgação das actividades de conservação e Restauro. Alguns trabalhos de conservação e restauro continuaram a realizar-se.

[#142, outra tutela privada, Pequeno]

## SITUAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Relativamente aos Recursos Humanos (RH) dos MN as situações foram relativamente homogêneas no universo que respondeu às questões sobre o impacto da COVID-19.

Nos casos em que se mantiveram equipas a funcionar, estas caracterizaram-se por serem pequenas e sobretudo ligadas com os esforços envidados pelos MN na digitalização e disponibilização dos seus acervos *online*.

Na maioria dos MN a situação verificada foi um regime de *layoff* e/ou uma modalidade de teletrabalho. No caso do teletrabalho as funções de disponibilização de conteúdos continuaram a ser a grande preocupação.

Há ainda situações em que foi possível observar a existência de formações *online* para os recursos humanos, sobretudo na vertente de interpretação do património.

(...) encontram-se encerrados havendo três tipos de situação relativamente ao pessoal:  
1. Os grupos de risco, que foram enviados para casa; 2 - os técnicos que se encontram em casa em teletrabalho; 3. Os funcionários que continuam a ir diariamente trabalhar por turnos - um turno de manhã, outro de tarde.

[#29, tutela Ministério da Cultura, Sem controlo de visitantes]

A equipa fixa é muito pequena, pelo que dos restantes, apenas um colaborador da receção entrou em lay-off (na impossibilidade de assegurar qualquer questão por teletrabalho). Outro colaborador assegurou a construção de uma base de dados de uma biblioteca doada ao museu (entre 3 a 4 mil volumes), e outro está em assistência à família.

[#97, tutela Igreja Católica, Muito pequeno]

Encerramos o museu no dia 14 de março e todos os funcionários ficaram a partir dessa data em regime de layoff.

[#135, tutela Igreja Católica, Grande]

Todos os serviços passaram a funcionar em teletrabalho.

[#142, outra tutela privada, Pequeno]

(...) formação on-line para guias intérpretes (...).

[#143, tutela Ministério da Cultura, Grande]

## **OUTROS**

As referências a outro tipo de serviços *online* que não os evocados nos pontos anteriores são escassas e parecem corresponder mais a um quadro de intenções do que estratégias de comunicação digital concretizadas no âmbito do encerramento dos MN. É de referenciar a diversificação de ações tais como publicações em papel, *e-books*, *quiz* ou roteiros temáticos.

(...) Quiz sobre a história [do Monumento] (...).

[#111, tutela Igreja Católica, Muito grande]

(...) roteiros temáticos (...).

[#152, tutela Ministério da Cultura, Muito pequeno]

## 2.2. MEDIDAS E POLÍTICAS A ADOTAR

### SERVIÇOS ONLINE

A utilização das modalidades de comunicação com o visitante *online*, não só foi apontada como uma das principais medidas adotadas durante o período do encerramento ao público, como se mantêm como umas das principais estratégias a reforçar ou a implementar pelos MN, quando foram inquiridos sobre as medidas de gestão futuras nos diversos sítios. É significativo o número de MN que reforçaram ou preveem criar os serviços *online* destinados aos seus públicos.

No entanto e conscientes que durante o presente ano o movimento turístico irá declinar a forte aposta terá que ser sem dúvida no desenvolvimento dos serviços online.

[#15, tutela municipal, Muito pequeno]

(...) reforço de iniciativas on-line (...).

[#9, tutela municipal, Esteve encerrado]

### *Visitas virtuais*

Uma das principais componentes da panóplia de medidas apontadas pelos MN é a das visitas virtuais. Uma quantidade substancial de opiniões obtidas salienta a existência de visitas virtuais aos sítios patrimoniais, sendo esta uma medida transversal a todos aos MN independentemente da sua tutela e escalão de visitantes.

Dada a complexidade do [monumento], perante os normativos sanitários, as novas tecnologias e as visitas virtuais surgem como fundamentais na abordagem que se deseja para a divulgação do nosso património.

[#138, tutela Ministério da Cultura, Grande]

Num primeiro momento, investir sem dúvida no material promocional Virtual do monumento (visitas virtuais, já em fase de produção (...)).

[#15, tutela municipal, Muito pequeno]

(...) disponibilização online de visita virtual.

[#108, tutela Ministério da Cultura, Sem controlo de visitantes]

## *Lojas*

Uma segunda medida apontada por um grande número de MN que responderam à questão está relacionada com as lojas *online*. A disponibilização de artigos através de uma loja *online* surge como algo que deve ser incorporado em medidas futuras. Se a informação prestada sobre a existência de lojas a funcionar durante o período de confinamento não foi relevante, em relação às medidas de gestão a adotar referencia-se a preocupação com a existência de lojas. Neste contexto, há apenas a referir que a instalação e funcionamento de lojas *online* é marcada em apenas um núcleo de MN, agregados sob uma mesma tutela.

Uma aposta maior em serviços online/virtuais (loja, visitas, atividades lúdicas, entre outros serviços).

[#77, outra tutela pública, Muito pequeno]

## *Websites*

A existência ou reformulação de *websites* é outra das medidas mais relevantes apontadas pelos MN relativamente à sua gestão futura. A aposta em *websites* é referida como sendo uma medida essencial quer pelos monumentos individualmente, quer pelas tutelas que reconhecem a necessidade de potenciar esta plataforma de comunicação.

A DRC[...] iniciou, em setembro de 2019, um projeto de criação de novos sites para todos os museus e alguns dos seus principais monumentos, apostando claramente na comunicação digital, como de resto consta do seu Plano de Atividades para 2020. A atual crise veio justificar a necessidade dessa aposta, sendo premente investir em meios humanos e técnicos para reforçar a capacidade de resposta dos serviços.

[#57, tutela Ministério da Cultura, Muito pequeno]

Um melhor investimento nas propostas online com a criação de um site (...).

[#148, tutela Igreja Católica, Sem controlo de visitantes]

## *Comunicação*

A questão da comunicação encontrou eco nas necessidades futuras dos MN, quer seja através da implementação de uma estratégia de comunicação, quer seja numa fase de reequacionamento das estratégias aplicadas até agora. Termos como "marketing" são utilizados pelos MN e as preocupações com a comunicação orientam-se no sentido de uma promoção e divulgação do monumento e ainda na sua relevância enquanto instrumento que complementa a visita presencial.



Em alguns casos refere-se à necessidade da comunicação *online* ser cuidada. Não se substituindo à visita, a comunicação deve permitir que os MN estejam acessíveis digitalmente e/ou conseguir a confiança do público para uma futura visita. De referir que as preocupações com uma presença *online* regular e eficaz estão presentes de uma forma alargada nos MN, e confirmam uma aposta na continuidade e manutenção da existência deste tipo de serviços.

Além da espectável normalização com a reabertura ao público destes equipamentos, deverá haver uma especial atenção na comunicação, nomeadamente através do website, redes sociais, visitas virtuais, entre outros,

[#22, tutela Ministério da Cultura, Grande]

Desde logo um reforço da comunicação dos monumentos, vocacionada a devolver a confiança do público para a visita. (...)

[#39, tutela Ministério da Cultura, Muito pequeno]

(...) aposta da parte digital, continuando a reforçar a presença nas redes sociais, tal como a aposta em novas formas de marketing

[#27, tutela Igreja Católica, Sem controlo de visitantes]

### *Conteúdos digitais online*

O reforço dos conteúdos digitais é uma outra medida apontada pelos responsáveis dos MN que responderam ao questionário. A estes conteúdos digitais, destinados para uma disponibilização *online*, são apontadas várias características: atuarem como complemento à visita presencial; permitirem uma diversificação de visitantes através da utilização de outros idiomas; ou ainda como divulgação dos acervos, constituindo uma ferramenta para atualização e inventários e de investigação. Na realidade, as respostas submetidas permitem verificar que esta aposta em conteúdos digitais corresponde a uma noção da aplicação lata desta medida para a missão dos vários MN, independentemente da sua tutela ou escalão de visitantes.

Um reforço da produção de conteúdos digitais acessíveis e em diversos idiomas (...)

[#151, tutela Ministério da Cultura, Muito pequeno]

(...) digitalização maciça de fundos documentais para disponibilizar online, agilizando a divulgação do património, o acesso à documentação o desenvolvimento de pesquisa e investigação.

[#96, outra tutela privada, Muito pequeno]

### *Transmissão de eventos em direto ou por streaming*

A realização de transmissões em direto ou *streaming* foi pouco referenciada pelos MN. Dentro das opiniões manifestadas esta medida surge como podendo ser aplicada em eventos de natureza científica ou académica diversos ou ainda para eventos de natureza cultural, como por exemplo espetáculos.

Diminuir os encontros científicos e congressos internacionais presenciais, reforçando em contrapartida os webinários, e os congressos à distância; (...)  
[#143, tutela Ministério da Cultura, Grande]

Desenvolvimento do site dedicado ao monumento, para contacto com os públicos, incluindo a eventual possibilidade de transmissão online de eventos (...)  
[#19, tutela municipal, Pequeno]

### *Plataformas digitais*

No caso das plataformas digitais as preocupações indicadas vão no sentido de articular os meios digitais dos MN com plataformas diferentes já existentes, e que operem quer no âmbito patrimonial, quer no âmbito turístico.

(...) Reforço dos conteúdos digitais, através da apresentação de um novo website e protocolos com plataformas digitais vocacionadas para a cultura e património; (...)  
[#39, tutela Ministério da Cultura, Muito pequeno]

Um melhor investimento nas propostas online com (...) uma equipa de manutenção das plataformas digitais.  
[#148, tutela Igreja Católica, Sem controlo de visitantes]

### *Animação Multimédia*

As ferramentas de animação multimédia, nas quais se incluem propostas de utilização de realidade aumentada, são pouco referenciadas pelos MN mesmo quando pensadas como medidas de gestão futuras. Apenas uma referência à animação multimédia e uma referência à utilização de tecnologia de realidade aumentada foram registadas nas respostas submetidas.

Criar propostas de animação multimédia (...).  
[#36, tutela municipal, Sem controlo de visitantes]

(...) criar novas experiências, visitas virtuais e realidade aumentada, aliadas à tecnologia (...).  
[#104, tutela municipal, Pequeno]

## REDES SOCIAIS

As redes sociais, que tiveram um papel preponderante nas respostas dos MN face ao seu encerramento ao público, continuam a ser referenciadas por estes, mas com uma incidência mais reduzida, o que poderá corresponder ao reconhecimento da existência de uma estratégia de atuação já consolidada por parte das entidades. Os MN que referem as redes sociais nos contextos das medidas de gestão futuras referem o reforço da presença nas mesmas.

Reforço da presença nas redes sociais; (...)

[#53, tutela municipal, Pequeno]

Esta nova estratégia poderá passar também por uma maior divulgação e comunicação através (...) das redes sociais (...).

[#73, tutela municipal, Pequeno]

## SEGURANÇA

As medidas de segurança face à COVID-19 foram o segundo aspeto mais referenciado pelos MN na sua resposta à questão sobre medidas futuras para a gestão dos sítios patrimoniais. É de referir que a maioria pretende retomar a sua abertura ao público, existindo alguns casos em que os espaços manter-se-ão encerrados devido à sua não adequação às medidas de segurança em vigor.

Os espaços que não apresentam condições para cumprir as regras de segurança não serão para já visitáveis.

[#149, outra tutela privada, Grande]

Limpeza sistemática do espaço e suspenderemos as iniciativas que não reúnam as condições adequadas face a esta situação de Pandemia.

[#43, tutela municipal, Sem controlo de visitantes]

De uma forma geral, as questões de segurança são pensadas e perspectivadas de acordo com as orientações da Direção Geral de Saúde (e do Ministério da Cultura) em articulação com as respetivas tutelas. Está presente, nos MN, a necessidade do acompanhamento da situação pandémica e o possível ajustamento das medidas implementadas. É indicado que foram implementados planos de contingência específicos para cada caso.

Encontra-se em curso, em articulação com as chefias e as colegas coordenadoras dos outros espaços culturais (Museus, Galeria de Arte, Centro Cultural e Teatros) do [...], a apresentação de um conjunto de propostas e medidas, contemplando as medidas de segurança recomendadas pelo Governo e DGS, para a gradual reabertura dos espaços culturais e reorganização dos mesmos (...).

[#9, tutela municipal, Esteve encerrado]

Todas as medidas que estão a ser adotadas serão algo de reavaliação regular de forma a serem ajustadas sempre que tal for considerado oportuno e necessário.

[#149, outra tutela privada, Grande]

Aplicação de plano de contingência aprovado pelas entidades responsáveis.

[#131, tutela Igreja Católica, Sem controlo de visitantes]

De uma forma mais específica estas medidas a implementar têm em vista a segurança dos visitantes e dos funcionários, sendo esta uma clara preocupação. Estas preocupações são transversais a todos os MN, independentemente da sua tutela e escalão de visitantes. Neste sentido, são indicados procedimentos e medidas concretas (e.g. barreiras de proteção, viseiras, máscaras, limpeza dos espaços entre outras), a fim de garantir uma visita tranquila sem perigos para a saúde pública e minimizando os riscos de contágio.

(...) num segundo momento em que os indicadores da presente crise nos deixem atuar presencialmente, investir em formas de proteção individual de funcionários (já em desenvolvimento assim como estruturas de proteção em balcões de atendimento, suportes de álcool gel desinfetante, aumento dos serviços de higiene e controlo de número de entradas de visitantes).

[#15, tutela municipal, Muito pequeno]

Antes de mais a segurança dos trabalhadores. Vai ser necessário colocar barreiras de proteção para quem está no atendimento e ter máscaras e líquido desinfetante para todos os funcionários. Temos também que repensar os postos de trabalho e sua colocação (separação de secretárias, etc.).

[#29, tutela Ministério da Cultura, Sem controlo de visitantes]

Os funcionários deverão usar viseira, luvas e máscara e será colocada barreira defronte do balcão. Produtos de merchandising serão escolhidos na vitrina sem tocar e só são fornecidos se o visitante decidir adquirir.

[#110, tutela Ministério da Cultura, Pequeno]

Possibilitar as visitas em número reduzido (50%) em função da dimensão do espaço com um nível de desinfeção máximo.

[#45, tutela municipal, Pequeno]

Para além de implementação de medidas de proteção com carácter físico, são indicadas outras medidas destinadas a garantir a segurança de visitantes e funcionários. A mais referenciada pelos MN é a limitação do número de visitantes que acedem aos imóveis, acompanhado com o respetivo controlo; uma outra medida indicada é a definição de novas formas e modelos de visita que permitam um acesso mais controlado aos espaços, tendo sempre em vista a garantia da segurança.

Sem dúvida que enquanto continuarmos com a pandemia (...) terá de haver uma forte limitação na quantidade de pessoas em simultâneo no Monumento Nacional e investir-se nas medidas de segurança individual, quer dos técnicos quer dos visitantes.

[#30, tutela Ministério da Cultura, Grande]

O número de visitantes também terá que ser limitado.

[#66, tutela municipal, Pequeno]

A implementação de outro tipo de medidas, tais como "admissão não-livre", através de marcação, agendamento, entre outras, contribuiriam também para uma melhor gestão da ocupação do espaço, sobretudo no que diz respeito à segurança no âmbito da pandemia que vivemos, não implicando necessariamente uma diminuição da afluência de visitantes.

[#38, tutela Ministério da Cultura, Grande]

(...) Será condicionada a visita até ao número de nove pessoas (grupo), com percurso definido, devendo os visitantes usar máscara de protecção de acordo com as regras definidas pelo Ministério da Saúde, sendo solicitado que não toquem em objectos.

[#110, tutela Ministério da Cultura, Pequeno]

Estão também a ser desenvolvidas visitas técnicas a locais dos monumentos que não são visitáveis pelo público, divulgando conjuntamente as metodologias e práticas de intervenção, fazendo uso dos pequenos grupos que podem aceder aos espaços de acordo com as imposições sanitárias.

[#113, tutela Ministério da Cultura, Muito grande]

Em termos de Políticas, com a necessária readaptação em termos de visitantes, será estratégico, definir readaptar as estratégias de fruição e dinamização do espaço, potenciando experiências mais adaptadas a pequenos grupos até 10 pessoas, promover o turismo de família e dinamizar ações de animação/interpretação curtas que marquem a passagem pelos espaços.

[#124, tutela municipal, Pequeno]

As medidas de limitação de número de visitantes vêm acompanhadas de um reconhecimento da atração turística que os MN exercem e uma consciência de que haverá uma redução da oferta turística. Esta situação é sobretudo referenciada pelos monumentos com escalões de visitantes grande ou muito grande.

Os Monumentos, habituados a serem visitados por grandes massas, têm agora de criar novas vivências e espaços adaptados às condicionantes da crise.

[#113, tutela Ministério da Cultura, Muito grande]

Tornou-se inevitável controlar o acesso a determinados espaços, condicionando o número de visitantes em permanência, situação que se irá prolongar, pelo que dificilmente estes constrangimentos poderão conciliar-se com um turismo de massas, o que em última análise pode ser vantajoso.

[#143, tutela Ministério da Cultura, Grande]

Uma outra medida amplamente referida, em termos de garantia da segurança dos espaços, é a adequação dos circuitos de visita, incluindo a sua alteração caso seja necessário, ou ainda uma abertura faseada dos vários espaços visitáveis.

Encontra-se em redefinição os fluxos de visita aos espaços (para exclusivamente unidirecionais), limitação e controlo de visitantes por espaços, abertura faseada de diferentes espaços;(...)

[#150, outra tutela privada, Grande]

O monumento abrirá novamente logo que possível e terá algumas restrições, nomeadamente: (...) Readaptação dos circuitos de circulação (...).

[#124, tutela municipal, Pequeno]

Outra preocupação, relativamente à definição e implementação de medidas de segurança que permitam a reabertura ao público, evidenciada pelos MN, é a transmissão de um sentimento de segurança do visitante face ao monumento que visita. Esta questão ocorre com menor incidência. O que está em causa não é garantir as condições de segurança, uma medida transversal a todos os MN que responderam, mas posicionar a comunicação de forma a que o visitante se sinta seguro.

Transmitir um conceito de segurança aos funcionários do [monumento] e ao visitante, a partir da divulgação, em vários suportes, das medidas que estão a ser desenvolvidas (...).

[#102, tutela municipal, Muito grande]

Considera-se fundamental usufruir do espaço e recursos ao vivo no Jardim [...].

[#145, outra tutela privada, Sem controlo de visitantes]

Criar condições de segurança para que os turistas possam continuar a visitar o [monumento] (...).

[#104, tutela municipal, Pequeno]

É de referir que há alguns MN que não perspetivam qualquer condicionamento de utilização do espaço. Esta relativa despreocupação com as condições de segurança relaciona-se com o tipo de monumento, e está confinada a estes, especificamente monumentos de ar livre e de entrada livre, que não efetuam controlo de visitantes.

Sendo um espaço ao ar livre e desde que se cumpram as regras de distanciamento, a sua visitação poderá ser efetuada com normalidade

[#35, tutela municipal, Sem controlo de visitantes]

Sendo o acesso totalmente livre, não se coloca esta questão

[#69, tutela municipal, Pequeno]

Existem ainda outras medidas que são indicadas para poderem ser implementadas como, por exemplo, a instalação de vídeo vigilância, sistemas de contabilização automática de visitantes dos monumentos ou ainda a necessidade de conhecer o seu perfil.

Reforço dos meios de vigilância remota das instalações, com CCTV, reduzindo a necessidade de aproximação física dos vigilantes aos visitantes. (...)

[#125, tutela Ministério da Cultura, Pequeno]

Atendendo não só ao contexto atual, mas também às necessidades reais e diárias de gestão e controlo de acesso e monitorização da ocupação de um espaço classificado como Monumento Nacional, é crucial a existência de um sistema automático que possibilite contar os visitantes e conhecer o perfil das visitas, e que auxilie na implementação de políticas e/ou medidas imediatas que assegurem o usufruto do espaço pelos utentes e trabalhadores em condições de segurança.

[#38, tutela Ministério da Cultura, Grande]

## **RECURSOS**

A referência aos Recursos foi também indicada pelos MN na sua reposta à P2. O entendimento do campo Recursos engloba os recursos humanos, técnicos (sobretudo os informáticos) e financeiros, destacando-se também a vertente da formação. A mobilização de recursos afigura-se como uma medida que deve ser equacionada no âmbito da gestão.

Será indispensável um maior investimento recursos, físicos e humanos (...).

[#96, outra tutela privada, Muito pequeno]

Seria também importante haver um maior investimento financeiro nas novas tecnologias para que os museus e monumentos cheguem mais longe sem que haja visita in loco. De qualquer modo nada substitui a presença física dos visitantes nos locais.

[#29, tutela Ministério da Cultura, Sem controlo de visitantes]

Promover esta iniciativas obrigará também a disponibilidade de verbas e apoios, face ao decréscimo acentuado de receitas.

[#97, tutela Igreja Católica, Muito pequeno]

É referenciada com alguma relevância a necessidade de reforço de Recursos Humanos. Este reforço de meios humanos especializados está, em alguns casos, ligado com os impactos da pandemia, decorrendo da utilização em grande escala de novas tecnologias e de comunicação digital, evidente durante o período de encerramento aos visitantes. Relacionado também com a pandemia está a situação inversa, ou seja, a redução provável de meios humanos decorrente da ausência de visitantes. Esta última situação é especialmente visível em MN com escalões de visitas mais baixos.

A DRCl...] iniciou, em setembro de 2019, um projeto de criação de novos sites para todos os museus e alguns dos seus principais monumentos, apostando claramente na comunicação digital, como de resto consta do seu Plano de Atividades para 2020. A atual crise veio justificar a necessidade dessa aposta, sendo premente investir em meios humanos e técnicos para reforçar a capacidade de resposta dos serviços.

[#63, tutela Ministério da Cultura, Muito pequeno]

Com a atual crise, a abertura ao público estará muito condicionada com a gestão de recursos humanos.

[#136, tutela Igreja Católica, Muito pequeno]

Tal dependerá da evolução das visitas, particularmente ao Museu. Recentemente saiu uma das funcionárias e estava a ser preparada a contratação de uma nova funcionária para substituir a anterior, mas no contexto atual essa contratação foi adiada, o que poderá determinar uma redução do horário de visita [do monumento] (...).

[#37, tutela Igreja Católica, Sem controlo de visitantes]

Note-se também que a pandemia e a situação decorrida do encerramento dos monumentos apenas reforçaram a necessidade de recursos humanos, já existentes, nos MN.

O reforço dos meios técnicos e humanos, por forma a assegurar uma programação cultural e de serviço educativo com maior regularidade e incidindo no público local, regional e nacional (...).

[#152, tutela Ministério da Cultura, Muito pequeno]



(...) e a designação de alguém para abrir e dar alguma informação sobre o Monumento.  
[#118, tutela Igreja Católica, Sem controlo de visitantes]

Em termos de recursos, uma das outras vertentes apresentadas pelos MN é a dos recursos técnicos, sobretudo os informáticos. Naturalmente que esta perceção foi reforçada pela utilização em larga escala de meios digitais durante o período de encerramento, levando as entidades ao levantamento das suas necessidades nesta matéria. São vários os MN que referem como medida para a gestão futura dos sítios o investimento em recursos informáticos, acompanhado da correspondente formação dos recursos humanos.

É também necessário apostar em formação para melhorar a literacia digital da equipa, assim como, substituir equipamento informático.  
[#12, tutela Ministério da Cultura, Pequeno]

## **ATIVIDADES PRESENCIAIS**

As atividades presenciais permanecem como sendo o foco principal da atuação dos MN, surgindo os meios digitais como complemento a estas atividades. Os MN desejam abrir as suas portas aos públicos e preparam-se para efetivar essa abertura, procurando e perspetivando diferentes modelos para tal que incluem a marcação prévia de visitas, ou promoção de atividades diferenciadoras.

No que respeita a este monumento está prevista a visitação do mesmo através de marcação (...).  
[#108, tutela Ministério da Cultura, Sem controlo de visitantes]

(...) reforço da oferta de programação cultural, com propostas inovadoras, de carácter intimista, dada a capacidade limitada do monumento, que promovam a visita.  
[#151, tutela Ministério da Cultura, Muito pequeno]

A evolução da crise dirá se será possível cumprir o nosso plano de atividades para os diversos espaços do [monumento]: exposições, concertos, palestras. A visitação poderá ter dois cenários: tanto poderá acontecer uma retração de visitantes, como uma ânsia por sair de casa na medida do possível.  
[#21, tutela municipal, Pequeno]

A alteração nas condições de bilhética foi indicada por alguns MN como uma das medidas a implementar para a gestão futura dos sítios patrimoniais. Para esta alteração de bilhética foram apontadas duas estratégias diferentes. Uma primeira sugestão efetuada, indica como sendo de implementar uma redução do valor de

entrada ou mesmo a aplicação de estratégias de gratuidade, como forma de aumentar as visitas aos locais. Por outro lado, há também alguns MN que indicaram a necessidade de implementarem um sistema de pagamento de entrada, até à data inexistente. Há ainda a sugestão, por parte de um MN, da aplicação de uma estratégia de venda cruzada para monumentos.

Ter visitas pagas.

[#6, tutela Igreja Católica, Sem controlo de visitantes]

A oferta deve ser repensada em qualidade e não em quantidade. De qualquer forma o acesso ao espaço [monumento] poderia ser pago no sentido de assegurar a manutenção do espaço, uma vez que se verifica a falta de desinvestimento no interior.  
[#33, tutela Ministério da Cultura, Pequeno]

Estão previstas por parte do município visitas gratuitas até fim do ano 2020 de modo a promover o turismo (...).

[#112, tutela municipal, Pequeno]

Cross-selling de monumentos ligados por um passaporte cultural (...).

[#111, tutela Igreja Católica, Muito grande]

As atividades presenciais em espaços abertos não geram preocupações de segurança para os MN que se encontram nessa situação.

Sabendo que se trata de um espaço a céu aberto, apenas deverá existir um foco na proteção da bilheteira.

[#5, tutela municipal, Pequeno]

Um monumento como [monumento], por ser um espaço totalmente ao ar livre e de grandes dimensões, permite visitas que cumprem totalmente as normas estabelecidas para esta crise sanitária.

[#68, tutela Ministério da Cultura, Sem controlo de visitantes]

A promoção de atividades presenciais está também relacionada com uma necessária melhoria nas acessibilidades aos monumentos, embora esta não seja uma preocupação transversal à maioria dos MN.

(...) aplicação de medidas conducentes a melhorar as acessibilidades físicas e comunicacionais do Monumento (...).

[#151, tutela Ministério da Cultura, Muito pequeno]

(...) melhoria das acessibilidades físicas e comunicacionais (...).

[#152, tutela Ministério da Cultura, Muito pequeno]

Também a existência de diferentes períodos de abertura foi equacionada no âmbito das medidas de gestão indicadas, quer no sentido de alargamento dos horários ou mesmo introdução de horários noturnos, quer pela redução dos horários de atividade. Apesar de esta ter sido uma medida referida, não se verifica ser uma preocupação alargada para os MN visitáveis.

Esperamos manter o monumento como âncora de dinamização do centro histórico e disseminador de confiança e esperamos neste verão promover a abertura do espaço e 3 noites por semana, com um programa de dinamização adaptada às famílias.

[#124, tutela municipal, Pequeno]

Horário mais reduzido de visitas, permitir o acesso controlado por marcação respeitando a normas de higiene e distanciamento social.

[#131, tutela Igreja Católica, Sem controlo de visitantes]

## **PÚBLICOS**

A necessidade de uma redefinição dos públicos dos monumentos está presente nas preocupações dos MN que responderam à P2. Conceitos como público-alvo, novos públicos e monitorização de públicos surgem associados às medidas apresentadas para a gestão dos sítios e associados também à indústria do turismo, cada vez mais presente na realidade dos MN. Verifica-se uma reação aos tempos de crise visível também na adequação e posicionamento face aos públicos.

(...) monitorização dos públicos semanalmente para potenciar uma readaptação mais célere aos tempos futuros ainda tão incertos.

[#102, tutela municipal, Muito grande]

(...) A redefinição do público-alvo e programação vocacionada para o mesmo (...).

[#39, tutela Ministério da Cultura, Muito pequeno]

(...) o reforço de uma estratégia de captação de novos públicos ligados ao turismo (...).

[#152, tutela Ministério da Cultura, Muito pequeno]

Nesta redefinição de públicos, os MN apontam como uma das medidas de gestão, uma mudança de estratégia. Reconhecem que os públicos dos monumentos se encontram essencialmente entre os turistas estrangeiros, tendo a pandemia forçado a uma orientação para o público nacional, sendo esta reflexão transversal aos MN

em todo o território nacional. Nesta redefinição de públicos existirá uma adequação de atividades e projetos.

Os gestores do monumento encontram-se a estudar novas medidas para chegar a um novo tipo de público, o nacional, criando projectos/actividades que capte o interesse através da valorização e divulgação do acervo artístico e do Património arquitectónico que caracteriza a zona onde o monumento está inserido.

[#27, tutela Igreja Católica, Sem controlo de visitantes]

(...) a visitação [deste monumento] é predominante 80% nacional, e 20% estrangeira, esta crise que nos assola vai nos trazer uma quebra de 30 a 40% de visitantes. A nossa estratégia é ter uma comunicação credível, promover e procurar o nosso mercado interno, realçando os atributos do destino com a devida segurança sanitária.

[#34, tutela municipal, Muito pequeno]

Será interessante tendo em conta o fecho das fronteiras e a restrição de as pessoas poderem viajar e a consequente crise económica derivada da pandemia, uma das primeiras medidas será a redução do valor de admissão, para cativarmos o turismo interno.

[#135, tutela Igreja Católica, Grande]

Pensamos que é também o momento de, invertendo a aposta dos últimos anos, as estruturas/instituições se voltarem para o público nacional (...).

[#97, tutela Igreja Católica, Muito pequeno]

O Monumento não é ponto de atração de visitantes por si. A sua maior visitação dependerá de um maior número de visitantes no concelho. Apenas um incremento do turismo interno poderá ter efeitos benéficos.

[#70, tutela municipal, Pequeno]

Uma nova relevância é colocada nas comunidades e públicos locais, que ganham algum espaço nas estratégias de posicionamento dos MN. Em alguns casos este trabalho com as comunidades locais é considerado como um reforço das ações já existentes; noutros casos é pensado como uma nova estratégia. Verifica-se esta preocupação em monumentos essencialmente enquadrados em escalões de visitantes mais baixos.

(...) Reforço do trabalho levado a efeito com a comunidade local e parcerias nacionais.

[#39, tutela Ministério da Cultura, Muito pequeno]

Repensar a comunicação e o papel que as instituições passaram a ter na comunidade.

[#127, outra tutela privada, Muito pequeno]

## SERVIÇOS PARA OS PÚBLICOS

O segmento dos serviços disponibilizados para os públicos foi outra das áreas em que os MN teceram considerações e apontaram medidas tendo em vista uma futura implementação. Os serviços para o público são de natureza variada e as medidas indicadas vão desde a criação de infraestruturas de acolhimento e fruição, como por exemplo cafetarias, até à definição de programas de atividades a desenvolver nos monumentos.

Está também a prever a abertura das cafetarias com acesso livre e gratuito, as quais estão inseridas no circuito museológico.

[#113, tutela Ministério da Cultura, Muito grande]

Definição de uma agenda interna de atividades a desenvolver (...).

[#120, tutela municipal, Sem controlo de visitantes]

O principal serviço ao público referenciado é o serviço educativo, apresentando propostas para a sua dinamização, não apenas ao nível interno do monumento, mas em articulação com outros agentes.

(...) articulação com estabelecimentos de ensino para ir ao encontro das suas atuais necessidades educativas (...).

[#9, tutela municipal, Esteve encerrado]

(...) assegurar uma programação cultural e de serviço educativo com maior regularidade.

[#152, tutela Ministério da Cultura, Muito pequeno]

(...) concordo que os Museus e Monumentos a partir deste momento passem a viver um pouco mais do seu sistema educativo, tornando cada vez mais intensa a sua acção no âmbito da educação patrimonial, ou seja deixamos de viver unicamente para o turismo e passamos a ter um papel cada vez mais preponderante na consciencialização da população local.

[#52, tutela municipal, Muito pequeno]

São ainda apresentadas medidas de disponibilização de serviços ao público numa ótica de substituição às visitas guiadas presenciais. Estas recaem (sobretudo) na existência de meios tecnológicos – audioguias - que possam substituir o papel do guia, ou simplesmente na disponibilização de informação escrita.

Outra opção, complementar, e tendo em conta que as visitas guiadas estão fora de questão devido à aglomeração dos visitantes, é o fornecimento de verbas aos Municípios para Audio-guias. Possibilitando que os visitantes visitem os monumentos ou espaços museológicos sem ser necessário um guia presencial.

[#18, tutela municipal, Muito pequeno]

(...) ter informação escrita em vez de visitas guiadas (...).

[#66, tutela municipal, Pequeno]

No campo da animação/interpretação destaca-se a animação do património, não sendo, contudo, uma questão muito relevada pelos MN.

Promover visitas guiadas encenadas com personalidades associadas à história do Mosteiro e/ou do local.

[#116, tutela municipal, Muito pequeno]

## **POLÍTICAS PÚBLICAS**

Há também MN que referenciam a necessidade de existência de apoios públicos, diretos ou indiretos, nacionais ou comunitários, para manter os MN e dinamizar as procuras. Dentro dos apoios públicos referenciam-se os apoios vindos do sector cultural e os do sector do turismo.

Os apoios por parte do sector do turismo são apontados com maior incidência, confirmando a ligação estabelecida com este sector económico e a grande dependência criada dos movimentos turísticos. Salienta-se a necessidade de articulação de medidas não só com o Turismo de Portugal, mas com entidades presentes em vários níveis no território. Saliente-se que não são referidas por nenhum MN as regiões de turismo existentes no território nacional. As medidas propostas vão no sentido aproveitar as novas tendências do turismo e refletem as dificuldades que os monumentos apresentam na captação de públicos.

Apoio do Turismo de Portugal, com a criação de programas que incentivem o turismo nacional; (...)

[#126, outra tutela privada, Grande]

(...) a existência de uma política concertada com várias entidades locais e nacionais, por forma ao reforço da presença do Monumento em plataformas digitais vocacionadas para a promoção turística e sinalética (...)

[#151, tutela Ministério da Cultura, Muito pequeno]

(...) - Definição de um programa de dinamização com base no *slow tourism*; Em termos de Políticas, com a necessária readaptação em termos de visitantes, será estratégico, definir readaptar as estratégias de fruição e dinamização do espaço, potenciando experiencias mais adaptadas a pequenos grupos até 10 pessoas, promover o turismo de família e dinamizar ações de animação/interpretação curtas que marquem a passagem pelo espaços.

[#124, tutela municipal, Pequeno]

No caso do sector cultural, as medidas indicadas pelos MN referem-se em exclusivo ao reforço da dotação orçamental do Estado Português para o património.

Naturalmente que o Estado Português incremente o orçamento para a cultura e o Património.

[#32, tutela Igreja Católica, Sem controlo de visitantes]

Apoios do Ministério da Cultura que visem a manutenção das actividades culturais.

[#126, outra tutela privada, Grande]

## **MANUTENÇÃO**

A situação provocada pela COVID-19 promoveu a possibilidade de investir em programas e projetos de manutenção que, em alguns casos, eram dificultados pela abertura dos locais ao público. Em termos de medidas para gestão dos monumentos a questão da manutenção permanece ligada quer a uma melhoria das condições físicas dos monumentos e das suas coleções, das condições de visita, e ainda na realização de inventários e outros instrumentos para a gestão

Como a nossa realidade é já parca de recursos, vamos procurar apostar nos trabalhos que estão pendentes e que ficam parados sempre que a atividade cultural, e o número de visitas guiadas, é maior. É uma oportunidade para atualizar inventários, reavaliar estados de conservação de peças, promover até algumas alterações.

[#97, tutela Igreja Católica, Muito pequeno]

Aproveitarmos esta pausa para melhorarmos as condições de visita a todos os níveis, para quando esta situação passar possamos oferecer uma visita mais apelativa aos nossos visitantes.

[#135, tutela Igreja Católica, Grande]

## **OUTROS**

Há MN que indicaram que não têm alterações ao modelo de gestão ou que não têm iniciativas pensadas. Dentro do conjunto de medidas que foram apresentadas isoladamente destacam-se as propostas de internacionalização de um MN.

(...) desenvolvimento de exposições internacionais.

[#111, tutela Igreja Católica, Muito grande]

Será importante não deixar cair este dossier de trabalho com as diversas entidades envolvidas, o que, para os próximos tempos, nos parece muito complicado, dado que o foco de atuação estará centrado em outros casos, sobretudo aqueles que já têm a dinâmica implementada.

[#99, tutela Igreja Católica, Sem controlo de visitantes]

### 3. CONCLUSÕES

Este estudo e respetivos resultados referem-se a uma conjuntura ímpar, que coincide com a declaração de pandemia pelo COVID-19 e suas consequências imediatas. Face às questões colocadas aos Monumentos Nacionais (MN) há posicionamentos diferenciados em face das soluções encontradas ou de medidas a adotar e situações disparem em função das condições em meios informáticos, de recursos humanos e capacidade de captação de visitantes (e de receitas) de que dispõem.

Relativamente às soluções encontradas, a rápida adaptação aos meios digitais demonstra que uma parte significativa dos MN estão já familiarizados com as novas tecnologias de informação, e que estas constituem um recurso interessante a considerar em relação às atividades regulares dos sítios. Em específico, os serviços e atividades digitais *online* e a comunicação digital.

No caso dos serviços *online*, os *websites* e as ferramentas de visitas virtuais são os meios preferenciais para dar cumprimento à missão dos MN em período de encerramento, numa prática de complementaridade à visita presencial que continuará a estar no centro da atividade dos imóveis. Monumentos com *websites* mais funcionais ou funcionalidades de visitas virtuais já operacionais reforçaram os seus conteúdos e os MN que têm estas ferramentas menos desenvolvidas manifestam a necessidade da sua criação.

A comunicação digital referenciou-se como o meio privilegiado de atuação dos MN durante o período de encerramento, com a utilização de um conjunto diversificado de recursos digitais para manter a ligação com os públicos. Verifica-se, de uma forma muito alargada, um redireccionamento desta comunicação, por parte dos MN em que predominavam os estrangeiros, para públicos nacionais e, nestes, para segmentos mais jovens, com a inclusão de redes sociais mais orientadas; assim como na referência a conteúdos digitais relacionados com novas tecnologias como por exemplo realidade aumentada ou realidade virtual, embora este tipo de conteúdo permaneça restrito.

A utilização em larga escala dos meios digitais demonstra ainda as fragilidades em muitos dos sítios neste domínio, com carências tecnológicas, de infraestruturas e de recursos humanos capazes de funcionar eficazmente com as mesmas. Dentro



destas fragilidades está a dependência de comunicação digital dos MN face às tutelas o que vem salientar a necessidade dos MN para a qualificação tecnológica de recursos humanos e dos seus equipamentos tecnológicos, uma das medidas apontadas como sendo necessária em vários deles. Há ainda a salientar que houve MN sem recursos digitais, durante o período de encerramento, o que configura um universo ainda muito heterogéneo na forma como se relacionam com os públicos.

Quer os serviços *online* quer a comunicação digital estão para ficar na operação dos MN em Portugal, com a indicação de medidas futuras tendentes ao seu reforço.

Prevalece, contudo, no centro da sua atividade, o acesso físico aos locais. Para que uma retoma de atividade presencial possa acontecer, os MN apontam a necessidade de implementação de medidas de segurança para funcionários e visitantes, em linha com as autoridades de saúde. Verifica-se também a perceção de que é necessário transmitir aos visitantes potenciais uma sensação de segurança na sua visita<sup>11</sup>.

No plano dos visitantes os MN identificam a necessidade de lidar com a diminuição do número de visitantes. Há uma consciência alargada de que o sector do turismo constituiu uma mais valia para a potenciação dos MN. Um dos impactos da crise da COVID-19 é a redução dos turistas estrangeiros, por isso solicitam um maior apoio por parte das entidades estatais do turismo do que do sector cultural. Outra preocupação é uma adequação dos MN aos públicos nacionais, com uma adaptação de atividades. As comunidades locais são outro segmento que se manifesta nas atividades futuras dos MN.

Verifica-se que se mantém uma dicotomia entre a função de fruição pública e as obras de manutenção e restauro preventivas nos Monumentos, verificando-se ainda que, muitos sítios apenas conseguem fazer este tipo de intervenções quando estão encerrados ao público. Esta situação é extensível à salvaguarda e valorização do património integrado nos MN, com muitos dos locais a promover manutenção dos seus acervos, com uma forte aposta na realização de inventários ou mesmo na digitalização do espólio.

Esta situação é ainda mais evidente em locais que variam entre uma funcionalidade ativa e um papel de fruição pública, em que muitos sítios encontraram formas de responder à procura da sua função e não à da fruição. Ou seja, a existência de uma função, em todos os casos indicados, prevaleceu em face da sua fruição, tendo sido

---

<sup>11</sup> Esta é a preocupação subjacente ao selo *Clean & Safe* específico para o património cultural, criado a 1 de junho de 2020, atribuído pelo Turismo de Portugal.

utilizados os meios necessários para o MN responder à sua função utilitária. Tal demonstra também que se mantém uma grande heterogeneidade na relação com a abertura ao público dos MN, que é mais evidente tanto entre Monumentos com escalões de visitantes mais baixos como mais elevados.

Duas notas a terminar: por um lado, os resultados do presente estudo chamam a atenção para a importância de os MN dinamizarem - em alguns deles trata-se de criarem - os recursos *online*, em articulação com os presenciais; por outro lado evidenciam a relevância de dar continuidade ao estudo dos impactos da COVID-19 nos MN nas próximas fases da crise prolongada que se antevê.

## 4. BIBLIOGRAFIA

- ACRE (2020), *Impacto económico de la COVID-19 en el sector de la Conservación-Restauración, Relatório*, Madrid, Asociación de Conservadores Restauradores de España. Disponível em <https://asociacion-acre.org/wp-content/uploads/RESULTADOS-ENCUESTA-ACRE.pdf>. (acedido em maio de 2020)
- Gama, Manuel (2020), *Impactos da COVID-19 no setor cultural português: Resultados preliminares de março de 2020 Working report POLObs #1. CECS-POLOBS*. Disponível em <http://polobs.pt/estudo/impactoss-da-covid-19-no-setor-cultural-portugues/> (acedido em junho de 2020)
- ICOM (2020) *Report Museums, museum professionals and COVID-19*. Paris: International Council of Museums.
- Leavy, Patricia (2017), *Research Design: Quantitative, Qualitative, Mixed Methods, Arts-Based, and Community-Based Participatory Research Approaches*, Nova Iorque e Londres, The Guilford Press.
- NEMO (2020) *Survey on the impact of the COVID-19 situation on museums in Europe Final Report*. Berlim: NEMO - The Network of European Museum Organisations. Disponível em [https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO\\_documents/NEMO\\_COVID19\\_Report\\_12.0\\_5.2020.pdf](https://www.nemo.org/fileadmin/Dateien/public/NEMO_documents/NEMO_COVID19_Report_12.0_5.2020.pdf). (acedido em maio de 2020)
- Neves, José Soares (coord.), Sofia Costa Macedo, Jorge Santos e Ana Paula Miranda (2020), *Da Salvaguarda à Valorização: Os Monumentos Nacionais de Portugal e a Abertura ao Público – Primeiros Resultados*, Lisboa, Observatório Português das Atividades Culturais, CIES-Iscte.
- Neves, José Soares (coord.), Joana Azevedo, Rui Telmo Gomes e Maria João Lima (2017), *Estudo Posicionamentos das Entidades Artísticas no Âmbito da Revisão do Modelo de Apoio às Artes*, Lisboa, DGArtes e CIES-Iscte.
- Neves, José Soares (coord.), Jorge Santos, Maria João Lima e Natacha Ribeiro (2019), *Públicos do Museu Nacional do Traje*, Lisboa, DGPC.
- Neves, José Soares (coord.), Jorge Santos e Sónia Apolinário (2020), *Públicos da exposição "Loulé: Territórios, Memórias, Identidades" no Museu Nacional de Arqueologia - Relatório*, Lisboa, Observatório Português das Atividades Culturais, CIES-Iscte, 143 pp.
- OPCC (2020), *Impacte de la COVID-19 en la freqüentació dels equipaments patrimonials de Catalunya el 2020*, Girona, Observatori dels Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya. Disponível em <http://observatoripublics.icrpc.cat/files/200407-impacte-covid-19-en-la-freqentacio-equipaments-patrimonials-2020-v2.1.pdf>. (acedido em maio de 2020).
- Saldaña, Johnny (2013[2009]), *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, Los Angeles, SAGE.
- UNESCO (2020) *Museums around the World in the Face of COVID-19*. UNESCO report. Paris: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. Disponível em <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373530>. (acedido em maio de 2020)

## 5. WEBGRAFIA

CULTURA PORTUGAL, *Museus, Palácios e Monumentos nacionais com o selo Clean & Safe*,  
<https://culturaportugal.gov.pt/pt/saber/2020/05/museus-palacios-e-monumentos-nacionais-com-selo-clean-safe/>

DGPC, *Estudo de Públicos de Museus Nacionais*,  
<http://www.patrimoniocultural.gov.pt/pt/museus-e-monumentos/dgpc/estudos-de-publicos/>

EUROPA NOSTRA, *Consultation on the impact of COVID-19 on the heritage world*,  
<https://www.europanostra.org/europa-nostra-launches-wide-consultation-on-the-impact-of-covid-19-on-the-heritage-world/>

HISTORIC ENGLAND, *Survey of COVID-19 Effects on the Heritage Sector*,  
<https://historicengland.org.uk/coronavirus/heritage-sector/survey/>

IBERMUSEUS, *Qué hacen y qué necesitan los museos ante la pandemia. O que os museus fazem e necessitam diante da pandemia, Encuesta-Impacto del COVID-19 en los museos*,  
<http://www.iber museos.org/recursos/noticias/ayudanos-a-construir-un-mapa-de-las-necesidades-mas-inminentes-de-los-museos-de-iberoamerica/>

ICCROM, *Tools for Identifying Risks, Monitoring Impacts, Assessing Needs, Call to Act*,  
<https://www.iccrom.org/tools-identifying-risks-monitoring-impacts-assessing-needs>.

TURISMO DE PORTUGAL, *Selo "Clean & Safe"*  
<http://business.turismodeportugal.pt/pt/Gerir/selo-clean-safe/Paginas/default.aspx>

## 6. ANEXOS

### 6.1. ANEXO 1 - Grelha de codificação

1º nível	Descritivo	2º nível
Redes sociais	Sobre o reforço da comunicação dos MN nas redes sociais, designadamente no que diz respeito à regularidade de atualização e novas estratégias comunicacionais, com especificação da(s) rede(s) utilizada(s).	Facebook Instagram Youtube Twitter Pinterest LinkedIn
Serviços <i>online</i>	Sobre os serviços <i>online</i> disponibilizados pelos MN. Compreende situações em que estes serviços foram criados ou reforçados no contexto da COVID-19 e especifica o tipo de serviços prestados pelos MN aos públicos.	Visitas virtuais <i>Websites</i> <i>Newsletter</i> Conteúdos digitais <i>online</i> Documentários, filmes e vídeos promocionais Transmissão de eventos em direto ou em <i>streaming</i> Lojas Comunicação Plataformas digitais Realidade aumentada/animação multimédia
Sem serviços <i>online</i>	Refere-se a situações em que os serviços <i>online</i> dos MN são totalmente inexistentes ou apenas asseguram funções elementares como a resposta a <i>emails</i> .	
Dependentes da tutela	Refere-se a casos em que toda a atividade de comunicação <i>online</i> depende da tutela.	
Serviços não culturais	Casos em que os serviços <i>online</i> disponibilizados não compreendem a componente cultural. Trata-se sobretudo de transmissões <i>online</i> de cerimónias religiosas.	
Manutenção	Referências específicas aos trabalhos de manutenção do edifício, conservação das coleções e cuidados com as condições físicas de visita.	
Situação dos Recursos Humanos	Referências específicas aos recursos humanos face ao contexto da pandemia COVID-19, designadamente redistribuição de trabalho, ocorrência de situações de teletrabalho ou <i>layoff</i> .	
Segurança	Sobre as medidas implementadas ou a implementar decorrentes das orientações e regras impostas pelas autoridades de saúde face ao contexto de pandemia COVID-19. Integra, por isso, especificações de procedimentos e medidas de segurança para funcionários e visitantes. Inclui ainda descrições de alterações ao circuito de visita.	Alterações nos circuitos de visita
Recursos	Engloba referências aos recursos humanos (sobretudo os informáticos) e financeiros que os MN necessitam de mobilizar por forma a fazer face à situação de pandemia. Inclui a vertente de formação ( <i>online</i> ) dos recursos	Humanos Financeiros Informáticos Formação ( <i>online</i> )

<b>1º nível</b>	<b>Descritivo</b>	<b>2º nível</b>
	humanos. Investimento nas novas tecnologias	
Atividades presenciais	Sobre as medidas em concreto pensadas para a reabertura das atividades presenciais incluindo a redefinição de horários de abertura ao público, preço da visita, marcação prévia de visitas e outras atividades diferenciadoras.	Em espaços abertos Acessibilidades Novos períodos de abertura Gratuidade/alteração bilhética
Públicos	Sobre a redefinição dos públicos-alvo dos MN, designadamente das estratégias orientadas para os turistas estrangeiros para estratégias orientadas para os turistas nacionais, para as comunidades, para públicos locais e públicos-alvo específicos (e.g. famílias).	Nacionais Locais Comunidades
Serviços para os públicos	Sobre outros serviços dirigidos aos públicos que alguns MN preveem implementar, designadamente a dinamização dos serviços educativos e a criação de alternativas às visitas guiadas.	Serviço educativo Animação/interpretação Alternativas às visitas guiadas
Políticas públicas	Referências à necessidade de apoios do Estado, diretos ou indiretos, nacionais ou comunitários, para manter os MN e desenvolver os mercados, designadamente através do turismo nacional.	Apoios da cultura Apoios do turismo
Outros	Referências a outros serviços ou medidas.	

## Notas biográficas

**José Soares Neves** é doutorado em Sociologia da Comunicação, da Cultura e da Educação (Iscte). É investigador integrado no Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES-Iscte) e professor no Departamento de Sociologia do Iscte - Instituto Universitário de Lisboa. Foi investigador permanente e coordenador de projetos do Observatório das Atividades Culturais (OAC) durante a sua existência (1996 a 2013) e presidente do Grupo de Trabalho sobre Estatísticas da Cultura (GTEC) do Conselho Superior de Estatística (2006 a 2010). Investigador ou coordenador em diversos projetos nos campos da sociologia da arte e da cultura e das políticas culturais e nos domínios das indústrias culturais (música e livro) das artes do espetáculo, da leitura, dos museus e do património cultural. É diretor do Observatório Português das Atividades Culturais (OPAC) desde a criação em dezembro de 2018.

**Sofia Costa Macedo**. Doutorada em História Moderna e Contemporânea, especialidade política, cidadania e cultura (Iscte). Pós Graduada em Património e Projectos Culturais (Iscte). Professora Auxiliar Convidada no Departamento de História do Iscte. Investigadora Integrada do CIES-Iscte e Investigadora Colaboradora do IHC/UNL. Investigadora no domínio do Património Cultural, com destaque para o campo das Associações de Defesa de Património e da Gestão em Património. Gestora de Património Cultural. Membro dos corpos sociais da Associação Portuguesa de Arqueologia Industrial e do ICOMOS-Pt. Membro da Comissão Organizadora do Fórum do Património, partindo da convicção que o Património Somos Nós.

**Maria João Lima** é doutoranda em Sociologia no Iscte - Instituto Universitário de Lisboa, assistente de investigação no Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES-Iscte) e investigadora do Observatório Português das Atividades Culturais (OPAC). É mestre em Etnomusicologia e licenciada em Ciências Musicais pela FCSH-UNL. Foi investigadora do Instituto de Etnomusicologia - Centro de Estudos em Música e Dança (1995-2000) e do Observatório das Atividades Culturais (2001-2013). Participou em diversos estudos sobre a avaliação de políticas culturais locais e nacionais, públicos da cultura e práticas culturais.

**Jorge Santos** é doutorando em Sociologia no Iscte - Instituto Universitário de Lisboa, mestre em Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação e licenciado em Sociologia (Universidade Moderna de Lisboa). É técnico do Departamento de Museus, Conservação e Credenciação da DGPC no projeto "Sistemas de Informação em Património Cultural". É investigador do Observatório Português das Atividades Culturais (OPAC) e assistente de investigação no Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES-Iscte). Foi investigador do Observatório das Atividades Culturais (1998-2013). Membro do Grupo de Sistemas de Informação em Museus da BAD (desde 2013).

**Ana Paula Miranda** é doutoranda em Ciências da Comunicação no Iscte - Instituto Universitário de Lisboa, mestre em Comunicação, Cultura e Tecnologias da Informação (Iscte) e licenciada em Organização e Gestão de Empresas - Área de Marketing (Universidade Moderna de Lisboa). É investigadora do Observatório Português das Atividades Culturais (OPAC).