

MUSEUS MILITARES DO EXÉRCITO

UM MODELO DE GESTÃO EM REDE



Francisco Amado Rodrigues e Mariana Jacob Teixeira

MUSEUS MILITARES DO EXÉRCITO  
UM MODELO DE GESTÃO EM REDE



Edições Colibri

*Biblioteca Nacional de Portugal – Catalogação na Publicação*

RODRIGUES, Francisco Amado, 1964- , e outro

Museus militares do exército : um modelo de gestão em rede / Francisco Amado Rodrigues, Mariana Jacob Teixeira. – (Extra-colecção)  
ISBN 978-989-689-272-2

I – TEIXEIRA, Mariana Jacob, 1982-

CDU 39  
316

**Título**

Museus Militares do Exército.  
Um Modelo de Gestão em Rede

**Autores**

Francisco Amado Rodrigues  
e Mariana Jacob Teixeira

**Editor**

Fernando Mão de Ferro

**Capa e separadores**

Joana de Rosa / joananrosasousa@gmail.com

**Depósito legal n.º 351 283/12**

Lisboa, dezembro de 2012



## ÍNDICE GERAL

---

Prefácio	
<i>Major-general Hugo Eugénio dos Reis Borges</i> .....	11

### I PARTE

#### UMA NOVA REDE DE MUSEUS PARA O EXÉRCITO PORTUGUÊS – CONTRIBUTOS PARA A SUA GESTÃO

Apresentação	
<i>Professor Doutor Fernando António Baptista Pereira</i> .....	15
Dedicatória .....	19
Nota Prévia .....	21
Resumo e palavras chave.....	25
Índice de quadros, figuras e gráfico.....	27
Lista de abreviaturas e acrónimos.....	31
<b>Capítulo I</b> – Enquadramento organizacional de unidades museológicas (Museus Militares) e paramuseológicas (Coleções Militares Visitáveis) .....	37
1. Elementos de índole museal sob a tutela do Exército .....	37
2. Estrutura Geral do Exército .....	37
3. Direção de História e Cultura Militar.....	40
3.1. Antecedentes (desde 1959 até 2007).....	40
3.2. Dependência, missão, organograma e efetivos da DHCM.....	43
4. Museus Militares .....	47

4.1. Museu Militar de Lisboa .....	47
4.1.1. Antecedentes .....	47
4.1.2. Dependência, missão, organograma e efetivos do Museu Militar de Lisboa .....	55
4.2. Museu Militar do Porto .....	57
4.2.1. Antecedentes .....	57
4.2.2. Dependência, missão, organograma e efetivos do Museu Militar do Porto .....	58
4.3. Museu Militar de Bragança .....	60
4.3.1. Antecedentes .....	60
4.3.2. Dependência, missão, organograma e efetivos do Museu Militar de Bragança .....	61
4.4. Museu Militar da Madeira .....	62
4.4.1. Antecedentes .....	62
4.4.2. Dependência, missão, organograma e efetivos do Museu Militar da Madeira .....	63
4.5. Museu Militar dos Açores .....	64
4.5.1. Antecedentes .....	64
4.5.2. Dependência, missão, organograma e efetivos do Museu Militar dos Açores .....	65
4.6. Museu Militar de Elvas .....	66
4.6.1. Antecedentes .....	66
4.6.2. Dependência, missão, organograma e efetivos do Museu Militar de Elvas .....	66
4.7. Museus Militares na atualidade e em 2005 – quadro comparativo .....	68
5. Coleções Militares Visitáveis das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército .....	69
5.1. Antecedentes .....	69
5.2. Situação atual .....	71
<b>Capítulo II – Diagnóstico aos Museus Militares – passado e presente .....</b>	<b>77</b>
1. O questionário como ferramenta de diagnóstico e os sete parâmetros de análise .....	77
1.1. Questionário aos Museus Militares do Exército Português realizado em 2004 – análise estatística da amostra na ótica dos sete parâmetros .....	79

1.1.1. Estudo e investigação, incorporação, inventário e documentação ...	79
1.1.2. Conservação e segurança .....	80
1.1.3. Interpretação e exposição, e educação .....	80
1.1.4. Sustentabilidade .....	81
1.1.5. Públicos.....	82
1.1.6. Rede .....	82
1.1.7. Natureza institucional e funcional do museu .....	83
2. Diagnóstico qualitativo aos atuais Museus Militares sob os sete parâmetros de análise .....	84
2.1. Estudo e investigação, incorporação, inventário e documentação .....	84
2.2. Conservação e segurança .....	86
2.3. Interpretação e exposição, e educação .....	87
2.4. Sustentabilidade .....	89
2.5. Públicos.....	92
2.6. Rede .....	94
2.7. Natureza institucional e funcional do museu .....	95
<b>Capítulo III – Redes museológicas de abrangência territorial nacional .....</b>	<b>97</b>
1. Uma abordagem teórica de rede museológica e sistema .....	97
2. A Rede de Dados do Exército .....	102
3. Rede museológica nacional – passado e presente .....	104
4. Rede museológica do Exército Português – passado e presente .....	110
4.1. Rede de Museologia Militar – 1982/83 .....	110
4.2. Uma Nova Rede de Museus Militares – proposta (2005) .....	115
4.2.1. Pressupostos.....	115
4.2.2. Linhas orientadoras e condicionamentos associados .....	115
4.2.2.1. Objetivos .....	116
4.2.2.2. Missão da Coordenação.....	116
4.2.2.3. Condicionamentos .....	117
4.2.2.4. Estrutura organizacional .....	118
4.2.2.5. Critérios de organização .....	120
4.2.2.5.1. Descentralização territorial .....	120

4.2.2.5.2. Descentralização de alguns recursos .....	122
4.2.2.5.2.1. Recursos humanos.....	122
4.2.2.5.2.2. Recursos materiais.....	122
4.2.2.5.2.3. Temáticas .....	123
4.2.2.5.2.3.1. Dos Museus Militares.....	123
4.2.2.5.2.3.2. Das Coleções Militares Visitáveis.....	124
4.2.2.5.2. Centralização na gestão integrada de bens museológicos e de alguns recursos .....	125
4.2.2.5.2.1. Bens museológicos.....	125
4.2.2.5.2.2. Recursos humanos.....	126
4.2.2.5.2.2.1. Da Coordenação da Rede de Museus .....	127
4.2.2.5.2.2.2. Dos Museus Militares.....	129
4.2.2.5.2.2.3. Das Coleções Militares Visitáveis .....	135
4.2.2.5.2.3. Recursos materiais .....	137
4.2.2.5.2.4. Recursos financeiros.....	138
4.2.2.5.2.5. Recursos informáticos .....	139
4.3. Ponto de situação da Nova Rede de Museus Militares (2012).....	140
4.3.1. Estrutura organizacional .....	140
4.3.2. Processos.....	142
4.3.3. Modelos de gestão dos recursos dos Museus Militares .....	143
4.3.3.1. Recursos humanos.....	144
4.3.3.2. Recursos materiais.....	147
4.3.3.3. Recursos financeiros.....	148
4.3.3.4. Recursos informáticos .....	149
4.3.3.5. Os edifícios.....	149
4.3.3.6. Os espaços .....	151
4.3.3.7. As temáticas .....	152
4.3.3.8. As coleções .....	153
Considerações finais .....	155
Referências bibliográficas .....	161
Anexos.....	173
Apêndices .....	179

## II PARTE

### A NATUREZA E GESTÃO DAS COLEÇÕES DOS MUSEUS MILITARES NA DEPENDÊNCIA DA DIREÇÃO DE HISTÓRIA E CULTURA MILITAR

Agradecimentos .....	211
Lista de abreviaturas .....	213
Apresentação .....	215
Introdução .....	219
<b>Capítulo I – Museus militares – génese e coleções .....</b>	<b>225</b>
1.1. Conceito de museu militar.....	225
1.2. Dos armazéns de armas aos atuais museus militares do Exército português: processos de criação à luz do envolvente contexto europeu...	229
1.3. Natureza e modos de colecionar presentes no acervo dos seis museus militares na dependência da Direção de História e Cultura Militar .....	242
1.3.1. Natureza das coleções.....	244
1.3.1.1. Museu Militar dos Açores .....	244
1.3.1.2. Museu Militar de Bragança .....	245
1.3.1.3. Museu Militar de Elvas .....	245
1.3.1.4. Museu Militar de Lisboa .....	247
1.3.1.5. Museu Militar da Madeira .....	252
1.3.1.6. Museu Militar do Porto .....	253
1.3.2. As coleções – significados e representações.....	257

<b>Capítulo II – Modelos de gestão das coleções em museus militares.....</b>	<b>263</b>
2.1. Gestão das coleções museológicas – considerações teóricas .....	263
2.2. Identificação de modelos de gestão e documentação das coleções em museus militares – contexto internacional .....	268
2.2.1. Canadian Forces Base Petawawa Military Museum.....	268
2.2.2. Imperial War Museum.....	269
2.2.3. Museo del Ejército .....	271
2.2.4. National Army Museum .....	273
2.3. Os modelos de gestão e documentação das coleções dos seis Museus Militares da Direção de História e Cultura Militar: diagnóstico e contributo para a criação de boas práticas.....	276
2.3.1. Missão.....	279
2.3.2. Política de incorporação.....	281
2.3.3. Alienação .....	284
2.3.4. Empréstimo.....	285
2.3.5. Depósito.....	286
2.3.6. Documentação .....	288
2.3.6.1. Pré-entrada.....	295
2.3.6.2. Entrada.....	295
2.3.6.3. Registo manual .....	295
2.3.6.4. Inventário.....	296
2.3.6.5. Cópias de segurança .....	297
Considerações finais .....	299
Referências bibliográficas .....	301
Caderno de Imagens .....	309

## PREFÁCIO

---

*Major-general Hugo Eugénio dos Reis Borges*

Com a edição deste livro, a Direção de História e Cultura Militar (DHCM) e o Exército ficam muito enriquecidos pela qualidade e quantidade de informação reunida, trabalhada, sistematizada, estruturada, e agora disponível, para que a instituição castrense queira e possa utilizá-la em proveito da sua melhor organização, eficiente funcionamento e adequada divulgação, na esfera patrimonial e cultural.

A abordagem geral e histórica, da organização das entidades que direta e indiretamente vêm intervindo na atividade museológica do Exército, constitui a ponte necessária ao entendimento do “*porquê*” e “*como*” é a atual estrutura organizacional, missão e vários recursos associados, independentemente da avaliação, positiva ou negativa, que se possa elaborar, quer sob critérios funcionais de natureza museológica quer de modelos de gestão perfilhados em determinados momentos, e à trajetória descrita pelos seus agentes. Compreendendo e contextualizando, esse passado, e radiografando o presente, será possível prospetivar o futuro e trilhar um caminho seguro e adequado, no contexto da “*sociedade do conhecimento*”, na qual é relevante e essencial a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) nos processos de gestão em rede.


A primeira parte da obra é um excelente e credível ponto de partida para a implementação de melhores práticas museológicas, pelo rigoroso e exaustivo diagnóstico, de ordem quantitativa e qualitativa aos Museus Militares, e pela apresentação de um conjunto importante e significativo de linhas orientadoras, no plano nacional e no plano internacional, e na definição de um modelo de gestão em rede, moderno, integrado e eficiente, com destaque para a gestão dos bens patrimoniais materiais móveis em base de dados única. Algumas dessas sugestões já foram aceites, implementadas, e consolidadas. Dinamicamente outros desafios se irão colocando mas com determinação e perseverança, apoiadas pela exploração das TIC, transitando para um novo paradigma de “*museu funcional*” para “*museu processual*”.

Para alcançar este desiderato, importa enaltecer os avultados contributos prestados pela autora da segunda parte do livro. A cabal avaliação realizada às coleções e respetiva documentação dos seis Museus Militares, sob a dependência da DHCM, esteve na origem da elaboração de um volumoso e rico manual de procedimentos, com carácter uniformizador de boas práticas a realizar pelas diferentes e heterogéneas equipas desses museus, podendo igualmente ser aplicado pela vasta comunidade museal. É de salientar a referência explícita à necessidade de existir um conjunto de políticas e de procedimentos, relativos às ações de incorporação, alienação, empréstimo, depósito e documentação das coleções, conferindo às suas linhas orientadoras uma elevada pertinência e atualidade, eventualmente também polémica, em especial quando se procede à abordagem de alienação de património.

Por tudo o que este livro representa e encerra, corresponderam os dois autores ao investimento que o Exército fez, nos apoios que lhes foram concedidos, e felicito-os pelo esmerado trabalho desenvolvido, em prol do rico e vasto património cultural material móvel do Exército, e agradeço aos patrocinadores a conjugação de esforços para colocá-lo acessível aos diferentes públicos, constituindo agora uma referência bibliográfica nacional, quiçá internacional, sobre um modelo de gestão de museus em rede.

Lisboa, 30 de Novembro de 2012



The image features a complex abstract graphic design. At the top, there is a large, dark, angular shape that resembles a stylized letter 'E' or a similar geometric form. Below this, the text is centered. The background is filled with a dense network of black lines of varying thicknesses, creating a sense of depth and movement. Some lines are parallel and spaced evenly, while others are more chaotic and overlapping. The overall effect is that of a modern, architectural or industrial drawing.

UMA NOVA REDE DE MUSEUS PARA O EXÉRCITO PORTUGUÊS |  
CONTRIBUTOS PARA A SUA GESTÃO

Francisco Amado Rodrigues



## APRESENTAÇÃO

---

*Fernando António Baptista Pereira*\*

O Tenente-Coronel de Cavalaria Francisco Amado Rodrigues foi um dos mais brilhantes alunos da Primeira Edição do Mestrado em Museologia e Museografia realizado nos anos lectivos de 2003-2005, na Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa, então sob a Coordenação do Professor Escultor Carlos Amado.

Logo no decorrer da parte lectiva do Mestrado, em que ministraram Seminários diversas personalidades destacadas do mundo dos Museus e da Museologia, ficou claro que Francisco Amado Rodrigues desejava contribuir decisivamente para a introdução da inovação ao nível da organização e da gestão no panorama museológico do universo militar em Portugal, e, em especial, no do Exército Português, instituição em que então, como hoje, se integra. Ao escolher-me como Orientador da sua Dissertação fiquei algo surpreendido, pois, além de visitante relativamente regular do Museu Militar de Lisboa e de um ou outro pólo museológico dos muitos que estão espalhados pelo País, sempre me mantivera afastado, senão mesmo alheado, da profissão castrense e fiz mesmo parte da geração universitária do 25 de Abril que foi «passada à reserva territorial» mesmo antes de ter sofrido a recruta. Se calhar foi por esse meu distanciamento (que não falta de admiração) que F. A. Rodrigues me escolheu, além, claro está, de conhecer bem a minha experiência na organização e programação de museus e exposições. Foi com bastante entusiasmo que aceitei o desafio e que ambos encetámos os diálogos necessários ao lançamento, desenvolvimento e prossecução do Projecto. E aqui está ele, finalmente publicado, pronto para ser implementado na sua totalidade!

Francisco Amado Rodrigues estudou bem os conceitos que estruturavam o mecanismo de organização e gestão museológica denominado «*rede museal*», considerando, muito acertadamente, que ele poderia trazer inúmer-

---

\* Professor Associado da Faculdade de Belas-Artes da Universidade de Lisboa

ras vantagens ao nível da eficácia e da gestão de recursos uma vez aplicado como modelo organizacional às diversas realidades museológicas e para-museológicas do Exército Português.

Para tal, pretendia desenvolver uma abordagem que partia da seguinte questão: Quais serão as linhas orientadoras e condicionamentos associados à constituição de uma rede de museus para o Exército Português?

A resposta a esta questão tinha, obrigatoriamente, de partir de um rigoroso levantamento e diagnóstico levado a cabo junto dessa realidade plural, variada e multiforme que são os museus militares espalhados pelo País e as inúmeras «secções museológicas» e «salas de honra» (afinal verdadeiras colecções visitáveis, segundo os termos da actual Lei Quadro dos Museus) existentes em muitas unidades igualmente disseminadas pelo território nacional.

Esses museus e essas colecções recolhem património relevante não apenas para a história da instituição militar mas igualmente significativo para a História de Portugal e das suas várias regiões constitutivas. Por outro lado, nem ao nível da recolha e do inventário, nem ao nível da sua conservação, assim como do seu estudo, exposição e divulgação existiam normas comuns e princípios ordenadores que permitissem gerir e potenciar esses recursos como elementos de memória e identidade, quer do todo nacional, quer do próprio Exército ou até das próprias unidades.

A informação disponível sobre toda essa multiforme realidade era escassa e, quando existia, estava desactualizada. Não havia mecanismos para garantir essa actualização de informação nem a coordenação de esforços ou de recursos bem como de uma estratégia de comunicação, quer interna, quer para o exterior.

Esse valiosíssimo património estava, assim, globalmente incapacitado de poder ser convenientemente fruído pelos diversos públicos que continuam a demandar os museus militares ou que visitam as unidades, além de ser parcamente utilizado como factor essencial na formação dos efectivos e na sua progressão profissional e militar.

O levantamento que fez da situação, através de um rigoroso e minucioso inquérito e de visitas no terreno, e as entrevistas exploratórias que levou a cabo junto dos responsáveis estão devidamente tratados ao longo da primeira parte do trabalho, que corresponde aos primeiro e segundo capítulos, encontrando-se, assim, os preciosos dados recolhidos sobre a riqueza de índole museal do Exército Português largamente disponibilizados e também devidamente actualizados face ao tempo entretanto decorrido.

Contudo, ficar pelo diagnóstico lúcido da situação não era suficiente nem satisfazia o museólogo militar atento em que se foi transformando Francisco Amado Rodrigues. Urgia criar mecanismos de racionalização dos bens

e dos recursos, com o objectivo de os tornar factores de enriquecimento e transformação da instituição e do próprio País, sempre numa perspectiva de boas práticas na organização e gestão de um património que deve ser posto ao serviço do desenvolvimento da comunidade.

Na segunda parte do trabalho, que corresponde ao terceiro capítulo, Francisco Amado Rodrigues partiu da análise e avaliação de propostas organizativas anteriores para chegar a uma nova proposta de *constituição de uma nova rede de museus para o Exército Português, projetada no plano nacional e internacional*, que está a ser implementada, com o objectivo de *divulgar e partilhar, pela comunidade museal, um modelo de gestão escorado numa estrutura organizacional legal, em adequados recursos humanos, materiais, financeiros e tecnologias de informação e comunicação e nos procedimentos normalizados*. Um dos objectivos finais desta estratégia de racionalização de recursos e de modelos de gestão será o de alargar, num futuro próximo, esta experiência de rede museal a todas as unidades museológicas das Forças Armadas, concretizando o modelo de *rede de redes*.

Já no ano de 2011 este valioso trabalho do Mestre Francisco Amado Rodrigues foi complementado por um Trabalho Final de Projecto para obtenção do grau de Mestre realizado por Mariana Jacob Teixeira no âmbito do Mestrado em Museologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto com o título «*A natureza e gestão das colecções dos Museus Militares na dependência da Direcção de História e Cultura Militar*», que pretendeu constituir, através de um *Manual de Gestão das Colecções*, um instrumento de uniformização das políticas e dos procedimentos relativos às várias actividades relacionadas com o património museológico, nomeadamente as acções de incorporação, alienação, empréstimo, depósito e documentação.

A bibliografia museológica portuguesa fica notavelmente enriquecida com estes dois contributos, tanto no plano teórico, como no plano das ferramentas de gestão dos espaços museológicos e das colecções do universo militar. Esperemos que a crise económica e social que o País dolorosamente atravessa não impeça a completa implementação destas clarividentes propostas, antes se veja nelas o necessário esforço de racionalização de estruturas e de modelos de gestão que irá permitir a plena fruição de um Património que é de todos nós.



À memória de meu Pai.

À minha família e amigos.

Aos meus Camaradas de Armas,  
Professores e colegas de mestrado.





## NOTA PRÉVIA

---

Antes de tudo e nada, quero vincar o devido agradecimento e o bem-haja a quem gerou as condições suficientes para a edição desta obra, designadamente:

1. Dr. Mão de Ferro, editor e amigo, pelo interesse e disponibilidade demonstrados, desde o primeiro momento;
2. Major General Hugo Borges, meu Diretor, pelo seu pragmatismo e celeridade analítica invulgares;
3. Tenente General Alexandre Sousa Pinto, meu General, pela visão e sabedoria praticadas;
4. Engenheiro Fernando Cabral, sócio gerente da empresa “Sistemas do Futuro”, pelo voto de confiança manifestado;
5. *Liga dos Amigos do Museu Militar do Porto*, pelo seu esforço de valorização e divulgação da atividade museológica essencialmente militar.

A metodologia de investigação empregue na elaboração, entre 2004/2005, da dissertação de mestrado “Uma nova rede de museus para o Exército Português”, foi o trabalho empírico de tipo “extensão”, na medida em que alguns resultados desenvolvidos na diversa literatura induziram a construção de uma hipótese geral nova, interessante e importante: “Quais serão as linhas orientadoras e condicionamentos associados à constituição de uma rede de museus para o Exército Português”?

O método utilizado foi o questionário, a par de entrevistas, observação direta e análise documental, ao objeto de estudo: Museus Militares, sob a dependência funcional da ex-Direção de Documentação e História Militar (DDHM), atual Direção de História e Cultura Militar (DHCM), e Unidades, Estabelecimentos e Órgãos com museu, núcleo museológico, ou outra denominação, atualmente designadas de Coleção Militar Visitável.

Ao questionário realizado em 2004, corresponderam as seguintes taxas de retorno:

– 100%, representada pela amostra de sete museus militares: Museu Militar – em Lisboa, e inclui também o Museu Militar do Buçaco; Museu Militar do Porto; Museu Militar de Bragança; Museu Militar do Campo Militar de S. Jorge; Museu Militar de Coimbra; Museu Militar da Madeira; e Museu Militar dos Açores;

– 70%, representada pela amostra de vinte e seis Unidades, Estabelecimentos e Órgãos que declararam possuir museu, núcleo museológico, ou outra denominação (Academia Militar – Biblioteca e Museu (Lisboa); Batalhão de Informações e Segurança Militar – Museu do Criptólogo (Trafaria); Centro de Audiovisuais do Exército – Secção Museológica (Amadora) e Museu dos Comandos (Amadora); Centro de Psicologia Aplicada do Exército – Biblioteca e Núcleo Museológico (Lisboa); Colégio Militar – Museu e Arquivo Histórico; Museu de História Natural; Museu de Ciência (Lisboa); Direção dos Serviços de Saúde – Museu (Lisboa); Escola Militar de Eletromecânica – Subsecção de Museu e Biblioteca (Oeiras); Escola Prática de Cavalaria – Museu Tenente-Coronel de Cavalaria Salgueiro Maia (Santarém); Escola Superior Politécnica do Exército – Biblioteca e Museu (Amadora); Instituto Geográfico do Exército – Cartoteca, Fototeca e Museu (Lisboa); Instituto Militar dos Pupilos do Exército – Museu e Arquivo Histórico (Lisboa); Manutenção Militar – Sala de Exposições Coronel Luís António Vasconcelos Dias (Lisboa); Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento – Centro Museológico e de Documentação (Lisboa); Regimento de Artilharia Antiaérea N.º 1 – Museu da Artilharia Antiaérea (Queluz); Regimento de Engenharia N.º 1 – Núcleo Museológico do Posto de Comando do Movimento das Forças Armadas (Pontinha); Regimento de Lanceiros N.º 2 – Museu (Lisboa); Regimento de Transmissões – Museu das Transmissões (Lisboa); Escola Prática de Transmissões – Museu (Porto); Regimento de Artilharia N.º 5 – Museu da Serra do Pilar (Vila Nova de Gaia); Regimento de Infantaria N.º 14 – Museu (Viseu); Escola Prática de Artilharia – Secção Museológica de Artilharia, (Vendas Novas); Regimento de Cavalaria N.º 3 – Sala de Honra (Estremoz); Regimento de Infantaria N.º 2 – Sala de Honra (Abrantes); Regimento de Cavalaria N.º 4 – Museu (Santa Margarida); Escola de Tropas Aerotransportadas – Museu das Tropas Paraquedistas (Tancos); Regimento de Infantaria N.º 15 – Museu (Tomar).

Decorridos sete anos, após a apresentação e defesa da referida dissertação de mestrado, são objetivos principais deste texto, os seguintes:

– Atualizar alguns dados referentes aos elementos de índole museal do Exército;

– Avaliar a execução, ou não, das linhas orientadoras aí preconizadas;

– Determinar, ou perceber, o impacto dos condicionamentos associados à constituição de uma nova rede de museus para o Exército Português, projetada no plano nacional e internacional;

– Divulgar e partilhar, pela comunidade museal, um modelo de gestão escorado numa estrutura organizacional legal, em adequados recursos humanos, materiais, financeiros e tecnologias de informação e comunicação, e nos procedimentos normalizados.

Neste sentido, o signatário faz uso do método da observação direta, cujo grau de participação se situa entre o observador ativo e o passivo, respetivamente, pelo seu maior e menor envolvimento, em especial nos anos de 2010 e 2011, a par de visitas e diversa análise documental sobre Museus Militares.

Assim, no primeiro capítulo atualiza-se e descreve-se sumariamente o enquadramento organizacional de unidades museológicas (Museus Militares) e algumas paramuseológicas (Coleções Militares Visitáveis) sob a tutela do Exército.

No segundo capítulo, analisa-se as respostas ao referido questionário, através da análise estatística apenas à amostra constituída pelos Museus Militares, na ótica de sete parâmetros (estudo e investigação, incorporação, inventário e documentação; conservação e segurança; interpretação e exposição, e educação; sustentabilidade; públicos; rede; natureza institucional e funcional do museu) e procede-se a uma abordagem qualitativa aos atuais seis Museus Militares, sob os referidos parâmetros.

No terceiro capítulo, para além de uma breve abordagem teórica acerca de rede, sistema, *museu funcional* e *museu processual*, também se descrevem as duas redes museológicas de abrangência territorial nacional, das quais se enfatiza a rede museológica militar, no passado e no presente:

– a *Rede de Museologia Militar de 1982/83*, cujo esquema geral de funcionamento era a partir de um museu militar central, localizado em Lisboa, desenvolvendo-se perifericamente os outros museus militares, regionais e locais, e as secções militares individualizadas em museus civis<sup>1</sup>, quer de tutela autárquica (exemplo: Museu Municipal Leonel Trindade, de Torres Vedras) quer de tutela privada (exemplo: Museu da Fundação da Casa de Bragança);

– e a *Nova Rede de Museus do Exército Português*, em construção e utilizando a incontornável plataforma informática, que é a infraestrutura tecnológica de base que liga e operacionaliza os vários elementos constituintes dessa rede, de âmbito territorial local, regional, nacional e internacional, sob

---

<sup>1</sup> Informação N.º 103/82, Direção do Serviço Histórico-militar, Processo N.º 80.08.01, de 23 de novembro de 1982, p. 3.

diferentes tutelas, podendo ser ampliada a uma escala e dimensão de *rede de redes*. A proposta (de 2005) dessa nova rede de museus para o Exército Português é a referência para a abordagem atual e futura, reforçada com alguns comentários no que concerne às linhas orientadoras para a sua operacionalização e aos condicionamentos associados à sua realização, apresentando pontos fortes e também pontos fracos, prefigurando um modelo singular de gestão integrada, sistémica e em rede. Esta não dispensa, de forma alguma, a necessária edificação de uma estrutura coordenadora e integradora do património cultural na orgânica do Ministério da Defesa Nacional e transversal aos seus três ramos (Marinha, Exército e Força Aérea), envolvendo a normalização de processos e a disponibilização de adequados e partilhados recursos de gestão, como sugere o Sistema Integrado de Gestão (SIG), do Centro de Dados da Defesa, nas funções de suporte (financeira, logística e recursos humanos), aplicáveis igualmente aos museus das Forças Armadas (Museu de Marinha, da Marinha; Museus Militares, do Exército; e Museu do Ar, da Força Aérea), mas cujo âmbito se encontra para além dos objetivos desta obra.

Enfim, só se valoriza e divulga o que se conhece... e ama!

## RESUMO E PALAVRAS CHAVE

---

O Exército Português possui um vasto, rico, diversificado e multidisciplinar património museológico, de abrangência territorial nacional e internacional. A sua estrutura organizacional, diversa legislação de suporte e missão refletem a preocupação de preservar a memória militar, essencialmente na perspetiva histórica. Desde a enorme dimensão e valor das coleções do Museu Militar de Lisboa, até à mais pequena e humilde Coleção Militar Visitável de uma certa Unidade, Estabelecimento e Órgão, há, inequivocamente, um denominador comum: conservar os diferentes testemunhos e ações militares, de âmbito local, regional, nacional e internacional. Mas, sendo condição necessária, “conservar” não é suficiente para se verificar o cumprimento de requisitos museológicos e museográficos, que são exigidos por lei e normas internas.

Perante esse enquadramento e associado à perceção de existirem insuficiências de diversa ordem no panorama museológico do Exército Português, era determinante avaliar e caracterizar a sua realidade para se propor um novo modelo de gestão e de funcionamento mais eficiente e superiormente articulado.

Assim, em 2004, recorreu-se ao método do questionário para a recolha de dados e procedeu-se a diversas visitas e entrevistas como forma complementar daquele método e contribuir desse modo para uma caracterização mais verdadeira.

Os resultados obtidos viriam a confirmar a necessidade, importância e urgência em agir de forma a ser implementada no Exército Português uma estrutura em rede de Museus Militares e de Coleções Militares Visitáveis, escorada nas TIC, aberta a outros museus ou coleções visitáveis – quer no plano nacional quer no plano internacional – e dotada de recursos – humanos, materiais, financeiros e informáticos – adequados para viabilizar um projeto de natureza complexa e diversificada, de dimensão variável e organizada funcionalmente.

A proposta de 2005 foi formulada de modo a cumprir dois critérios:

– Descentralização (territorial, de recursos humanos e materiais, temática dos Museus Militares e das Coleções Militares Visitáveis);

– Centralização na gestão integrada (bens museológicos, recursos humanos, materiais, financeiros e informáticos).

E foi assim que se estabeleceram algumas linhas orientadoras e identificaram-se condicionamentos à implementação da nova rede de museus para o Exército. Após sete anos, importa atualizar dados e proceder a um diagnóstico qualitativo ao seu panorama museológico, ora reforçando algumas dessas linhas orientadoras, ora apontando novas linhas para correção de algumas desconformidades detetadas.

São palavras-chave:

- Certificação.
- Coleção Visitável;
- Estrutura Organizacional;
- Gestão;
- Legislação;
- Missão;
- Museu;
- Qualificação;
- Questionário;
- Recursos estruturantes;
- Rede de Museus;
- Requalificação;
- Sistema;
- Sistema Integrado de Gestão;
- Tecnologias de Informação e Comunicação.

## ÍNDICE DE QUADROS, FIGURAS E GRÁFICO

---

<b>Número de Quadro e significado</b>	<b>Cap./Pág.</b>
1 – Antecedentes históricos da DHCM. ....	I/41
2 – Estruturas organizacionais e alguns efetivos da DSHM e da DDHM. ....	I/42
3 – Competências atribuídas às várias Repartições da DHCM. ....	I/46
4 – Efetivos atribuídos à Direção e Repartições da DHCM. ....	I/46
5 – Antecedentes históricos do MML.....	I/50
6 – Estruturas organizacionais e alguns efetivos do Museu de Artilharia e do Museu Militar, desde 1851 até 1959. ....	I/52
7 – Quadro resumo de pessoal em 1985, distribuído por categorias e órgãos do Museu Militar. ....	I/54
8 – Quadro resumo de pessoal em 1993, distribuído por categorias e órgãos do Museu Militar. ....	I/55
9 – Efetivos atribuídos ao Museu Militar de Lisboa.....	I/57
10 – Quadro resumo de pessoal em 1993, distribuído por categorias e órgãos do Museu Militar do Porto. ....	I/58
11 – Efetivos atribuídos ao Museu Militar do Porto.....	I/59
12 – Quadro resumo de pessoal em 1993, distribuído por categorias e órgãos do Museu Militar de Bragança. ....	I/61
13 – Efetivos atribuídos ao Museu Militar de Bragança. ....	I/62
14 – Efetivos atribuídos ao Museu Militar da Madeira .....	I/64
15 – Efetivos atribuídos ao Museu Militar dos Açores .....	I/65
16 – Efetivos atribuídos ao Museu Militar de Elvas.....	I/67

17 – Identificação dos Museus Militares na atualidade e em 2005. ....	I/68
18 – Diagnóstico das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército com Museu, Núcleo Museológico ou outra denominação, em 2005. ....	I/71
19 – Diagnóstico provisório das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército com Museu, Núcleo Museológico ou outra denominação, em 2012. ....	I/73
20 – Identificação das entidades com autoridade hierárquica sob as respectivas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército com Coleções Militares Visitáveis. ....	I/75
21 – Apoios mais recentes em “estudo e investigação”, possibilitados a efetivos internos e externos dos Museus Militares para a obtenção de grau acadêmico. ....	II/86
22 – Protocolos de cooperação mais recentes e relevantes estabelecidos entre a DHCM e Museus Militares e as várias entidades locais, nos domínios expositivo e educativo. ....	II/88
23 – Involução do OMDN, entre 2007 e 2011, para as atividades da DHCM, incluindo os Museus Militares. ....	II/89
24 – Caracterização sumária dos vários tipos de espaço referidos como indicadores da sustentabilidade dos Museus Militares. ....	II/90
25 – Identificação de algumas ações de formação obtidas em 2011 por quadros dos Museus Militares. ....	II/92
26 – Quantidade de visitantes, por Museu Militar, em 2010 e 2011, e respetivo saldo. ....	II/93
27 – Nível dos Museus Militares e respetivas dependências (em 1983), da <i>Rede de Museologia Militar 1982/83</i> . ....	III/111
28 – Algumas ações salientes da DSHM entre 1983 e 1993. ....	III/114
29 – Quadro resumo de pessoal da “Coordenação da Rede de Museus” (proposta – 2005). ....	III/129



30 – Quadro resumo de pessoal do Museu Militar de Lisboa (proposta – 2005). .....	III/132
31 – Quadro resumo de pessoal do Museu Militar do Porto (proposta – 2005). .....	III/133
32 – Quadro resumo de pessoal do Museu Militar da Madeira (proposta – 2005). .....	III/134
33 – Quadro resumo de pessoal do Museu Militar dos Açores (proposta – 2005). .....	III/135
34 – Quadro-tipo de pessoal de algumas Coleções Militares Visitáveis e consideradas centrais na rede temática (proposta – 2005). .....	III/136
35 – Quadro-tipo de pessoal de algumas Coleções Militares Visitáveis/Centros de Interpretação e considerados adicionais à rede temática (proposta – 2005). .....	III/137
36 – Museus Militares e Centros de Interpretação referidos na proposta de 2005 e situação atual (designação e comparação). .....	III/141
37 – Recursos humanos colocados nos Museus Militares e na DHCM com formação em museologia. ....	III/145
38 – Referencial europeu de cargos de museu e respetivas competências académicas e profissionais .....	III/150
39 – Tipos de edifícios principais dos Museus Militares. ....	III/150
40 – Exemplos de algumas obras recentes em edifícios dos Museus Militares. ....	III/150
41 – Temáticas aprovadas por Museu Militar .....	III/152

## Número de Figura e significado

Cap./Pág.

1 – Organização vertical e hierarquizada da estrutura superior do Exército. ....	I/38
2 – Organograma da DHCM. ....	I/44
3 – Organograma do Museu Militar em 1985. ....	I/53
4 – Organograma do Museu Militar em 1993. ....	I/55
5 – Organograma do Museu Militar de Lisboa. ....	I/56
6 – Organograma do Museu Militar do Porto em 1993. ....	I/58

7 – Organograma do Museu Militar do Porto.....	I/59
8 – Organograma do Museu Militar de Bragança em 1993. ....	I/60
9 – Organograma do Museu Militar de Elvas.....	I/66
10 – Representação esquemática de museu, segundo a abordagem sistémica.....	III/99
11 – Enquadramento organizacional da rede de museus na estrutura superior do Exército Português (proposta – 2005). ....	III/119
12 – Estrutura orgânica da “Coordenação da Rede de Museus” do Exército Português (proposta – 2005).....	III/120
13 – Mapa de Portugal continental dividido pelas duas áreas de influência atribuídas aos Museus Militares de Lisboa e do Porto e respetivo quadro de distritos (proposta – 2005).....	III/121

#### **Número de Gráfico e significado**

Cap./Pág.

1 – Visitantes, por Museu Militar, em 2010 e 2011. ....	II/93
---	-------

## LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

---

AM – Academia Militar.  
Adm e Dir – Administração e Direção.  
ADSL – *Assymmetric Digital Subscriber Line*.  
ArqGEx – Arquivo Geral do Exército.  
AHM – Arquivo Histórico-Militar.  
APOM – Associação Portuguesa de Museologia.  
BiblEx – Biblioteca do Exército.  
BISM – Batalhão de Informações e Segurança Militar.  
CAVE – Centro de Audiovisuais do Exército.  
CDR – Centro de Dados Regional.  
CD-ROM – *Compact Disc Read Only Memory*.  
CECA – Comissão de Estudos das Campanhas de África.  
CFT – Comando das Forças Terrestres.  
CID – Comando da Instrução e Doutrina.  
CIE – Centro de Informática do Exército.  
CLog – Comando da Logística.  
CPess – Comando do Pessoal.  
CPAE – Centro de Psicologia Aplicada do Exército.  
CTC – Centro de Tropas Comandos.  
CTOE – Centro de Tropas Operações Especiais.  
CEME – Chefe do Estado-maior do Exército.  
CMEFD – Centro Militar de Educação Física e Desportos.  
CME – Centro Militar de Eletrónica.  
CM – Colégio Militar.  
CPLP – Comunidade de Países de Língua Portuguesa.  
CSMIE – Centro de Segurança Militar e Informações do Exército.  
DA – Direção de Aquisições.  
DARH – Direção de Administração de Recursos Humanos.  
DCCR – Despesas com Compensação em Receitas.

DCSI – Direção de Comunicações e Sistemas de Informação.  
DDHM – Direção de Documentação de História Militar.  
DF – Direção de Formação.  
DGPC – Direção Geral do Património Cultural.  
DHCM – Direção de História e Cultura Militar.  
DIE – Direção de Infraestruturas.  
DMT – Direção de Material e Transportes.  
DORH – Direção de Obtenção de Recursos Humanos.  
DPCM – Direção de Património e Cultura Militar.  
DRCLVT – Direção Regional de Cultura de Lisboa e Vale do Tejo.  
DSHM – Direção do Serviço Histórico-Militar.  
DSS – Direção dos Serviços de Saúde.  
EME – Estado-Maior do Exército.  
EMEL – Escola Militar de Eletromecânica.  
EMII – *European Museums Information Institute*.  
EMRPM – Estrutura de Missão Rede Portuguesa de Museus.  
EPA – Escola Prática de Artilharia.  
EPC – Escola Prática de Cavalaria.  
EPE – Escola Prática de Engenharia.  
EPI – Escola Prática de Infantaria.  
EPRPM – Estrutura de Projeto Rede Portuguesa de Museus.  
EPS – Escola Prática dos Serviços.  
EPT – Escola Prática de Transmissões.  
ESE – Escola de Sargentos do Exército.  
ESPE – Escola Superior Politécnica do Exército.  
ETAT – Escola de Tropas Aerotransportadas.  
ETP – Escola de Tropas Paraquedistas.  
GenCEME – General Chefe do Estado-Maior do Exército.  
GRH – Gestão de Recursos Humanos.  
GRW – Gestão de Recursos em *Windows*.  
ICOM – *International Council of Museums*.  
ICOMAM – *International Committee of Museums of Arms and Military History*.  
IGeoE – Instituto Geográfico do Exército.  
IGESPAR – Instituto de Gestão do Património Arquitetónico e Arqueológico.  
IMC – Instituto dos Museus e da Conservação.  
IMPE – Instituto Militar dos Pupilos do Exército.  
INE – Instituto Nacional de Estatística.  
INTERREG III – Programa de iniciativa comunitária da Comunidade Europeia.

- IO – Instituto de Odivelas.
- IPM – Instituto Português dos Museus.
- IPPC – Instituto Português do Património Cultural.
- LAN – *Local Areas Network*.
- MM – Manutenção Militar.
- MDN – Ministério da Defesa Nacional.
- MMA – Museu Militar dos Açores.
- MMB – Museu Militar de Bragança.
- MMC – Museu Militar de Coimbra.
- MMCMSJ – Museu Militar do Campo Militar de S. Jorge.
- MME – Museu Militar de Elvas.
- MML – Museu Militar de Lisboa.
- MMM – Museu Militar da Madeira.
- MMP – Museu Militar do Porto.
- MINOM – Movimento Internacional Para Uma Nova Museologia.
- NEMO – *Network European Museums Organization*.
- NEP – Norma de Execução Permanente.
- Of – Oficial.
- OAC – Observatório das Atividades Culturais.
- OGFE – Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento.
- OGME – Oficinas Gerais de Material de Engenharia.
- OMDN-E – Orçamento do Ministério da Defesa Nacional – Exército.
- OTAN – Organização do Tratado do Atlântico Norte.
- PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa.
- PHC – Património Histórico-cultural.
- PIB – Produto Interno Bruto.
- PIDDAC – Programa de Investimentos e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central.
- POS\_Conhecimento – Programa Operacional da Sociedade do Conhecimento.
- POSI – Programa Operacional da Sociedade da Informação.
- PPA/POP – Proposta de Planeamento de Atividades e Proposta de Orçamento Programa.
- PRACE – Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado.
- PREMAC – Plano de Redução e Melhoria da Administração Central.
- QG/RMN – Quartel-General da Região Militar do Norte.
- QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional.
- RAAA1 – Regimento de Artilharia Antiaérea N.º 1.
- RAG – Repartição de Apoio Geral.

RA5 – Regimento de Artilharia N.º 5.  
RC – Regime de Contrato.  
RC3 – Regimento de Cavalaria N.º 3.  
RC4 – Regimento de Cavalaria N.º 4.  
RC6 – Regimento de Cavalaria N.º 6.  
RDB – Repartição de Documentação e Bibliotecas.  
RDE – Rede de Dados do Exército.  
RDIS – Rede Digital Integradora de Serviços.  
RE1 – Regimento de Engenharia N.º 1.  
RE3 – Regimento de Engenharia N.º 3.  
RFW – *Recursos Financeiros para Windows*.  
RGSUE – Regulamento Geral do Serviço nas Unidades do Exército.  
RG1 – Regimento de Guarnição N.º 1.  
RG2 – Regimento de Guarnição N.º 2.  
RG3 – Regimento de Guarnição N.º 3.  
RHHM – Repartição de Heráldica e História Militar.  
RHW – *Recursos Humanos para Windows*.  
RI1 – Regimento de Infantaria N.º 1.  
RI3 – Regimento de Infantaria N.º 3.  
RI10 – Regimento de Infantaria N.º 10.  
RI13 – Regimento de Infantaria N.º 13.  
RI14 – Regimento de Infantaria N.º 14.  
RI15 – Regimento de Infantaria N.º 15.  
RL2 – Regimento de Lanceiros 2.  
RM – Regimento de Manutenção.  
RMN – Região Militar do Norte.  
RMS – Região Militar do Sul.  
RMW – *Recursos Materiais para Windows*.  
RP – Repartição de Património.  
RPC – Repartição de Planeamento e Coordenação.  
RPM – Rede Portuguesa de Museus.  
RRING – Redes Regimentais de Informação de Gestão.  
RT – Regimento de Transportes.  
RTm – Regimento de Transmissões.  
SecCSInfo – Secção de Comunicações e Sistemas de Informação.  
SecExpArq – Secção de Expediente e Arquivo.  
SHM – Serviço Histórico-militar.  
SIG – Sistema Integrado de Gestão.

SI/TIC – Sistemas de Informação/Tecnologias de Informação e Comunicações.

SecLog – Secção Logística.

SecPess – Secção de Pessoal.

SSRFin – Subsecção de Recursos Financeiros.

SSRMat – Subsecção de Recursos Materiais.

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicações.

TCP/IP – *Tansmission Control Protocol/Internet Protocol*.

U/E/O – Unidade(s), Estabelecimento(s) e Órgão(s).

UNESCO – *United Nations for Education, Science and Culture Organization*.

VCEME – Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército.

VPN – *Virtual Private Network*.

WAN – *Wide Area Network*.

ZMA – Zona Militar dos Açores.

ZMM – Zona Militar da Madeira.





## Capítulo I

# ENQUADRAMENTO ORGANIZACIONAL DE UNIDADES MUSEOLÓGICAS (MUSEUS MILITARES) E PARAMUSEOLÓGICAS (COLEÇÕES MILITARES VISITÁVEIS)

---

### 1. Elementos de índole museal sob a tutela do Exército

São elementos de índole museal da organização geral do Exército todos aqueles que, adiante descritos, intervêm nas atividades museológicas, desde o nível de direção, passando pela gestão, até à execução.

De forma a simplificar o entendimento das várias relações existentes entre a estrutura geral do Exército e alguns desses elementos principais que mais diretamente participam naquelas atividades, apresenta-se concisamente essa estrutura organizacional e algumas das suas competências, e de forma mais desenvolvida, a dependência, a missão, o organograma e os efetivos da DHCM e dos Museus Militares.

### 2. Estrutura Geral do Exército

A organização mais recente da estrutura geral do Exército encontra-se estabelecida pelo Decreto-lei N.º 231/2009, de 15 de setembro de 2009<sup>1</sup>. Sob

---

<sup>1</sup> Decreto-lei N.º 231/2009, Diário da República N.º 179, I.ª Série-A, de 15 de setembro de 2009, p. 6423. A ausência de regulamentação a este decreto-lei tem gerado a manutenção de atribuições e competências estabelecidas às Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército, através de vários decretos regulamentares, de 2007, sendo estes resultantes do Decreto-lei N.º 61/2006, Diário da República N.º 57, I.ª Série-A, de 21 de março de 2006, que determinou, por sua vez, a substi-

o comando do Chefe do Estado-maior do Exército (CEME), aquela tem a seguinte composição: Estado-maior do Exército; Órgãos Centrais de Administração e Direção; Comando das Forças Terrestres; Órgãos de Conselho; Inspeção Geral do Exército; Órgãos de Base; Elementos da Componente Operacional do Sistema de Forças.

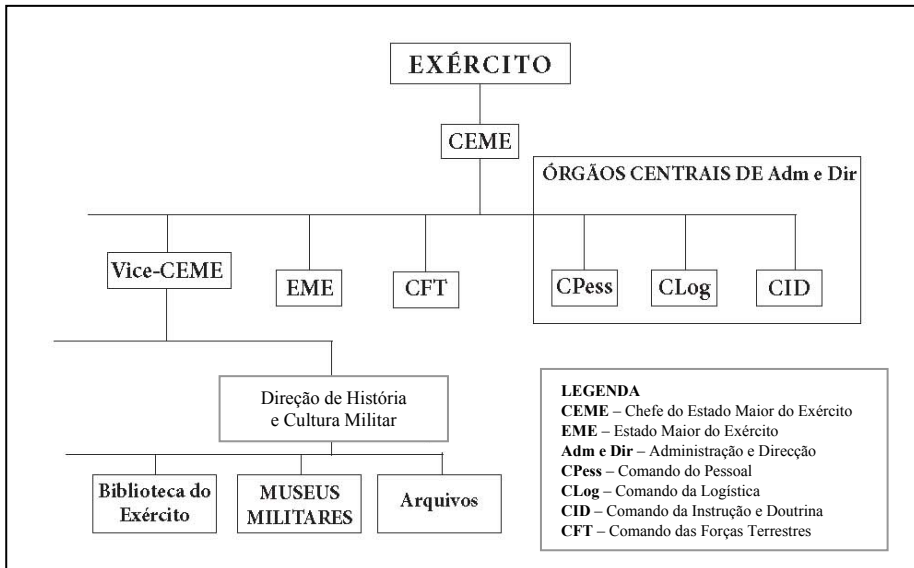


Figura N.º 1 – Organização vertical e hierarquizada da estrutura superior do Exército.

Intervêm nas atividades museológicas do Exército os seguintes elementos principais:

– Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército (VCEME), que exerce a autoridade hierárquica<sup>2</sup> sob a DHCM, da qual dependem os Museus Militares.

– Estado-maior do Exército (EME), que “constitui o órgão de estudo, concepção e planeamento da atividade do Exército, para apoio à decisão do CEME”<sup>3</sup>. Tem na sua composição o Estado-maior Coordenador, que inclui,

---

tuição organizativa do Exército em vigor pelo Decreto-lei N.º 50/93, de 26 de fevereiro de 1993.

<sup>2</sup> A autoridade hierárquica “corresponde ao comando completo e verifica-se sem prejuízo de outras dependências que sejam estabelecidas.” Ver *Decreto-lei N.º 231/2009, cit.*, p. 6423.

<sup>3</sup> Decreto-lei N.º 231/2009, *cit.*, p. 6424.

por sua vez, a Divisão de Recursos<sup>4</sup>, a quem compete, entre outras tarefas, “estudar as matérias e planear e coordenar as atividades relativas aos recursos humanos, materiais e financeiros do Exército, bem como difundir as normas, os planos e as diretivas que orientem e determinem as ações a realizar nesse âmbito...”<sup>5</sup>.

– Comando das Forças Terrestres (CFT), que, essencialmente, “assegura “a preparação, o aprontamento e a sustentação das forças e meios da componente operacional do sistema de forças, ... dispõe de autoridade funcional<sup>6</sup> e técnica<sup>7</sup> nas matérias de natureza operacional, de comunicações e sistemas de informação e de segurança e informações militares, em observância da política integradora estabelecida pelo ministério para toda a área dos sistemas de informação e tecnologias de informação e comunicação (SI/TIC) no universo da defesa nacional”<sup>8</sup>. Tem sob a sua dependência, as grandes unidades e unidades operacionais, as zonas militares dos Açores e da Madeira, entre outras unidades, estabelecimentos e órgãos, das quais se salienta a Direção de Comunicações e Sistemas de Informação (DCSI)<sup>9</sup>.

– Comando do Pessoal (CPess), que tem por missão “assegurar as atividades do Exército no domínio da administração do pessoal, de acordo com os planos e as diretivas superiores, ...”<sup>10</sup>. Na sua dependência, sobressaem a Direção de Administração de Recursos Humanos (DARH) e a Direção de Obtenção de Recursos Humanos (DORH).

---

<sup>4</sup> Do antecedente, havia a Divisão de Logística. Esta tinha a Norma de Execução Permanente (NEP) N.º 04.03.03.04, de 9 de maio de 2000, que normalizava os procedimentos relativos à gestão de materiais destinados a fins museológicos, de decoração ou culturais.

<sup>5</sup> Decreto-regulamentar N.º 72/2007, Diário da República N.º 124, I.ª Série-A, de 29 de junho de 2007.

<sup>6</sup> *Autoridade funcional* é a autoridade conferida a um órgão para controlar processos, no âmbito das respetivas áreas ou atividades específicas, e não inclui a competência disciplinar. Ver *Decreto-lei N.º 231/2009, cit, p. 6423*.

<sup>7</sup> *Autoridade técnica* é a autoridade conferida a um órgão para fixar e difundir normas de natureza especializada, e não inclui a competência disciplinar. Ver *Decreto-lei N.º 231/2009, cit, p. 6423*.

<sup>8</sup> Decreto-lei N.º 231/2009, *cit*, pp. 6425-6426.

<sup>9</sup> *Idem*, p. 6426.

<sup>10</sup> Decreto-lei N.º 231/2009, *cit*, p. 6425.

– Comando da Logística (CLog)<sup>11</sup>, tendo a missão de “assegurar as atividades do Exército no domínio da administração dos recursos materiais e financeiros, de transportes e infra-estruturas, de acordo com os planos e diretivas superiores, ...”<sup>12</sup>. Das diferentes unidades, estabelecimentos e órgãos na sua dependência, destacam-se a Direção de Material e Transportes (DMT), a Direção de Aquisições (DA), a Direção de Finanças (DFin) e a Direção de Infraestruturas (DIE)<sup>13</sup>.

– Comando da Instrução e Doutrina (CID), que “assegura as atividades do Exército no domínio da instrução e da produção doutrinária, de acordo com os planos e as diretivas superiores, ...”<sup>14</sup>. Compreende várias direções, das quais se salienta a Direção de Formação (DF).

### **3. Direção de História e Cultura Militar**

#### **3.1. Antecedentes (desde 1959 até 2007)**

A sua história remonta a 1959, ano em que foi criada a Direção do Serviço Histórico Militar (DSHM), no âmbito de uma reforma do Exército<sup>15</sup>, cuja evolução, em função da sua designação, anos, dependência e missão, pode ser apresentada resumidamente no quadro seguinte:

---

<sup>11</sup> Do antecedente, existia a Direção dos Serviços de Intendência (DSI) que, entre outras atribuições, tinha também a seu cargo os “abastecimentos de material de museus”, sendo igualmente a entidade gestora.

<sup>12</sup> Decreto-lei N.º 231/2009, *cit*, p. 6425.

<sup>13</sup> Sucessora da ex-Direção dos Serviços de Engenharia, que tinha também a seu cargo os assuntos relacionados com fortificações e obras militares de carácter histórico.

<sup>14</sup> Decreto-lei N.º 231/2009, *cit*, p. 6425.

<sup>15</sup> Decreto-lei N.º 42564, de 7 de outubro de 1959, e Ordem do Exército N.º 8, I.ª Série de 19 de novembro de 1959, p. 623.

Designação	Anos	Dependência	Missão
DSHM	De 1959 a 1976	General CEME	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Estudar e dar informação sobre todos os assuntos de interesse histórico-militar;</li> <li>– Obter e compilar todos os documentos e objetos que, pela sua antiguidade, raridade ou valor, interessem à história militar;</li> <li>– Superintender, do ponto de vista histórico e arqueológico, na parte que interesse ao Exército, em todos os trabalhos de investigação, restauro e conservação relativos a locais, monumentos, objetos, bibliografia ou quaisquer outros elementos com interesse histórico-militar;</li> </ul>
	De 1976 a 1993	General VCEME	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Publicar trabalhos com interesse histórico-militar ou prever a colaboração nesses trabalhos;</li> <li>– Colaborar em comemorações com carácter histórico-militar;</li> <li>– Orientar e superintender, do ponto de vista histórico e arqueológico, na organização, exploração e conservação de museus, monumentos ou locais histórico-militares afetos ao Exército em qualquer ponto do território nacional.</li> </ul>
DDHM	De 1993 a 2007	General CPess	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Propor, promover e controlar as atividades referentes à pesquisa, à preservação e à conservação dos documentos históricos e do património histórico-militar;</li> <li>– Promover a investigação, a recolha e a divulgação dos valores culturais correspondentes;</li> <li>– Propor, coordenar e dirigir as atividades relativas à administração e ao controlo da documentação e das bibliotecas do Exército<sup>16</sup>.</li> </ul>

Quadro N.º 1 – Antecedentes históricos da DHCM (desde 1959 até 2007).

<sup>16</sup> A Ordem do Exército N.º 9, I.ª Série, 1994, Ponto 2 do Artigo 14.º, p. 401, refere as especiais competências da DDHM, entre outras obrigações: Orientar e zelar pela conservação do património histórico-militar afeto ao Exército; Incentivar, coordenar e executar a investigação e a recolha de elementos suscetíveis de enriquecer o património; Providenciar o estudo científico, técnico e cultural dos valores inerentes ao património e promover a sua adequada divulgação; Orientar e coordenar as atividades relativas à organização, ao funcionamento e à conservação de museus, monumentos e locais com interesse histórico-militar afetos ao Exército.

As correspondentes estruturas organizacionais e os seus efetivos eram os seguintes:

Designação	Anos	Estruturas organizacionais	Efetivos
DSHM	De 1959 a 1982	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Diretor;</li> <li>– Repartição da História Militar<sup>17</sup>;</li> <li>– Direção de História Militar;</li> <li>– Arquivo Histórico Militar;</li> <li>– Secção de Expediente e Arquivo.</li> </ul>	Em 1991, a quota de pessoal militar atribuída era de 31 elementos, mas de facto apenas existiam 21 militares (diferença negativa de 10), e a de pessoal civil e civil militarizado era de 5, mas havia 6 (diferença positiva de 1) <sup>18</sup> .
	De 1982 a 1991 <sup>19</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Diretor;</li> <li>– Inspetor;</li> <li>– Centro de Planeamento e Coordenação;</li> <li>– Centro de Estudos de História Militar;</li> <li>– Centro de Património Histórico Militar;</li> <li>– Secretaria.</li> </ul>	
	De 1991 a 1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de três Gabinetes<sup>20</sup>:</li> <li>– Heráldica;</li> <li>– Artilharia;</li> <li>– Uniformologia.</li> </ul>	
DDHM	De 1993 a 2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Diretor;</li> <li>– Subdiretor;</li> <li>– Repartição de Planeamento e Coordenação;</li> <li>– Repartição de História Militar;</li> <li>– Repartição de Património;</li> <li>– Repartição de Documentação e Bibliotecas;</li> <li>– Repartição de Apoio Geral.</li> </ul>	O quadro orgânico de pessoal contemplava 24 militares e 12 civis, ou seja 36 pessoas no total <sup>21</sup> . No entanto, em 2005 existiam 20 militares e 6 civis.

Quadro N.º 2 – Estruturas organizacionais e alguns efetivos da DSHM e da DDHM.

<sup>17</sup> Os museus afetos ao Exército, designadamente o Museu Militar e suas delegações, dependiam da DSHM, por intermédio da sua Repartição da História Militar (Ver *Ordem do Exército N.º 8*, I.ª Série de 19 de novembro de 1959, p. 659).

<sup>18</sup> Anuário da DSHM (1991), Estado-maior do Exército, p. IV-2.

<sup>19</sup> Estrutura orgânica aprovada por Despacho N.º 76/A/82, de S. Ex.ª General CEME, de 28 de junho de 1982.

<sup>20</sup> Determinação do Diretor da DSHM, de 18 de outubro de 1991.

<sup>21</sup> Anuário da DDHM (1995), pp. IV-1 e IV-2.

### 3.2. Dependência, missão, organograma e efetivos da DHCM

Desde 2007, a DHCM passou, novamente, a depender hierarquicamente do General VCEME<sup>22</sup>. Tem por missão<sup>23</sup>:

– “Promover e apoiar a investigação, a recolha e a divulgação dos valores culturais militares, a pesquisa, a preservação e o estudo do património e dos documentos históricos militares;

– Propor, coordenar e dirigir as atividades relativas à administração e ao controlo de documentos, livros e do património histórico, tanto dos que constituem espólio dos arquivos, bibliotecas e museus<sup>24</sup> na sua dependência direta como dos que dependem de unidades, estabelecimentos e outros órgãos do Exército.”

---

<sup>22</sup> Decreto-lei N.º 61/06, Diário da República N.º 57, I.ª Série-A, de 21 de março de 2006, conjugado com o Decreto-regulamentar N.º 71/07, Diário da República N.º 124, I.ª Série-A, de 29 de junho de 2007.

<sup>23</sup> Decreto-regulamentar N.º 71/2007, Diário da República N.º 124, I.ª Série-A, de 29 de junho de 2007.

<sup>24</sup> Os Museus Militares dos Açores e da Madeira, pelo *Decreto-lei N.º 231/2009*, passariam a depender hierarquicamente dos respetivos Comandos de Zona Militar, caso tivessem sido estabelecidos os decretos regulamentares com as atribuições e competências das unidades, estabelecimentos e órgãos do Exército, sem prejuízo das dependências funcionais e técnicas, o que não se verificou até ao momento.

O organograma em vigor é o seguinte<sup>25</sup>:



Legenda:

RPC – Repartição de Planeamento e Coordenação	MM – Museu Militar
RP – Repartição de Património	BiblEx – Biblioteca do Exército
RHHM – Repartição de Heráldica e História Militar	AHM – Arquivo Histórico-militar
RDB – Repartição de Documentação e Bibliotecas	ArqGEx – Arquivo Geral do Exército
RAG – Repartição de Apoio Geral	Sec CSInfo – Seção de Comunicações e Sistemas de Informação

Figura N.º 2 – Organograma da DHCM. (Fonte: DHCM, 2012)

---

<sup>25</sup> Este organograma é uma adaptação do Quadro Orgânico N.º 10.2.07, da DHCM, aprovado por Despacho de S. Ex.<sup>a</sup> General CEME, de 01 de julho de 2006, e do Decreto-regulamentar N.º 71/07.



A DHCM, através das suas cinco Repartições, executa em especial as seguintes competências<sup>26</sup>:

<b>Identificação das Repartições</b>	<b>Competências</b>
Repartição de Planeamento e Coordenação (RPC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaborar e propor o plano de atividades culturais do Exército;</li> <li>– Planear e coordenar a execução das atividades dos órgãos da Direção.</li> </ul>
Repartição de Património (RP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Promover e apoiar o estudo científico, técnico e cultural dos valores inerentes ao património histórico, bem como a sua adequada divulgação;</li> <li>– Orientar, planear, coordenar e controlar a utilização, a investigação, a conservação e o restauro, a obtenção e recolha, a inventariação e o cadastro do património histórico afeto ao Exército;</li> <li>– Assegurar a seleção, a recolha, o arquivo, o estudo, a preservação, o restauro e a disponibilização para consulta da documentação histórica do Exército;</li> <li>– Assegurar a seleção, a recolha, o depósito, a preservação, o restauro e a exposição do património museológico do Exército.</li> </ul>
Repartição de Heráldica e História Militar (RHHM)	Propor e difundir as normas e os regulamentos e executar os atos relativos à heráldica, à vexilologia e à uniformologia do Exército.
Repartição de Documentação e Bibliotecas (RDB)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaborar, difundir e manter atualizadas as normas e instruções necessárias ao funcionamento das bibliotecas do Exército;</li> <li>– Assegurar a receção, o armazenamento, a conservação, o controlo e a consulta dos livros e de outras publicações de interesse para o Exército; – Publicar estudos, obras bibliográficas e outros documentos relacionados com as suas atribuições;</li> </ul>

<sup>26</sup> Decreto-regulamentar N.º 71/2007, *cit.*

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Propor e difundir normas respeitantes à uniformidade das ações relativas à classificação, à reprodução, ao arquivo e à destruição de documentos e verificar a sua aplicação;</li> <li>– Assegurar a seleção, a recolha, o arquivo, a preservação e a disponibilização para consulta da documentação geral do Exército.</li> </ul>
Repartição de Apoio Geral (RAG)	Prestar apoio administrativo à DHCM.

Quadro N.º 3 – Competências atribuídas às várias Repartições da DHCM.

Os seus efetivos podem ser apresentados de forma resumida e no quadro seguinte:

Órgão	Subunidade	Efetivos em Quadro Orgânico				Total	Efetivos em falta				Total
		Of	Sar	Pr	Civ		Of	Sar	Pr	Civ	
DHCM	Direção	2	0	2	1	5	0	0	0	0	0
	RPC	2	1	0	1	4	0	0	0	0	0
	RP	2	1	0	1	4	0	0	0	0	0
	RHHM	2	1	0	6	9	0	0	0	2	2
	RDB	2	1	0	2	5	0	1	0	1	2
	RAG	5	9	4	4	22	2	1	0	1	4
<b>Total</b>		15	13	6	15	49	2	2	0	4	8

Legenda:

Of – Oficial (is)                      Pr – Praça (s)  
 Sar – Sargento (s)                    Civ – Civil (is)

Quadro N.º 4 – Efetivos atribuídos à Direção e Repartições da DHCM.  
 (Fonte: DHCM, 2012)

Em 2012, existem na DHCM: 13 oficiais, 11 sargentos, 6 praças e 11 civis<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> Dados fornecidos pela RAG/DHCM, em agosto de 2012.

## 4. Museus Militares

Os Museus Militares são órgãos de natureza cultural, depositários e expositores “do espólio de interesse histórico-militar, com possibilidade para garantir um destino unitário, designadamente a bens culturais militares e valorizá-los através da investigação, incorporação, inventário, documentação, conservação, interpretação, exposição e divulgação, com objetivos científicos, educativos e lúdicos, incluindo o acesso regular ao público”<sup>28</sup>. Inserem-se na estrutura orgânica da DHCM seis museus militares: Museu Militar de Lisboa (MML), que inclui o Museu Militar do Buçaco como um Destacamento e na sua dependência; Museu Militar do Porto (MMP); Museu Militar de Bragança (MMB); Museu Militar da Madeira (MMM); Museu Militar dos Açores (MMA); e Museu Militar de Elvas (MME)<sup>29</sup>.

### 4.1. Museu Militar de Lisboa

#### 4.1.1. Antecedentes

O processo embrionário para a criação do museu verificou-se em 1842, através da Ordem da Inspeção Geral N.º 224 de 15 de novembro desse ano, emanada do Inspetor do Arsenal do Exército, Tenente General José Baptista da Silva Lopes, Barão de Monte Pedral<sup>30</sup>. Nela estão exaradas as medidas

---

<sup>28</sup> Normas Gerais dos Museus e Coleções Visitáveis do Exército, aprovadas por Despacho N.º 96/CEME/08, de 22 de abril de 2008, de S. Ex.ª General CEME, p. 2.

<sup>29</sup> O Despacho N.º 72/MDN/93, publicado no Diário da República N.º 163, II.ª Série, de 14 de julho de 1993, pp. 7502-7504, referia os seguintes museus militares: Museu Militar (localizado em Lisboa, que tinha na sua dependência o Museu Militar do Buçaco, como Destacamento); Museu Militar do Porto; Museu Militar de Aljubarrota; Museu Militar de Bragança; Museu Militar de Coimbra; Museu Militar dos Açores; e Museu Militar da Madeira. O Decreto Regulamentar N.º 46/94, publicado no Diário da República N.º 203, I.ª Série-B, de 02 de setembro de 1994, pp. 5183-5188, especifica a dupla dependência dos museus militares: hierárquica, por via dos respetivos Comandos Territoriais (constituídos pelo Governo Militar de Lisboa, Regiões Militares do Norte e do Sul, Zonas Militares dos Açores e da Madeira), por estarem implantados em áreas geográficas da sua ação de comando, designadamente em aspetos de segurança, de apoio de serviços e de finanças; e funcional, pela DDHM.

<sup>30</sup> Catálogo do Museu de Artilharia (1906) – 4.ª Edição, p. 17.

necessárias para a classificação, guarda e conservação dos objetos raros e curiosos que existiam no Arsenal.

O documento fundador do museu é o Decreto de 10 de dezembro de 1851<sup>31</sup>, garantindo “a existência do Museu de Artilharia atualmente estabelecido no Arsenal do Exército.”

A sua evolução, por designação, anos, dependência e missão, pode ser apresentada no quadro seguinte:

<b>Designação</b>	<b>Anos</b>	<b>Dependência</b>	<b>Missão</b>
Museu de Artilharia	De 1851 a 1909	Arsenal do Exército	Ordem da Inspeção Geral N.º 224, de 15 de novembro de 1842: – Classificar, guardar e conservar os objetos raros e curiosos que existiam no Arsenal.
	De 1909 a 1911	Direção de Artilharia	Regulamento do Museu de Artilharia (1909) <sup>32</sup> : – Colecionar os artigos que, pelo seu valor, convenha conservar como documentos da história militar do país.
	De 1911 a 1926	Arsenal do Exército	Decreto de 25 de maio de 1911 <sup>33</sup> : – Guardar e conservar os artigos de material de guerra com valor histórico. Regulamento do Museu de Artilharia (1914) <sup>34</sup> : – Missão igual à do anterior regulamento. Regulamento do Museu de Artilharia (1920) <sup>35</sup> : – Expor e conservar todos os objetos que, pela sua raridade ou pelo seu valor convenha conservar como documento da história militar do país.

<sup>31</sup> Diário do Governo N.º 296, de 16 de dezembro de 1851, Artigo 19.º, p. 1295.

<sup>32</sup> Decreto de 16 de setembro de 1909, Diário do Governo N.º 241, de 23 de outubro de 1909, Artigo 3.º, p. 3512.

<sup>33</sup> Diário do Governo N.º 122, de 26 de maio de 1911, Artigo 105.º, p. 2143.

<sup>34</sup> Decreto de 30 de Maio de 1914, publicado na Ordem do Exército N.º 12, I.ª Série, de 13 de junho de 1914, p. 648.

<sup>35</sup> Decreto N.º 7195, de 19 de novembro de 1920, publicado na Ordem do Exército N.º 14, I.ª Série, de 22 de dezembro de 1920, p. 625.

Museu Militar <sup>36</sup>	De 1926 a 1948	Arma de Artilharia	Regulamento do Museu Militar (1927): <sup>37</sup> – Missão igual à do anterior regulamento. Regulamento do Museu Militar (1935) <sup>38</sup> : missão inalterada.
	De 1948 a 1959	EME	Missão inalterada. <sup>39</sup> Publicação do Estatuto da Liga dos Amigos do Museu Militar (1959) <sup>40</sup> .
	De 1959 a 1993	DSHM	Desde 1985 <sup>41</sup> : – Obter e expor em permanência e de forma sistematizada os testemunhos museológicos que constituem património histórico-militar, e eventualmente os espécimes que, pela sua antiguidade, raridade ou valor, tenham relevante significado cultural ou científico; – Guardar, classificar, inventariar, catalogar e conservar o património pelo qual é responsável; – Colaborar, conforme lhe for determinado, com outros órgãos ou entidades militares ou civis, em trabalhos de investigação histórico-militar; – Como Museu Central, apoiar e aconselhar, conforme lhe for determinado, nos aspetos técnicos e museológicos, os restantes museus afetos ao Exército; – Colaborar, conforme lhe for autorizado ou determinado, na organização e realização de cerimónias e manifestações de interesse histórico-militar ou com relevante significado histórico-cultural.

<sup>36</sup> Nova designação estabelecida pelo Decreto N.º 12161, de 21 de agosto de 1926, publicado na Ordem do Exército N.º 10, I.ª Série, de 31 de agosto de 1926, p. 531.

<sup>37</sup> Decreto N.º 13224, de 26 de fevereiro de 1927, publicado na Ordem do Exército N.º 5, I.ª Série, de 16 de maio de 1927, p. 508.

<sup>38</sup> Decreto N.º 25837, de 9 de setembro de 1935, publicado na Ordem do Exército N.º 10, I.ª Série, de 30 de setembro de 1935, p. 517.

<sup>39</sup> Decreto-lei N.º 37082, de 2 de outubro de 1948, publicado na Ordem do Exército N.º 7, I.ª Série, de 15 de novembro de 1948, p. 157.

<sup>40</sup> Portaria do Ministério do Exército, de 12 de abril de 1959, publicada na Ordem do Exército N.º 2, I.ª Série, de 30 de abril de 1960, p. 221.

<sup>41</sup> Anuário do Museu Militar (1990), p. 27.

	De 1993 a 2007	DDHM (dependência funcional)	Para além da missão anteriormente referida, passou também a incluir a administração e o apoio ao Destacamento do Museu Militar do Buçaco <sup>42</sup> , e ainda orientar e apoiar tecnicamente as salas de armas e secções militares dos museus civis.
--	----------------	------------------------------	---

Quadro N.º 5 – Antecedentes históricos do MML.

As estruturas organizacionais e os seus efetivos, desde 1851 até 1959, eram os seguintes:

Designação	Anos	Estruturas organizacionais	Efetivos
Museu de Artilharia	De 1851 a 1909	1868: – Chefe 1869: – Direção – Guarda – Servente	1868: – 1 Chefe (o Adjunto do Diretor do Depósito Geral de Material de Guerra, do Arsenal do Exército) <sup>43</sup> . 1869: – 1 Diretor (o Diretor da Fábrica de Armas, um de três estabelecimentos fabris do Arsenal), 1 Sargento guarda, coadjuvado por 1 servente <sup>44</sup> .
	De 1909 a 1911	1909: – Direção – Adjunto – Amanuense – Chefe dos Guardas – Decorador	1909: – 1 Diretor (Oficial General), 1 adjunto (Oficial de patente inferior à do diretor), 1 amanuense, 1 chefe dos guardas, 1 decorador, 1 servente e o número necessário de guarda-salas <sup>45</sup> .

<sup>42</sup> O Museu Militar do Buçaco foi inaugurado em 27 de setembro de 1910 e em 1962 foi ampliado e remodelado. Pela reorganização do Exército de 1993, conjugada com o Despacho N.º 134/93, de 14 de julho, de S. Ex.<sup>a</sup> General CEME, o Destacamento tornou-se efetivo, na dependência do Museu Militar.

<sup>43</sup> Ordem do Exército N.º 80, I.<sup>a</sup> Série, de 31 de dezembro de 1868, Ponto único do Artigo 7.º, p. 569.

<sup>44</sup> Decreto de 13 de dezembro de 1869, Diário do Governo N.º 290, de 21 de dezembro de 1869, Artigo 72.º, p. 1619.

<sup>45</sup> Diário do Governo N.º 241, de 23 de outubro de 1909, Artigo 5.º, p. 3512.

	De 1911 a 1926	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Servente</li> <li>– Guarda-salas</li> </ul>	<p>1914:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Inalterados, excetuando o cargo de diretor e de adjunto, em que o primeiro podia não ser Oficial General<sup>46</sup>.</li> </ul> <p>1920:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Inalterados, excetuando o cargo de diretor, que podia ser 1 General ou 1 Coronel, e o adjunto, que devia ser 1 Oficial Superior<sup>47</sup>.</li> </ul>
Museu Militar	De 1926 a 1948	<p>1927:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Incremento de carpinteiro e de espingardeiro</li> </ul> <p>1935:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Subdiretor (em vez do adjunto)</li> <li>– Incremento de contínuo e carpinteiro-decorador</li> </ul>	<p>1927:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Para além dos efetivos atrás identificados, foi incrementado 1 carpinteiro, 1 espingardeiro e 2 serventes, trabalhando nas respectivas oficinas (de carpinteiro e de espingardeiro)<sup>48</sup>.</li> </ul> <p>1935:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Inalterados, excetuando: 1 subdiretor (em vez do adjunto); 1 contínuo; o número de guardas que fosse necessário, até 20 (fixação de um limite superior); 1 carpinteiro-decorador (para além do carpinteiro); e 5 serventes (em vez de dois); o diretor podia ser General, Brigadeiro ou Coronel<sup>49</sup>.</li> </ul>

<sup>46</sup> Ordem do Exército N.º 12, I.ª Série, de 19 de maio de 1914, pp. 649-650.

<sup>47</sup> Decreto N.º 7195, de 19 de novembro de 1920, Ordem do Exército N.º 14, I.ª Série, de 22 de dezembro de 1920, Artigo 6.º, p. 626.

<sup>48</sup> Ordem do Exército N.º 5, *cit.*, pp. 507-509.

<sup>49</sup> Decreto N.º 25837, de 9 de setembro de 1935, Ordem do Exército N.º 10, I.ª Série, de 30 de setembro de 1935, pp. 517-520.

	De 1948 a 1959	1948: – Incremento de adjun- to	1948: – O seu quadro de pessoal contem- plava militares e civis, contrata- dos ou assalariados. Os militares eram: 1 diretor (de graduação não inferior a Coronel e na situação de reserva), 1 subdiretor (Oficial Superior na reserva), 1 adjunto (Capitão ou Subalerno na reserva) e os guardas das salas. Os civis contratados eram os seguintes: 1 terceiro-oficial, 1 chefe de guardas, 2 guardas de noite, 1 segundo-contínuo e 1 porteiro. E os civis assalariados eram: 1 carpinteiro-decorador, 1 carpinteiro, 1 serralheiro, 1 ser- ralheiro-espingardeiro e 5 ser- ventes <sup>50</sup> .
--	----------------------	---------------------------------------	--

Quadro N.º 6 – Estruturas organizacionais e alguns efetivos do Museu de Artilharia e do Museu Militar, desde 1851 até 1959.

Com a criação do Serviço Histórico Militar em 1959, o Museu Militar e suas delegações passavam a depender desse Serviço, por intermédio da Repartição de História Militar<sup>51</sup>. Também é desse ano a publicação do (primeiro) Estatuto da Liga dos Amigos do Museu Militar<sup>52</sup>, instrumento legal muito importante para a possível implementação de ações favoráveis ao desenvolvimento e divulgação da sua riqueza patrimonial, mas sem consequências em termos organizacionais<sup>53</sup>.

<sup>50</sup> Ordem do Exército N.º 7, *cit*, p. 158.

<sup>51</sup> Ordem do Exército N.º 8, *cit*, Ponto 2 do Artigo 148.º, p. 659.

<sup>52</sup> Portaria do Ministério do Exército, de 12 de abril de 1959, Ordem do Exército N.º 2, I.ª Série, de 30 de abril de 1960, pp. 221-227.

<sup>53</sup> Sobre este assunto, ver a Portaria N.º 311/86, de 24 de junho de 1986 – estabelece o Estatuto das Ligas dos Amigos dos Museus Militares e revoga o Estatuto de 1959.



Posteriormente, por Despacho do General CEME, de 21 de março de 1985, fora aprovado o organograma e o Quadro Orgânico de Pessoal do Museu Militar<sup>54</sup>.

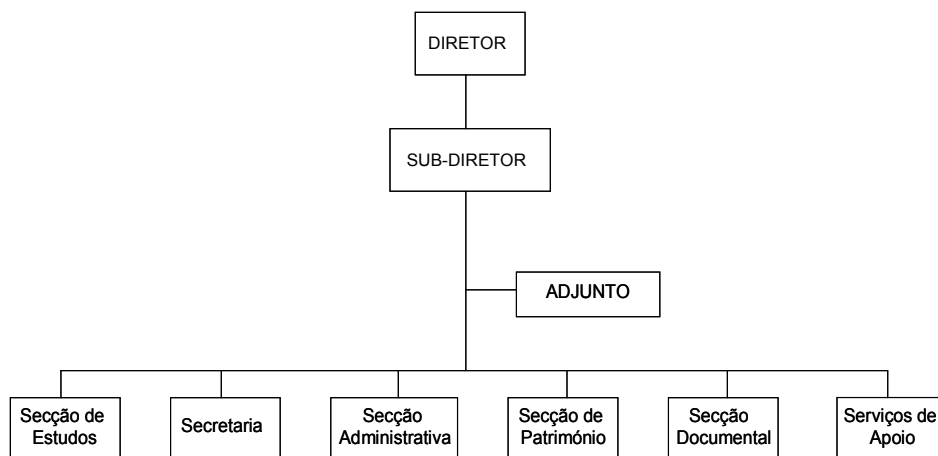


Figura N.º 3 – Organograma do Museu Militar em 1985.

<sup>54</sup> Quadro Orgânico N.º 9.9.041, 3.ª Repartição do Estado Maior do Exército, 21 de março de 1985, folhas 1-2.

O seu quadro de pessoal previa os seguintes efetivos:

Órgãos	Categorias	Oficial	Sargento	Praça		Civil	TOTAL
				Cabo	Soldado		
	Direção	3	-	-	-	-	3
	Secção de Estudos	2	1	1	1	2	7
	Secretaria	1	1	-	-	2	4
	Secção Administrativa	1	1	-	1	1	4
	Secção de Património	1	-	2	2	3	8
	Secção Documental	-	1	1	-	-	2
Serviços de apoio	Chefe de Serviços	-	1	-	-	-	1
	Secção de Segurança	-	1	-	-	20	21
	Secção de Fotografia e Cinema	-	-	1	1	-	2
	Secção Oficial	-	-	-	3	6	9
	Secção de Serviços Gerais			1	11	9	21
<b>TOTAL</b>		8	6	6	19	43	<b>82</b>

Quadro N.º 7 – Quadro resumo de pessoal em 1985, distribuído por categorias e órgãos do Museu Militar.

As alterações verificadas pela reorganização geral do Exército de 1993, para além de introduzirem a dependência funcional por via da DDHM/Comando do Pessoal, em assuntos de natureza técnica sobre museologia, e a dependência logística, administrativa, financeira, entre outras subordinações, ao Estado-maior do Exército, também produziram os seguintes efeitos sob o organograma e o quadro de pessoal do Museu Militar<sup>55</sup>:

<sup>55</sup> Quadro Orgânico N.º 5.8.840, 3.ª Repartição do Estado-Maior do Exército, 7 de junho de 1993, pp. 1-3.

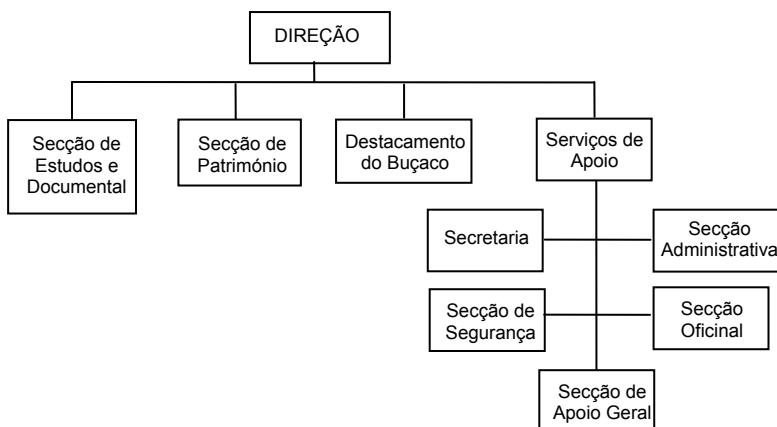


Figura N.º 4 – Organograma do Museu Militar em 1993.

Órgãos	Categorias	Oficial	Sargento	Praça		Civil	TOTAL
				Cabo	Soldado		
Direção		1	-	-	-	1	2
Secção de Estudos e Documental		3	1	-	-	2	6
Secção de Património		-	-	2	-	3	5
Destacamento Museu Militar do Buçaco		-	-	-	-	5	5
Serviços de Apoio	Chefe	1	-	-	-	-	1
	Secretaria	-	1	-	-	1	2
	Secção Administrativa	-	1	-	-	2	3
	Secção de Segurança	-	-	6	-	20	26
	Secção Oficial	-	-	-	-	13	13
	Secção de Apoio Geral	-	-	1	-	9	10
<b>TOTAL</b>		<b>5</b>	<b>3</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>56</b>	<b>73</b>

Quadro N.º 8 – Quadro resumo de pessoal em 1993, distribuído por categorias e órgãos do Museu Militar.

#### 4.1.2. Dependência, missão, organograma e efetivos do Museu Militar de Lisboa

Desde 2007, verificou-se a alteração de designação, agora identificado por Museu Militar de Lisboa (MML), bem como da sua dependência, estando sob a autoridade hierárquica da DHCM. Tem por missão: “promover a

valorização, o enriquecimento e a exposição do património histórico-cultural à sua guarda<sup>56</sup>.

O MML tem a seguinte estrutura orgânica<sup>57</sup>:



Figura N.º 5 – Organograma do Museu Militar de Lisboa.  
(Fonte: Quadro Orgânico N.º 30.2.03, de 8 de março de 2007)

Os seus efetivos, independentemente da situação de prestação de serviço (militar do ativo ou da reserva), do quadro permanente (militar ou civil) ou em regime de contrato (militar, por categorias: oficial, sargento e praça) e da possibilidade interna de acumulação de funções, podem ser apresentados de forma resumida e no quadro seguinte:

<sup>56</sup> Quadro Orgânico N.º 30.2.03, Estado-Maior do Exército, 8 de março de 2007, p. 2.

<sup>57</sup> Quadro Orgânico N.º 30.2.03, Estado-Maior do Exército, 8 de março de 2007, p. 2.

Órgão	Subunidade	Efetivos em Quadro Orgânico				Total	Efetivos em falta				Total
		Of	Sar	Pr	Civ		Of	Sar	Pr	Civ	
MML	Direção	3	1	0	0	4	0	0	0	0	0
	Serviços Museológicos	0	2	1	14	17	0	0	0	13	13
	Serviços de Apoio	1	3	1	14	19	0	1	0	3	4
	Destacamento/Museu Militar do Buçaco	0	1	1	4	6	0	0	0	1	1
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>32</b>	<b>46</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>18</b>

Legenda:

Of – Oficial (is)

Pr – Praça (s)

Sar – Sargento (s)

Civ – Civil (is)

Quadro N.º 9 – Efetivos atribuídos ao Museu Militar de Lisboa. (Fonte: DHCM, 2012)

Em 2012, existem no MML: 4 oficiais, 6 sargentos, 3 praças e 15 civis<sup>58</sup>.

## 4.2. Museu Militar do Porto

### 4.2.1. Antecedentes

A data oficial da criação do MMP é de 1 de abril de 1977, mas só foi efetivada pelo Decreto-lei N.º 242/77, de 8 de junho de 1977, do Conselho da Revolução<sup>59</sup>. Contudo, as suas origens remontam à década de 50 do século passado, funcionando como Delegação do Museu Militar no Porto, de 1958 a 1966. Seguiu-se um interregno, cerca de cinco anos, até que fosse reativado em 1971, com a designação de Sala de Armas do Quartel General da Região Militar do Norte (QG/RMN), e assim se manteve até 1977. Desde este ano, adquiriu a denominação de MMP e, mesmo sob as reorganizações do Exército de 1993 e de 2006, até a atualidade, o seu nome foi mantido.

A estrutura organizacional e os efetivos do MMP, em 1993, eram os seguintes:

<sup>58</sup> Dados fornecidos pelo MML, em agosto de 2012. Em junho de 2005, existiam no MML e na efetividade de serviço: 4 oficiais, 9 sargentos, 18 praças e 20 civis. *Vide in* RODRIGUES, Francisco António Amado (2005), *Uma nova rede de museus para o Exército Português*, Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa, p. 18.

<sup>59</sup> Decreto-lei N.º 242/77, Ordem do Exército N.º 6, I.ª Série, de 8 de junho de 1977, p. 373.

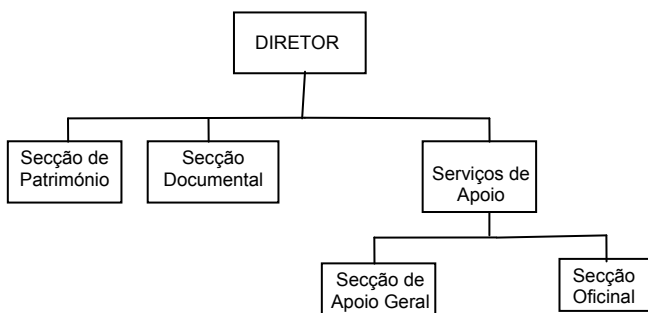


Figura N.º 6 – Organograma do Museu Militar do Porto em 1993.

Órgãos	Categorias	Oficial	Sargento	Praça		Civil	TOTAL
				Cabo	Soldado		
Diretor		1	-	-	-	-	1
Secção de Património		1	1	1	2	1	6
Secção Documental		-	-	1	-	1	2
Serviços de Apoio	Chefe	-	1	-	-	-	1
	Secção de Apoio Geral	-	1	-	1	7	9
	Secção Oficial	-	-	2	-	3	5
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>24</b>

Quadro N.º 10 – Quadro resumo de pessoal em 1993, distribuído por categorias e órgãos do Museu Militar do Porto.

Até 2007, dependia funcionalmente da DDHM, para os assuntos de natureza técnica sobre museologia, e tinha dependência logística, administrativa, financeira, entre outras subordinações, do Comando da Região Militar do Norte<sup>60</sup>.

#### 4.2.2. Dependência, missão, organograma e efetivos do Museu Militar do Porto

Desde 2007, verificou-se a alteração da sua dependência, estando sob a autoridade hierárquica da DHCM. A missão do MMP é (igual à do MML): “promover a valorização, o enriquecimento e a exposição do património histórico-cultural à sua guarda”<sup>61</sup>.

<sup>60</sup> O Quartel-general da Região Militar do Norte, bem como do Sul e do Governo Militar de Lisboa, foi extinto, nos termos do Decreto-lei N.º 61/2006, conjugado com o Decreto-regulamentar N.º 71/2007.

<sup>61</sup> Quadro Orgânico N.º 30.2.09, Estado-Maior do Exército, 8 de março de 2007, p. 2.

O MMP tem a seguinte estrutura orgânica<sup>62</sup>:

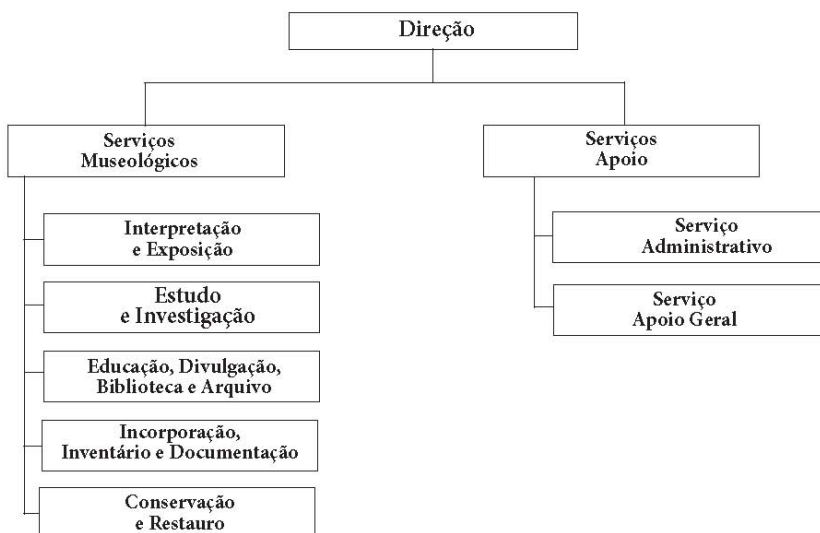


Figura N.º 7 – Organograma do Museu Militar do Porto.  
(Fonte: Quadro Orgânico N.º 30.2.09, de 8 de março de 2007)

Os seus efetivos, à semelhança do MML, podem ser apresentados de forma resumida e no quadro seguinte:

Órgão	Subunidade	Efetivos em Quadro Orgânico				Total	Efetivos em falta				Total
		Of	Sar	Pr	Civ		Of	Sar	Pr	Civ	
MMP	Direção	2	1	0	1	4	0	0	0	1	1
	Serviços Museológicos	0	2	1	13	16	0	0	0	9	9
	Serviços de Apoio	0	2	5	7	14	0	1	0	3	4
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>21</b>	<b>34</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>14</b>

Legenda:

Of – Oficial (is)  
Sar – Sargento (s)

Pr – Praça (s)  
Civ – Civil (is)

Quadro N.º 11 – Efetivos atribuídos ao Museu Militar do Porto.  
(Fonte: DHCM, 2012)

<sup>62</sup> Quadro orgânico N.º 30.2.09, Estado-Maior do Exército, 8 de março de 2007, p. 2.

Em 2012, existem no MMP: 2 oficiais, 4 sargentos, 6 praças e 8 civis<sup>63</sup>.

### 4.3. Museu Militar de Bragança

#### 4.3.1. Antecedentes

A criação do MMB (MMB) foi efetivada pela Portaria N.º 106/87, de 16 de fevereiro de 1987, do Ministro da Defesa Nacional<sup>64</sup>. Contudo, as suas origens remontam a um período que se situa entre os anos 1928-1933, pela ação do então Comandante do Regimento de Infantaria N.º 10, o Coronel António José Teixeira<sup>65</sup>. Na década de 50 do século passado, o museu foi desativado e só em 22 de Agosto de 1983 foi reativado e inaugurado.

As reorganizações do Exército de 1993 e de 2006 não produziram qualquer alteração na sua designação, mantendo-se em vigor.

A estrutura organizacional e os efetivos do MMB, em 1993, eram os seguintes:

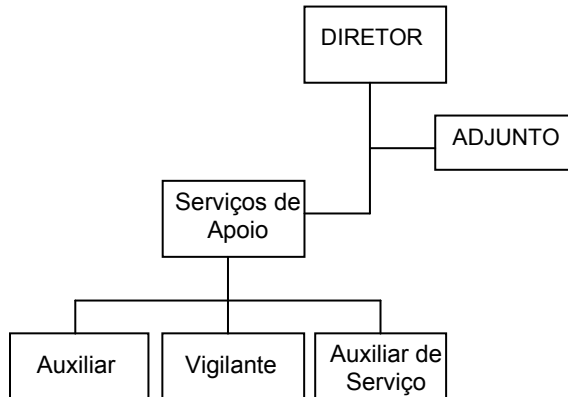


Figura N.º 8 – Organograma do Museu Militar de Bragança em 1993.

<sup>63</sup> Dados fornecidos pelo MMP, em agosto de 2012. Em junho de 2005, existiam no MMP e na efetividade de serviço: 2 oficiais, 5 sargentos, 10 praças e 9 civis. *Vide in* RODRIGUES, Francisco António Amado, *op. cit.*, p. 20.

<sup>64</sup> Portaria N.º 106/87, Ordem do Exército N.º 2, I.ª Série, de 16 de fevereiro de 1987, do Ministro da Defesa Nacional, p. 279.

<sup>65</sup> Anuário do Museu Militar de Bragança (2001).



Órgãos	Categorias	Oficial	Sargento	Praça		Civil	TOTAL
				Cabo	Soldado		
Diretor		1	-	-	-	-	1
Serviços de Apoio	Chefe	1	-	-	-	-	1
	Auxiliar	-	1	-	-	-	1
	Vigilante	-	-	-	-	3	3
	Auxiliar de Serviço	-	-	-	-	2	2
<b>TOTAL</b>		2	1	-	-	5	8

Quadro N.º 12 – Quadro resumo de pessoal em 1993, distribuído por categorias e órgãos do Museu Militar de Bragança.

Até 2007, à semelhança do MMP, dependia funcionalmente da DDHM, para os assuntos de natureza técnica sobre museologia, e tinha dependência logística, administrativa, financeira, entre outras subordinações, do Comando da Região Militar do Norte.

#### 4.3.2. Dependência, missão, organograma e efetivos do Museu Militar de Bragança

Desde 2007, verificou-se a alteração da sua dependência, estando sob a autoridade hierárquica da DHCM. A missão do MMB é (igual à do MML e do MMP): “promover a valorização, o enriquecimento e a exposição do património histórico-militar à sua guarda”<sup>66</sup>.

O MMB tem a estrutura orgânica idêntica à do MMP: direção, serviços museológicos e serviços de apoio<sup>67</sup>.

Os seus efetivos, tal como os dois anteriores museus militares, podem ser apresentados de forma resumida e no quadro seguinte:

<sup>66</sup> Quadro Orgânico N.º 30.2.05, Estado-Maior do Exército, 8 de março de 2007, p. 2.

<sup>67</sup> Idem.

Órgão	Subunidade	Efetivos em Quadro Orgânico				Total	Efetivos em falta				Total
		Of	Sar	Pr	Civ		Of	Sar	Pr	Civ	
MMB	Direção	2	1	0	0	3	1	1	0	0	2
	Serviços Museológicos	0	2	1	11	14	0	0	0	9	9
	Serviços de Apoio	0	1	0	6	7	0	1	0	4	5
<b>Total</b>		2	4	1	17	<b>24</b>	1	2	0	13	<b>16</b>

Legenda:

Of – Oficial (is)

Pr – Praça (s)

Sar – Sargento (s)

Civ – Civil (is)

Quadro N.º 13 – Efetivos atribuídos ao Museu Militar de Bragança.

(Fonte: DHCM, 2012)

Em 2012, existem no MMB: 1 oficial, 2 sargentos, 1 praça e 3 civis<sup>68</sup>. Há um 4.º elemento civil que pertence aos quadros do município de Bragança, prestando serviço de porteiro, mediante um protocolo estabelecido entre o Exército Português e a Câmara Municipal de Bragança, em vigor desde 1983<sup>69</sup>.

#### 4.4. Museu Militar da Madeira

##### 4.4.1. Antecedentes

Na sequência da reestruturação do Exército de 1993, foi criado o MMM. O seu documento fundador é o Despacho N.º 72/MDN/93, de 30 de junho de 1993, do Ministro da Defesa Nacional<sup>70</sup>.

<sup>68</sup> Dados fornecidos pelo MMB, em agosto de 2012. Em junho de 2005, existiam no MMB e na efetividade de serviço: 1 oficial, 2 sargentos, 1 praça e 5 civis. *Vide in* RODRIGUES, Francisco António Amado, *op. cit.*, p. 21.

<sup>69</sup> Anuário da Direção do Serviço Histórico-militar (1991), *cit.*, p. V-24.

<sup>70</sup> Diário da República N.º 163, *cit.*, pp. 7502.

O MMM tornou-se efetivo em 1 de agosto de 1993, pelo Despacho N.º 133/93, de 14 de julho desse ano, do General CEME<sup>71</sup>, possuindo uma estrutura organizacional e efetivos iguais ao MMB<sup>72</sup>.

A reorganização do Exército de 2006 não produziu qualquer alteração na sua designação, mantendo-se em vigor. O MMM dependia funcionalmente da DDHM, para os assuntos de natureza técnica sobre museologia, e tinha dependência logística, administrativa, financeira, entre outras subordinações, do Comando da Zona Militar da Madeira.

#### **4.4.2. Dependência, missão, organograma e efetivos do Museu Militar da Madeira**

Desde 2007, verificou-se a alteração da sua dependência, estando sob a autoridade hierárquica da DHCM. Pela mais recente organização do Exército (2009), o MMM deveria depender hierarquicamente do Comando da Zona Militar da Madeira, caso tivesse sido estabelecido o decreto-regulamentar com as atribuições e competências das unidades, estabelecimentos e órgãos do Exército, sem prejuízo da sua dependência funcional e técnica da DHCM, o que não se verificou até à data<sup>73</sup>.

O MMM tem um organograma análogo ao MMP e MMB: direção, serviços museológicos e serviços de apoio. A sua missão também é (igual à do MML, do MMP e do MMB): “promover a valorização, o enriquecimento e a exposição do património histórico-militar à sua guarda”<sup>74</sup>.

Os seus efetivos, tal como os três anteriores museus militares, podem ser apresentados de forma resumida e no quadro seguinte:

---

<sup>71</sup> Ordem do Exército N.º 7, I.ª Série, 14 de julho de 1993, pp. 376-377.

<sup>72</sup> Quadro Orgânico N.º 5.8.845, 3.ª Repartição do Estado-Maior do Exército, de 7 de junho de 1993.

<sup>73</sup> Decreto-lei N.º 231/2009, *cit.*, p. 6426.

<sup>74</sup> Quadro Orgânico N.º 30.2.08, Estado-Maior do Exército, 8 de março de 2007, p. 2.

Órgão	Subunidade	Efetivos em Quadro Orgânico				Total	Efetivos em falta				Total
		Of	Sar	Pr	Civ		Of	Sar	Pr	Civ	
MMM	Direção	2	1	0	1	4	0	0	0	0	0
	Serviços Museológicos	0	0	1	9	10	0	0	0	9	9
	Serviços de Apoio	0	0	2	6	8	0	0	0	6	6
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>15</b>

Legenda:

Of – Oficial (is)

Pr – Praça (s)

Sar – Sargento (s)

Civ – Civil (is)

Quadro N.º 14 – Efetivos atribuídos ao Museu Militar da Madeira.  
(Fonte: DHCM, 2012)

Em 2012, existem no MMM: 2 oficiais, 1 sargento, 3 praças e 1 civil<sup>75</sup>.

## 4.5. Museu Militar dos Açores

### 4.5.1. Antecedentes

O MMA, tal como o MMM, também foi criado no contexto da reestruturação do Exército de 1993. O seu documento fundador é o igualmente o Despacho N.º 72/MDN/93, de 30 de junho de 1993, do Ministro da Defesa Nacional<sup>76</sup>.

O MMA tornou-se efetivo em 1 de agosto de 1993, pelo Despacho N.º 133/93, de 14 de julho desse ano, do General CEME<sup>77</sup>.

A reorganização do Exército de 2006 não produziu qualquer alteração na sua designação, mantendo-se em vigor. O MMA dependia funcionalmente da DDHM, para os assuntos de natureza técnica sobre museologia, e tinha dependência logística, administrativa, financeira, entre outras subordinações, do Comando da Zona Militar dos Açores.

<sup>75</sup> Dados fornecidos pelo MMM, em agosto de 2012. Em junho de 2005, existiam no MMM e na efetividade de serviço: 1 oficial e 4 praças. *Vide in* RODRIGUES, Francisco António Amado, *op. cit.*, p. 24.

<sup>76</sup> Diário da República N.º 163, *cit.*, p. 7502.

<sup>77</sup> Ordem do Exército N.º 7, I.ª Série, 14 de julho de 1993, pp. 376-377.

#### 4.5.2. Dependência, missão, organograma e efetivos do Museu Militar dos Açores

Desde 2007, verificou-se a alteração da sua dependência, estando sob a autoridade hierárquica da DHCM. Pela mais recente organização do Exército (2009), o MMA, em sintonia com o MMM, deveria também depender hierarquicamente do Comando da Zona Militar dos Açores, caso tivesse sido estabelecido o decreto-regulamentar com as atribuições e competências das unidades, estabelecimentos e órgãos do Exército, sem prejuízo da sua dependência funcional e técnica da DHCM, o que não se verificou até à data<sup>78</sup>.

O MMA tem um organograma afim ao MMP, MMB e MMM: direção, serviços museológicos e serviços de apoio. A sua missão também é (igual aos anteriores museus militares): “promover a valorização, o enriquecimento e a exposição do património histórico-militar à sua guarda”<sup>79</sup>.

Os seus efetivos, tal como os quatro precedentes museus militares, podem ser apresentados de forma resumida e no quadro seguinte:

Órgão	Subunidade	Efetivos em Quadro Orgânico				Total	Efetivos em falta				Total
		Of	Sar	Pr	Civ		Of	Sar	Pr	Civ	
MMA	Direção	2	1	0	1	4	0	0	0	0	0
	Serviços Museológicos	0	2	1	12	15	0	0	0	9	9
	Serviços de Apoio	0	0	2	8	10	0	0	0	6	6
<b>Total</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>29</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>15</b>

Legenda:

Of – Oficial (is)  
Sar – Sargento (s)

Pr – Praça (s)  
Civ – Civil (is)

Quadro N.º 15 – Efetivos atribuídos ao Museu Militar dos Açores.

(Fonte: DHCM, 2012)

Em 2012, existem no MMA: 1 oficial, 1 sargento, 3 praças e 1 civil<sup>80</sup>.

<sup>78</sup> Decreto-lei N.º 231/2009, *cit.*, p. 6426.

<sup>79</sup> Quadro Orgânico N.º 30.2.04, Estado-Maior do Exército, 8 de março de 2007, p. 2.

<sup>80</sup> Dados fornecidos pelo MMA, em agosto de 2012. Em junho de 2005, existiam no MMA e na efetividade de serviço: 2 oficiais, 2 praças e 2 civis. *Vide in* RODRIGUES, Francisco António Amado, *op. cit.*, p. 24.

## 4.6. Museu Militar de Elvas

### 4.6.1. Antecedentes

A criação do MME foi realizada no âmbito da reestruturação do Exército de 2006. O seu documento fundador é o Despacho N.º 12555/06, de 24 de maio de 2006, do Ministro da Defesa Nacional<sup>81</sup>. A sua efetivação está definida nos termos do Despacho N.º 131/CEME/06, de 21 de junho de 2006, do General CEME<sup>82</sup>.

### 4.6.2. Dependência, missão, organograma e efetivos do Museu Militar de Elvas

O MME está sob a autoridade hierárquica da DHCM. A missão do MME é (igual a todos os museus militares atrás referidos): “promover a valorização, o enriquecimento e a exposição do património histórico-militar à sua guarda”<sup>83</sup>.

O MME tem a seguinte estrutura orgânica<sup>84</sup>:

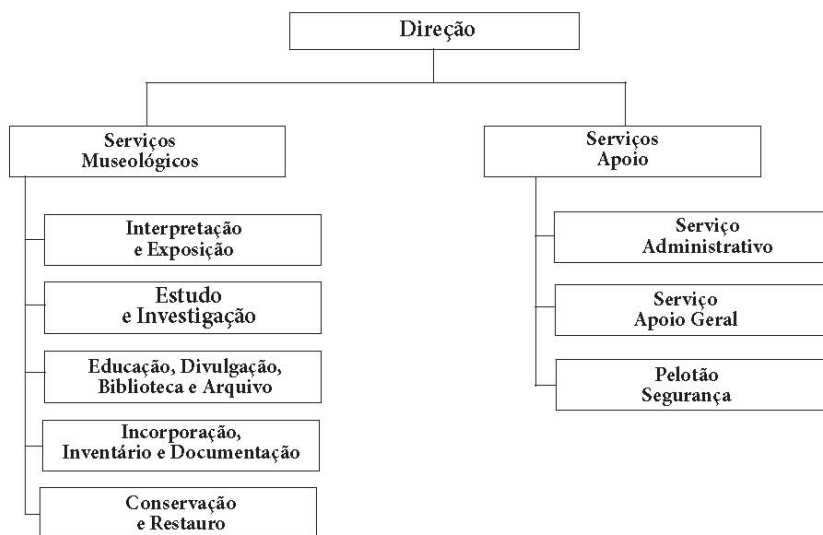


Figura N.º 9 – Organograma do Museu Militar de Elvas.  
(Fonte: Quadro Orgânico N.º 30.2.07, de 8 de março de 2007)

<sup>81</sup> Diário da República N.º 115/2006, de 16 de junho de 2006, II.ª Série, p. 8737.

<sup>82</sup> Despacho N.º 131/CEME/06, de S. Ex.ª General CEME, de 21 de junho de 2006, n.º 1, alínea l, p. 2.

<sup>83</sup> Quadro Orgânico N.º 30.2.07, Estado-Maior do Exército, 8 de março de 2007, p. 2.

<sup>84</sup> Idem.

Os seus efetivos, tal como os outros museus militares, podem ser apresentados de forma resumida e no quadro seguinte:

Órgão	Subunidade	Efetivos em Quadro Orgânico				Total	Efetivos em falta				Total
		Of	Sar	Pr	Civ		Of	Sar	Pr	Civ	
MME	Direção	3	1	0	1	5	1	1	0	1	3
	Serviços Museológicos	2	6	1	9	18	2	1	0	8	11
	Serviços de Apoio	0	2	26	10	38	0	0	8	2	10
<b>Total</b>		5	9	27	20	61	3	2	8	11	24

Legenda:

Of – Oficial (is)

Pr – Praça (s)

Sar – Sargento (s)

Civ – Civil (is)

Quadro N.º 16 – Efetivos atribuídos ao Museu Militar de Elvas.

(Fonte: DHCM, 2012)

Em 2012, existem no MME: 2 oficiais, 7 sargentos, 19 praças e 9 civis<sup>85</sup>.

<sup>85</sup> Dados fornecidos pelo MME, em agosto de 2012.

#### 4.7. Museus Militares na atualidade e em 2005 – quadro comparativo

A fim de facilitar a análise comparativa sob a identificação dos museus militares, em 2005 e na atualidade, apresenta-se de seguida o respetivo quadro:

<b>Identificação dos Museus Militares na atualidade</b>	<b>Identificação dos Museus Militares em 2005</b>
Museu Militar de Lisboa	Museu Militar
Museu Militar do Porto	Museu Militar do Porto
Museu Militar de Bragança	Museu Militar de Bragança
Museu Militar da Madeira	Museu Militar da Madeira
Museu Militar dos Açores	Museu Militar dos Açores
Museu Militar de Elvas	Museu Militar do Campo Militar de S. Jorge <sup>86</sup>
	Museu Militar de Coimbra <sup>87</sup>

Quadro N.º 17 – Identificação dos Museus Militares na atualidade e em 2005.

<sup>86</sup> O Museu Militar do Campo Militar de S. Jorge (MMCMSJ) foi construído de raiz em 1985 e criado pelo Despacho N.º 66/86, de 7 de agosto de 1986, de S. Ex.ª General CEME. Tinha então a denominação de Museu Militar de Aljubarrota. Apesar da reorganização do Exército de 1993 não ter produzido qualquer alteração na sua designação, posteriormente, o Despacho N.º 193/98, de S. Ex.ª General CEME, modificou-o para Museu Militar da Batalha. Depois, o Despacho N.º 154/01, também daquela entidade, estabeleceu a denominação Campo Militar de São Jorge – Museu Militar. Por fim, o Despacho Conjunto N.º 457/2004, dos Ministérios das Finanças e da Defesa Nacional, “reafecta-o por 99 (noventa e nove) anos à Fundação Batalha de Aljubarrota”, a fim de ser remodelado, ampliado e transformado em Centro de Interpretação de Aljubarrota, verificando-se na atualidade. Ainda como museu militar e até à sua reafecção a esta Fundação, o MMCMSJ tinha missão e atribuições idênticas aos Museus Militares do Porto e de Bragança. A sua configuração orgânica e quadro de pessoal eram semelhantes ao MMB. Em 2004, o efetivo de pessoal existente era o seguinte: 1 oficial, 1 praça e 4 civis. Dependia funcionalmente da DDHM, para os assuntos de natureza técnica sobre museologia, e, à semelhança desses dois museus militares, tinha dependência logística, administrativa, financeira, entre outras subordinações, do Comando da Região Militar do Norte.

<sup>87</sup> O Museu Militar de Coimbra (MMC) foi criado pelo Despacho N.º 103/85, de 5 de dezembro de 1985, de S. Ex.ª General CEME. Era um órgão do Comando da Região Militar do Centro, a título provisório. Apesar da reorganização do Exército de 1993 não ter produzido qualquer alteração na sua designação e local, contudo verificou-se a extinção dessa Região Militar. O MMC tinha missão e atribuições idênticas aos Museus Militares do Porto, de Bragança e do Campo Militar de S. Jorge. A sua configuração orgânica e quadro de pessoal eram semelhantes a estes dois últimos museus. O efetivo de pessoal existente em 2005 era o seguinte:



Da sua leitura, salienta-se o seguinte:

- Por um lado, a criação do Museu Militar de Elvas;
- E por outro, a reafecção do Museu Militar do Campo Militar de S. Jorge por 99 anos à Fundação Batalha de Aljubarrota<sup>88</sup> e o encerramento e desativação do Museu Militar de Coimbra<sup>89</sup>.

## 5. Coleções Militares Visitáveis das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército

### 5.1. Antecedentes

A falta de informação exata e disponível sobre as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército<sup>90</sup> com museus, núcleos museológicos, ou outras denominações, esteve na origem da sua identificação e avaliação, promovida entre 2004 e 2005. Para esse efeito, foram estabelecidos contatos oficiais entre o signatário e cerca de centena e meia dessas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos. Pretendia-se que estas respondessem, para além de outras questões, afirmativa ou negativamente à pergunta sobre a existência de museus, núcleos museológicos, ou outras denominações. Embora no Regulamento Geral do Serviço nas Unidades do Exército existisse uma

---

1 oficial, 2 sargentos e 5 praças. Também dependia funcionalmente da DDHM, para os assuntos de natureza técnica sobre museologia, e, à semelhança daqueles três museus militares, tinha dependência logística, administrativa, financeira, entre outras subordinações, do Comando da Região Militar do Norte. Foi encerrado definitivamente em 15 de junho de 2010.

<sup>88</sup> Sobre este assunto, ver: Resolução do Conselho de Ministros N.º 64/2004, Diário da República N.º 119, I.ª Série-B, de 21 de maio de 2004, pp. 3234-3235; Despacho Conjunto N.º 457/2004, Diário da República N.º 177, II.ª Série, de 29 de julho de 2004, pp. 11438-11439.

<sup>89</sup> Despacho (de desativação do MMC) N.º 117/10, de 8 de junho de 2010, de S. Ex.ª General CEME.

<sup>90</sup> O *Decreto Regulamentar N.º 47/94*, Diário da República N.º 203, cit, Artigos 7.º, 9.º e 10.º, pp. 5185-5186, considerava o seguinte conceito:

- Unidades – são elementos da estrutura que formam, aprontam e mantêm forças operacionais, convocam, mobilizam e organizam outras forças, tendo em vista a satisfação das necessidades do Exército para o sistema de forças nacional. São também unidades territoriais as escolas práticas e os centros de instrução;
- Estabelecimentos – são elementos da estrutura com competência nas áreas do ensino ou da produção. São regulados por diploma próprio;
- Órgãos Territoriais – são elementos da estrutura aos quais incumbe prestar apoio de serviços a outros elementos do Exército.

determinação sobre a existência da Sala de Honra – local onde “os símbolos, troféus, menções honrosas, documentos históricos, fotografias e outros artigos que se relacionam com a história e tradições da unidade são devidamente arrolados e dispostos...”<sup>91</sup> –, verificou-se que não era denominador comum, tendo havido por isso respostas negativas à sua existência<sup>92</sup>.

Os dados obtidos em 2005 podem ser apresentados de forma sucinta no quadro seguinte:

<b>Identificação das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército que responderam afirmativamente</b>	<b>Designação do Museu, Núcleo Museológico ou outra denominação</b>
Academia Militar (AM)	Museu e Biblioteca
Batalhão de Informações e Segurança Militar (BISM)	Museu do Criptólogo General Silvino Silvério Marques
Centro de Audiovisuais do Exército (CAVE)	– Secção Museológica do CAVE – Museu dos Comandos <sup>93</sup>
Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE)	Biblioteca e Núcleo Museológico
Colégio Militar (CM)	– Museu e Arquivo Histórico – Museu de História Natural – Museu de Ciência
Direção dos Serviços de Saúde (DSS)	Museu
Escola de Tropas Aerotransportadas (ETA)	Museu das Tropas Paraquedistas
Escola Militar de Eletromecânica (EMEL)	Subsecção de Museu e Biblioteca
Escola Prática de Artilharia (EPA)	Secção Museológica de Artilharia
Escola Prática de Cavalaria (EPC)	Museu Tenente-Coronel de Cavalaria Salgueiro Maia
Escola Prática de Transmissões (EPTm)	Museu
Escola Superior Politécnica do Exército (ESPE)	Biblioteca e Museu

<sup>91</sup> Regulamento Geral do Serviço nas Unidades do Exército, Despacho de S. Ex.<sup>a</sup> General CEME, de 3 de fevereiro de 1986, Ponto 1 do Artigo 121, pp. IX-3. Está em vigor, desde 14 de setembro de 2005, um novo Regulamento, cujo assunto se encontra referido no Artigo 123.º, p. 71.

<sup>92</sup> RODRIGUES, Francisco António Amado, *op. cit.*, pp. 24-25.

<sup>93</sup> Transitoriamente, o Museu dos Comandos ficou sob a supervisão do Chefe do CAVE, na sequência da transferência da Unidade de Comandos da Amadora para a Carregueira.

Instituto Geográfico do Exército (IGeoE)	Cartoteca, Fototeca e Museu
Instituto Militar dos Pupilos do Exército (IMPE)	Museu e Arquivo Histórico
Manutenção Militar (MM)	Sala de Exposições Coronel Luís António Vasconcelos Dias
Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento (OGFE)	Centro Museológico e de Documentação
Regimento de Artilharia Antiaérea N.º 1 (RAAA1)	Museu da Artilharia Antiaérea
Regimento de Artilharia N.º 5 (RA5)	Museu da Serra do Pilar
Regimento de Cavalaria N.º 3 (RC3)	Sala de Honra
Regimento de Cavalaria N.º 4 (RC4)	Museu
Regimento de Engenharia N.º 1 (RE1)	Núcleo Museológico do Posto de Comando do Movimento das Forças Armadas
Regimento de Infantaria N.º 2 (RI2)	Sala de Honra
Regimento de Infantaria N.º 14 (RI14)	Museu
Regimento de Infantaria N.º 15 (RI15)	Museu
Regimento de Lanceiros N.º 2 (RL2)	Museu
Regimento de Transmissões (RTm)	Museu das Transmissões
<b>Total: 26</b>	<b>Total: 29</b>

Quadro N.º 18 – Diagnóstico das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército com Museu, Núcleo Museológico ou outra denominação, em 2005.

## 5.2. Situação atual

As atuais Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército com Coleções Militares Visitáveis encontram-se provisoriamente identificadas e avaliadas. O seu enquadramento normativo tem por referências:

– *Normas Gerais dos Museus e Coleções Visitáveis do Exército*<sup>94</sup>, documento que regula as práticas museológicas e procedimentos comuns aos Museus Militares e Coleções Militares Visitáveis do Exército, “no respeito pelo quadro jurídico do património nacional”<sup>95</sup>;

– *Normas de Gestão do Património Cultural Material Móvel do Exército em Base de Dados InArte Premium*<sup>96</sup>.

<sup>94</sup> Aprovadas por Despacho N.º 96/08, de S. Ex.ª General CEME, de 22 de abril de 2008.

<sup>95</sup> Lei-quadro dos Museus Portugueses, N.º 47/2004, Diário da República, N.º 195, I.ª Série-A, de 19 de agosto de 2004.

<sup>96</sup> Aprovadas por Despacho de S. Ex.ª General CEME, de 9 de março de 2012.

Para além desses normativos, saliente-se também a ocorrência das últimas reestruturações do Exército, uma em 2006/07 e outra em 2009, alterando em alguns casos designações de Unidades, Estabelecimentos e Órgãos, e extinguindo, mantendo ou criando em outras situações.

A Coleção Militar Visitável tem o seguinte conceito<sup>97</sup>: conjunto de bens culturais militares conservados e expostos em instalações ou espaços especialmente afetos a esse fim, numa Unidade, Estabelecimento ou Órgão do Exército. Está exposta “na sala de história, sala de honra, gabinetes, bibliotecas ou outros espaços nobres ...”, em função do respetivo historial, da área funcional caracterizadora e das instalações disponíveis, consoante as características das peças museológicas. Estas podem incluir “os símbolos, troféus, menções honrosas, documentos históricos, fotografias e outros elementos ou artigos que se relacionam com a história e tradições da Unidade, Estabelecimento ou Órgão, não devendo ser considerados para este efeito, salvo casos excepcionais, os troféus referentes a competições desportivas, os quais, devidamente arrolados, podem ser dispostos noutra ou noutras dependências.”

A Coleção Militar Visitável requer a satisfação, pelo menos, dos seguintes requisitos<sup>98</sup>:

- Inventário dos bens museológicos, em exposição ou em reserva, o qual deve incluir, o número de inventário, a fotografia, a designação, uma breve descrição e as medidas;

- Exposição dos bens museológicos em locais de acessibilidade pública;
- Horário de funcionamento e o respetivo regime de acesso público.

Os dados disponíveis na DHCM apontam para a seguinte existência:

<b>Identificação das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército com Coleções Militares Visitáveis, em 2012</b>	
Academia Militar (AM) – Lisboa	Manutenção Militar (MM) – Lisboa
Centro de Audiovisuais do Exército (CAVE) – Amadora	Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento (OGFE) – Lisboa
Centro de Psicologia Aplicada do Exército (CPAE) – Lisboa	Oficinas Gerais de Material de Engenharia (OGME) – Lisboa
Centro de Segurança Militar e de Informações do Exército (CSMIE) – Lisboa	Quartel da Cavalaria em Santa Margarida (ex-RC4) – Santa Margarida

<sup>97</sup> Normas Gerais dos Museus e Coleções Visitáveis do Exército, Artigo 4.º, 2008, p. 3.

<sup>98</sup> Normas de Gestão do Património Cultural Material Móvel do Exército em Base de Dados *InArte Premium*, Artigo 3.º, 2012, p. 3.

Centro de Tropas Comandos (CTC) – Carregueira	Regimento de Artilharia Antiaérea N.º 1 (RAAA1) – Queluz
Centro de Tropas de Operações Especiais (CTOE) – Lamego	Regimento de Artilharia N.º 5 (RA5) – Vila Nova de Gaia
Centro Militar de Educação Física e Desportos (CMEFD) – Mafra	Regimento de Cavalaria N.º 3 (RC3) – Estremoz
Centro Militar e Eletrónica (CME) – Paço d'Arcos	Regimento de Cavalaria N.º 6 (RC6) – Braga
Colégio Militar (CM) – Lisboa	Regimento de Engenharia N.º 1 (RE1) – Pontinha
Comando da Instrução e Doutrina (CID) – Évora	Regimento de Engenharia N.º 3 (RE3) – Espinho
Comando das Forças Terrestres (CFT) – Oeiras	Regimento de Guarnição N.º 1 (RG1) – Angra do Heroísmo
Comando do Pessoal (CPess) – Porto	Regimento de Guarnição N.º 2 (RG2) – Ponta Delgada
Escola de Sargentos do Exército (ESE) – Caldas da Rainha	Regimento de Guarnição N.º 3 (RG3) – Funchal
Escola de Tropas Paraquedistas (ETP) – Tancos	Regimento de Infantaria N.º 1 (RI1) – Tavira
Escola Prática de Artilharia (EPA) – Ven- das Novas	Regimento de Infantaria N.º 3 (RI13) – Beja
Escola Prática de Cavalaria (EPC) – Abrantes	Regimento de Infantaria N.º 10 (RI10) – S. Jacinto
Escola Prática de Engenharia (EPE) – Tancos	Regimento de Infantaria N.º 13 (RI13) – Vila Real
Escola Prática de Infantaria (EPI) – Mafra	Regimento de Infantaria N.º 14 (RI14) – Viseu
Escola Prática de Transmissões (EPTm) – Porto	Regimento de Infantaria N.º 15 (RI15) – Tomar
Escola Prática dos Serviços (EPS) – Póvoa de Varzim	Regimento de Lanceiros N.º 2 (RL2) – Lisboa
Instituto de Odivelas (IO) – Odivelas	Regimento de Manutenção (RM) – Entroncamento
Instituto Geográfico do Exército (IGeoE) – Lisboa	Regimento de Transportes (RT) – Lisboa
Instituto Militar dos Pupilos do Exército (IMPE) – Lisboa	Regimento de Transmissões (RTm) – Lisboa
<b>Total: 46</b>	

Quadro N.º 19 – Diagnóstico provisório das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército com Coleções Militares Visitáveis, em 2012.

Todas as Coleções Militares Visitáveis do Exército dependem funcional e tecnicamente da DHCM, e têm dependência hierárquica de várias entidades, da estrutura superior do Exército, apresentadas no quadro seguinte:

<b>Identificação das entidades com autoridade hierárquica</b>	<b>Identificação das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos com Coleções Militares Visitáveis</b>	<b>Total</b>
Academia Militar	– Academia Militar	1
Comando do Pessoal	– Centro de Psicologia Aplicada do Exército – Comando do Pessoal	2
Comando da Logística	– Centro de Audiovisuais do Exército – Centro Militar e Eletrónica – Instituto Geográfico do Exército – Manutenção Militar – Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento – Oficinas Gerais de Material de Engenharia – Regimento de Manutenção – Regimento de Transportes	8
Comando da Instrução e Doutrina	– Centro Militar de Educação Física e Desportos – Colégio Militar – Comando da Instrução e Doutrina – Escola de Sargentos do Exército – Escola de Tropas Paraquedistas – Escola Prática de Artilharia – Escola Prática de Cavalaria – Escola Prática de Engenharia – Escola Prática de Infantaria – Escola Prática de Transmissões – Escola Prática dos Serviços – Instituto de Odivelas – Instituto Militar dos Pupilos do Exército	13
	– Centro de Segurança Militar e de Informações do Exército – Centro de Tropas Comandos – Centro de Tropas de Operações Especiais – Comando das Forças Terrestres – Quartel da Cavalaria – Regimento de Artilharia Antiaérea N.º 1 – Regimento de Artilharia N.º 5 – Regimento de Cavalaria N.º 3 – Regimento de Cavalaria N.º 6	22

Comando das Forças Terrestres	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Regimento de Engenharia N.º 1</li> <li>– Regimento de Engenharia N.º 3</li> <li>– Regimento de Guarnição N.º 1</li> <li>– Regimento de Guarnição N.º 2</li> <li>– Regimento de Guarnição N.º 3</li> <li>– Regimento de Infantaria N.º 1</li> <li>– Regimento de Infantaria N.º 3</li> <li>– Regimento de Infantaria N.º 10</li> <li>– Regimento de Infantaria N.º 13</li> <li>– Regimento de Infantaria N.º 14</li> <li>– Regimento de Infantaria N.º 15</li> <li>– Regimento de Lanceiros N.º 2</li> <li>– Regimento de Transmissões</li> </ul>	
<b>Total</b>	<b>46</b>	

Quadro N.º 20 – Identificação das entidades com autoridade hierárquica sob as respetivas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército com Coleções Militares Visitáveis.





## Capítulo II

### DIAGNÓSTICO AOS MUSEUS MILITARES – PASSADO E PRESENTE

---

#### 1. O questionário como ferramenta de diagnóstico e os sete parâmetros de análise

Em 2004, a DDHM<sup>1</sup> não possuía dados estatísticos da atividade dos Museus Militares. A fim de obtê-los, optou-se pelo método do questionário aos 7 (sete) Museus Militares<sup>2</sup>, complementado por visitas e entrevistas.

Atendendo às semelhanças e diferenças da sua natureza, dimensão e características, os museus militares, na dependência funcional da DDHM, constituíram um grupo de análise diferenciado, correspondendo um questionário específico – Apêndice 1.

Assim, quanto à forma, o questionário tinha duas secções:

– A primeira secção caracterizava-se essencialmente por ter perguntas de tipo “abertas”<sup>3</sup>;

---

<sup>1</sup> O Observatório das Atividades Culturais disponibilizou em fevereiro de 2005 alguns dados sobre 26 museus de tutela militar – não exclusiva do Exército – e que se encontram no Anexo 1.

<sup>2</sup> Os sete museus militares dependentes funcionalmente da DDHM eram: Museu Militar, Museu Militar do Porto, Museu Militar de Bragança, Museu Militar do Campo Militar de S. Jorge, Museu Militar de Coimbra, Museu Militar da Madeira e Museu Militar dos Açores.

<sup>3</sup> Este tipo de perguntas requer uma resposta construída e escrita pelo respondente. Ver: HILL, Manuela Magalhães, e HILL, Andrew, *op. cit.*, p. 93.

– A segunda, organizada em duas partes, era principalmente constituída por perguntas de tipo “fechadas”<sup>4</sup>.

Relativamente ao seu conteúdo, a metodologia foi a seguinte:

– Listaram-se todas as variáveis da investigação, totalizando 144 (cento e quarenta e quatro);

– Verificou-se, a necessidade de desdobrar algumas perguntas, de forma a obterem-se diferentes indicadores sobre uma mesma variável;

– Escreveu-se uma versão inicial para cada pergunta;

– Verificou-se se, as escalas de medida (nominais e ordinais, estas últimas ainda se dividem em escalas de intervalo e de rácio) utilizadas para aplicar as técnicas estatísticas, eram adequadas para testar a hipótese<sup>5</sup> estabelecida;

– Em algumas perguntas estabeleceu-se o intervalo de cinco anos, contados entre 1999 e 2003, considerando-se ser o espaço de tempo necessário e suficiente para se obterem indicadores fiáveis e, simultaneamente, não ser obstáculo aos respondentes na busca de dados para preencherem o questionário;

– Reviram-se as perguntas iniciais e chegou-se a uma versão final para incorporar no questionário;

– Escreveram-se algumas instruções associadas às perguntas onde se informava o respondente como deveria responder;

– Pediu-se a colaboração a três pessoas para lerem e darem a sua opinião sobre a clareza e compreensão;

– Procedeu-se a uma ligeira retificação;

– Redigiu-se a introdução;

– Submeteu-se ao orientador para a sua aprovação;

– Difundiu-se pelo correio, entre 3 e 5 de maio de 2004, tendo sido fixada uma data limite de devolução ao signatário.

Os destinatários deste grupo responderam na totalidade, pelo que a taxa de retorno foi de 100% de representatividade, coincidindo a amostra e o universo dos Museus Militares do Exército.

Por fim, ou por telefone ou por contactos pessoais, esclareceram-se algumas dúvidas a nível das respostas, das quais resultaram alterações pontuais no preenchimento de determinados campos.

<sup>4</sup> Este tipo de perguntas requer que o respondente tenha de escolher entre respostas alternativas fornecidas. Ver: HILL, Manuela Magalhães, e HILL, Andrew, *op. cit.*

<sup>5</sup> Recorde-se que a hipótese geral é: “Quais serão as linhas orientadoras e condicionamentos associados à constituição de uma rede de museus para o Exército Português?”

De seguida procedeu-se à análise estatística aos questionários, exclusivamente centrada nas respostas da segunda secção e na ótica de sete parâmetros: estudo e investigação, incorporação, inventário e documentação; conservação e segurança; interpretação e exposição, e educação; sustentabilidade; públicos; rede; natureza institucional e funcional do museu.

Os indicadores utilizados estão adiante descritos, por cada um desses parâmetros. Algumas das suas métricas foram empregues e validadas.

### **1.1. Questionário aos Museus Militares do Exército Português realizado em 2004 – análise estatística da amostra na ótica dos sete parâmetros**

Os sete Museus Militares que constituíram a amostra são: Museu Militar; Museu Militar do Porto; Museu Militar de Bragança; Museu Militar do Campo Militar de S. Jorge; Museu Militar de Coimbra; Museu Militar da Madeira; e Museu Militar dos Açores.

#### **1.1.1. Estudo e investigação, incorporação, inventário e documentação**

Para se adquirirem dados sobre este parâmetro, elaborou-se um conjunto de cinco perguntas (com os números 1, 2, 3, 4 e 26). Estas representam 13,5% dum total de 37 perguntas do questionário.

Foram utilizados os seguintes indicadores:

– Política de incorporação seguida pelos Museus Militares entre 1999 e 2003;

– Dinâmica da incorporação;

– Tipo de suporte de inventário;

– Classificação qualitativa do inventário;

– Apoio à investigação.

Os dados estatísticos obtidos encontram-se no Apêndice 2.

Da sua análise dum total de 7 museus, salienta-se o seguinte:

– Cerca de 29% (isto é, 2) dos museus não efetuaram qualquer incorporação em cinco anos;

– Em 2001 verificou-se o maior número de museus (quatro) a procederem à incorporação;

– Cerca de 43% (isto é, 3) dos museus têm fichas de inventário preenchidas de forma manual;

– Cerca de 57% (isto é, 4) dos museus consideram “Má” ou “Muito Má” a informação exarada nas suas fichas de inventário;

– Cerca de 71% (isto é, 5) dos museus não possibilitam o acesso às suas reservas para investigação.

### **1.1.2. Conservação e segurança**

Para se adquirirem dados sobre este parâmetro, elaborou-se um conjunto de quatro perguntas (com os números 5, 6, 7 e 27). Estas representam 10,8% dum total de 37 perguntas do questionário.

Foram utilizados os seguintes indicadores:

- Normas de procedimentos de conservação preventiva;
- Valores, mínimo e máximo, de humidade relativa e temperatura registados em 2003;
- Alarme anti-intrusão;
- Acesso a documentos sobre segurança do edifício.

Os dados estatísticos encontram-se no Apêndice 3.

Da sua análise dum total de 7 museus, salienta-se o seguinte:

- Nenhum museu possui normas sobre procedimentos de conservação preventiva;
- Em 2003 não há qualquer registo de humidade relativa e de temperatura em cada um e todos os museus;
- Cerca de 57% (isto é, 4) dos museus possuem alarme anti-intrusão;
- Todos os museus possuem medidas restritivas de acesso a documentos sobre segurança dos seus edifícios.

### **1.1.3. Interpretação e exposição, e educação**

Para se adquirirem dados sobre este parâmetro, elaborou-se um conjunto de quatro perguntas (com os números 8, 9, 10 e 11). Estas representam 10,8% dum total de 37 perguntas do questionário.

Foram utilizados os seguintes indicadores:

- Utilização da “Internet”;
  - Tipos de suportes de edições produzidas desde 1999;
  - Quantidade de edições publicadas;
  - Protocolo com estabelecimentos de ensino superior.
- Os dados estatísticos encontram-se no Apêndice 4.
- Da sua análise dum total de 7 museus, salienta-se o seguinte:
- Cerca de 57% (isto é, 4) dos museus não utilizam a Internet para divulgação das suas atividades;
  - Apenas em 2003 houve a produção de um “CD-ROM” e só por um museu;
  - Em 2001 verificou-se o maior número de museus (cinco) a produzirem o seu “Folheto”;
  - Em 2003 não houve produção de qualquer “Catálogo” em cada um e todos os museus;

- Em 2001 e 2002 não houve produção de qualquer “Brochura” em cada um e todos os museus;
- Em 1999 verificou-se o maior número de museus (dois) a produzirem “Outras Edições”;
- Apenas um museu possui protocolo com Estabelecimentos de Ensino Superior.

#### 1.1.4. Sustentabilidade

Para se adquirirem dados sobre este parâmetro, elaborou-se um conjunto de dez perguntas (com os números 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 e 21), representando 27,1% dum total de 37 perguntas do questionário.

Foram utilizados os seguintes indicadores:

- Programa de ações de formação desde 1999;
- Tipo de quadros de pessoal que beneficiou de formação;
- Liga de Amigos ou Associação afim e anterior a 2003;
- Atividades desenvolvidas pela Liga ou Associação;
- Outras formas de angariar recursos financeiros, para além da tutela;
- Espaços para reservas, atividades educativas e oficina de conservação;
- Espaço para estacionamento de viaturas dos visitantes;
- Quadro orgânico de pessoal aprovado;
- Tipo de quadros, quanto à sua categoria profissional e situação;
- Regulamento do museu.

Os dados estatísticos encontram-se no Apêndice 5.

Da sua análise dum total de 7 museus, salienta-se o seguinte:

- Cerca de 57% (isto é, 4) dos museus não possibilitaram alguma ação de formação aos seus quadros;
- Em 2002 houve um maior número de quadros (Oficial e Sargento) a beneficiar de ação formativa;
- Cerca de 57% (isto é, 4) dos museus possuem a sua “Liga de Amigos” ou “Associação” afim;
- Dos quatro museus que possuem “Liga” ou “Associação”, 50% (dois) consideram “Más” ou “Muito Más” as suas atividades;
- Cerca de 71% (isto é, 5) dos museus utilizam outras formas para angariarem recursos financeiros, para além dos respetivos orçamentos da tutela;
- Cerca de 43% (isto é, 3) dos museus não têm espaços para reservas;
- Cerca de 57% (isto é, 4) dos museus não possuem nem espaços para atividades educativas, nem para estacionamento de viaturas dos visitantes;
- Cerca de 71% (isto é, 5) dos museus têm oficina de conservação;
- Todos os museus têm quadro orgânico de pessoal aprovado;

– Cerca de 71% (isto é, 5) dos museus incluem Oficiais na situação de “Reserva” e cerca de 57% (isto é, 4) incluem Sargentos, igualmente na situação de “Reserva”;

– Apenas um museu possui o seu “Regulamento”.

### **1.1.5. Públicos**

Para se adquirirem dados sobre este parâmetro, elaborou-se um conjunto de cinco perguntas (com os números 22, 23, 24, 25 e 28). Estas representam 13,5% dum total de 37 perguntas do questionário.

Foram utilizados os seguintes indicadores:

- Registo de visitantes;
- Quantidade de visitantes por ano, desde 1999;
- Inquéritos preenchidos pelos públicos;
- Acesso a salas de exposição por deficientes físicos;
- Livro de sugestões e reclamações.

Os dados estatísticos encontram-se no Apêndice 6.

Da sua análise dum total de 7 museus, salienta-se o seguinte:

- Todos os museus têm registado o ingresso de visitantes;
- Cerca de 14 % (isto é, 1) dos museus teve mais de 30.000 visitantes por ano e nos cinco anos (1999 – 2003);
- Nenhum dos museus disponibilizou qualquer inquérito para que fosse preenchido pelos públicos;
- Cerca de 29% (isto é, 2) dos museus permitem o acesso a deficientes físicos a todas as salas de exposição;
- Cerca de 86% (isto é, 6) dos museus têm “Livro de Sugestões” e “Reclamações”.

### **1.1.6. Rede**

Para se adquirirem dados sobre este parâmetro, elaborou-se um conjunto de cinco perguntas (com os números 32, 33, 35, 36 e 37). Estas representam 13,5% dum total de 37 perguntas do questionário.

Foram utilizados os seguintes indicadores:

- Estrutura superior adequada às atividades museológicas;
- Possíveis estruturas orgânicas para o enquadramento superior dessas atividades;
- Avaliação sobre a situação de pertencer a uma rede;
- Alargamento da rede a outros museus;
- Prioridade a atribuir a certos países, no caso de ser uma rede internacional.

Os dados estatísticos encontram-se no Apêndice 7.

Da sua análise dum total de 7 museus, salienta-se o seguinte:

– Todos os museus consideram a atual orgânica do Comando do Pessoal inadequada às atividades museológicas e concordam com a criação da Repartição de Museus na orgânica da DDHM;

– Cerca de 71% (isto é, 5) dos museus concordam com a criação da Direção Geral de Património e Museus Militares, na orgânica do Ministério da Defesa Nacional, e da Divisão de Património e Museus na orgânica do Estado-maior do Exército;

– Cerca de 86% (isto é, 6) dos museus concordam que seja importante pertencerem a uma rede de museus e também discordam que resulte numa perda da sua identidade por serem membros da rede de museus do Exército;

– Cerca de 71% (isto é, 5) dos museus concordam com o alargamento da rede de museus do Exército a outros museus nacionais;

– Cerca de 43% (isto é, 3) dos museus concordam com o alargamento da rede de museus do Exército a outros museus internacionais e cerca de 14% (isto é, 1) discorda totalmente;

– Dos três museus que concordam com o alargamento da rede a outros museus internacionais, cada um atribui maior prioridade a países ou do Sul da Europa, ou da Europa Ocidental ou da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP).

### **1.1.7. Natureza institucional e funcional do museu**

Para se adquirirem dados sobre este parâmetro, elaborou-se um conjunto de quatro perguntas (com os números 29, 30, 31 e 34). Estas representam 10,8% dum total de 37 perguntas do questionário.

Foram utilizados os seguintes indicadores:

- Existência de documento fundador;
- Programa museológico disponível;
- Classificação qualitativa do programa museológico;
- Grau de importância a atribuir a certas atividades museológicas.

Os dados estatísticos encontram-se no Apêndice 8.

Da sua análise dum total de 7 museus, salienta-se o seguinte:

– Cerca de 57% (isto é, 4) dos museus possuem documento fundador;

– Dos quatro museus que dispõem de programa museológico, um deles considera-o “Incompleto”, um outro “Muito incompleto”, e os dois restantes “Completo”;

– Cerca de 43% (isto é, 3) dos museus atribuem o maior grau de importância à “Conservação/Restauração” e cerca de 57% (isto é, 4) consideram o segundo grau de importância o “Inventário Desenvolvido”.

## 2. Diagnóstico qualitativo aos atuais Museus Militares sob os sete parâmetros de análise

Em 2012, a DHCM já dispõe de alguns dados estatísticos sob a atividade dos seis Museus Militares<sup>6</sup> e que, associados à informação recolhida em visitas, reuniões de trabalho, relatórios, entre outras ações diretas e indiretas do signatário durante estes últimos dois anos e meio, permitem elaborar uma abordagem qualitativa, sob os sete parâmetros de análise e respetivos indicadores, a seguir enumerados.

### 2.1. Estudo e investigação, incorporação, inventário e documentação

A política de incorporação a prosseguir pelos Museus Militares está definida nas *Normas de Gestão do Património Cultural Material Móvel do Exército em Base de Dados InArte Premium*<sup>7</sup>. As modalidades de incorporação são: compra, doação, legado, herança, recolha, achado, transferência, permuta, preferência e dação em pagamento<sup>8</sup>. Os procedimentos a adotar são:

- Proposta de incorporação de bens museológicos, dirigida ao Diretor da DHCM;

- Aprovação de incorporação, em função das temáticas<sup>9</sup> atribuídas a cada museu militar e dos formulários de incorporação estabelecidos pela legislação em vigor, a materializar por contratos<sup>10</sup> das respetivas modalidades de incorporação.

É verificável um incremento da dinâmica de incorporação, sendo de destacar neste processo o MME, pelo registo sistematizado e normalizado atualmente existente, assumindo relevância a incorporação por transferência e por

---

<sup>6</sup> Os seis Museus Militares sob autoridade hierárquica da DHCM são: Museu Militar de Lisboa, Museu Militar do Porto, Museu Militar de Bragança, Museu Militar de Elvas, Museu Militar da Madeira e Museu Militar dos Açores.

<sup>7</sup> Normas de Gestão do Património Cultural Móvel do Exército em Base de Dados *InArte Premium*, Capítulo VI, pp. 12-13.

<sup>8</sup> Normas Gerais dos Museus e Coleções Visitáveis do Exército, Capítulo 3.º, Artigo 10.º, p. 5.

<sup>9</sup> As temáticas dos Museus Militares foram aprovadas por Despacho N.º 28/2009, de 12 de fevereiro de 2009, de S. Ex.ª General CEME.

<sup>10</sup> TEIXEIRA, Mariana Jacob (2011), *A natureza e gestão das coleções dos museus militares na dependência da Direção de História e Cultura Militar (Exército)*, Trabalho de projeto de Mestrado em Museologia, Faculdade de Letras da Universidade do Porto, pp. 373-392.



doação. Constitui exemplo dessa boa prática museológica a incorporação de bens da coleção de arreios, de hipomóveis e de saúde militar, essencialmente pela modalidade de transferência.

Quanto à política de documentação, igualmente definida naquelas normas<sup>11</sup>, refere-se o seguinte:

– Cada museu militar estabelece nas suas Normas de Execução Permanente (NEP) os adequados procedimentos para o preenchimento e salvaguarda da documentação dos bens museológicos pertencentes ao respetivo acervo, de acordo com a legislação em vigor;

– A documentação inclui: o registo de receção de objetos; o livro de registo diário, com a indicação do movimento de entrada ou de saída de objetos; o livro de inventário geral; o relatório do objeto; a imagem, fixa ou animada, em suporte digital, ou outro; a fonografia, em suporte digital, ou outro; a ficha de inventário; e outros documentos pertencentes ao processo do objeto e existentes na base de dados *InArte Premium*.

O inventário do património cultural material móvel é uma atividade em execução por todos os Museus Militares, de forma descentralizada, informatizada e em rede, naquela única e comum base de dados, desde 15 de setembro de 2011. O ritmo e modalidades de inserção de dados dos bens museológicos são realizados autonomamente pelas diversas equipas, mas sob o cumprimento das normas aprovadas para esse efeito, a coordenação e a supervisão da DHCM. Esta Direção estabeleceu uma meta exequível a ser atingida pelos Museus Militares: oito objetos, por dia e museu. Construiu também um cronograma para a conclusão dos respetivos inventários sumários: um ano ao MMB e MMM; três anos ao MMP, MMA e MME; e sete anos ao MML. Definiu ainda os seguintes elementos mínimos de inventário sumário: identificação, descrição (breve), fotografia, dimensões e número de inventário.

Em relação ao “estudo e investigação”, assinala-se os seguintes apoios mais recentes, possibilitados a efetivos internos e externos dos Museus Militares, nomeadamente em contexto académico para a obtenção de graus de mestre ou de doutor:

---

<sup>11</sup> Normas de Gestão do Património Cultural Material Móvel do Exército em Base de Dados *InArte Premium*, Capítulo X, pp. 16-17.

<b>Tipo de apoio</b>	<b>Grau académico</b>	<b>Universidade/ Faculdade/ /Instituto</b>	<b>Ano de pedido de apoio ou de conclusão</b>	<b>Objeto de estudo e investigação</b>
Externo	Doutor	Universidade do Minho	2009	<i>Accountability</i> nos museus públicos portugueses – DHCM e Museu Militar do Porto
	Mestre	Universidade do Porto / Faculdade de Letras	2009 (conclusão)	Inventário de coleções – Museu Militar de Bragança
	Mestre	Universidade de Évora	2010 (conclusão)	Conservação preventiva – Museu Militar de Elvas
	Mestre	Instituto Politécnico de Tomar	2011 (conclusão)	Turismo militar – DHCM
	Doutor	Universidade Nova de Lisboa	2011	Vida e obra de Sousa Lopes – Museu Militar de Lisboa
Interno	Mestre	Universidade do Porto / Faculdade de Letras	2011 (conclusão)	Gestão de coleções – DHCM e Museu Militar do Porto
	Mestre	Universidade do Porto / Faculdade de Letras	2010	Gestão integrada de risco – Museu Militar de Bragança

Quadro N.º 21 – Apoios mais recentes em “estudo e investigação”, possibilitados a efetivos internos e externos dos Museus Militares para a obtenção de grau académico.

## 2.2. Conservação e segurança

A DHCM diligenciou em 2010, com o apoio da Direção de Material e Transportes, do Comando da Logística, a aquisição de sete equipamentos para a medição de humidade relativa e de temperatura. A distribuição destes equipamentos foi na razão de um por museu, exceto o Museu Militar de Lisboa, que recebeu dois. O plano de medições é variado, em função da dimensão das equipas, dos espaços, dos edifícios, dos sítios e das coleções dos museus. A apresentação dos formulários de adesão à Rede Portuguesa de Museus, pelos Museus Militares do Porto, de Bragança e de Elvas, esteve na origem da elaboração das respetivas normas de conservação preventiva.

Todos os Museus Militares possuem equipamento anti-intrusão, quer de deteção quer de alarme, como medida dissuasora, preventiva e complemen-

tar. Os regulamentos internos, superiormente aprovados, dos Museus Militares de Lisboa, do Porto, de Bragança e de Elvas, estipulam um conjunto de ações de segurança interna, à semelhança das outras Unidades do Exército, conforme prescrições exaradas em documentação de segurança militar às instalações, armamento e outro equipamento militar, obrigando a presença humana. Os procedimentos estão regulados nas respetivas Normas de Execução Permanente. O acesso a este tipo de documentos é classificado “Confidencial”<sup>12</sup>.

### 2.3. Interpretação e exposição, e educação

O discurso expositivo dos Museus Militares constitui um dos seus pontos fracos, dificultado ou neutralizado pela fraca existência de instrumentos auxiliares de leitura adequados, modernos, atrativos, interativos e multilingue (como por exemplo: legendas, folhetos, folhas de sala, catálogos, edições em diferentes tipos de suportes, áudio-guias e pontos multimédia). Apesar desta evidência, o Museu Militar da Madeira ainda é uma exceção, pelo seu recente projeto de requalificação (a inauguração ocorreu em 12 de maio de 2010), focalizado nas temáticas atribuídas e escorado numa museografia moderna, atrativa e complementada por elementos multimédia. Também deve ser referido o esforço financeiro desenvolvido pelo Exército (cerca de 60.000 mil Euros – Fonte: DHCM, 2012), na introdução de dois pontos multimédia no Destacamento/Museu Militar do Buçaco, por altura da efeméride evocativa dos 200 anos da Guerra Peninsular<sup>13</sup>.

A atividade educativa dos Museus Militares continua muito vulnerável, circunscrevendo-se praticamente às visitas guiadas ou eventos pontuais, descontinuados e de duvidosa identidade. É uma exceção, o programa educativo do Museu Militar do Porto – “Agora eu era um tropa”, verificável (desde 2001) pela sua continuidade, permanência, adesão pelos públicos e valorização da “coisa militar”, como por exemplo “a disciplina, o espírito de corpo e o respeito pelos símbolos nacionais”.

---

<sup>12</sup> Em termos de grau de segurança militar, os documentos podem ser classificados, por ordem decrescente, em: muito secreto, secreto, confidencial e reservado. A classificação “Confidencial” deve ser aplicada “às matérias cujo conhecimento, por pessoas não autorizadas, pode ser prejudicial para os interesses militares da Nação...”. Sobre este assunto, *vide in SEGMIL 1 – Instruções para a segurança militar, salvaguarda e defesa de matérias classificadas*, Edição do Estado Maior General das Forças Armadas, 1994, pp. III-3.

<sup>13</sup> AAVV (2011), *O Exército Português e as comemorações dos 200 anos da Guerra Peninsular*, Volume III (2010-2011), Edição Tribuna da História, p. 390.

O recurso a protocolos a estabelecer com várias entidades, em particular as autarquias, os centros de formação profissional e os estabelecimentos de ensino, incluindo o superior universitário, deve ser prosseguido, a fim de se colmatarem algumas dessas insuficiências e deficiências expositivas e educativas dos Museus Militares. Os mais recentes e relevantes protocolos de cooperação<sup>14</sup> estabelecidos, quer pela DHCM quer por alguns dos Museus Militares, e relacionados com estes assuntos, são os seguintes:

Universidade Nova de Lisboa	Condições especiais de frequência nos Mestrados de Museologia, Arquivística e Biblioteconomia
Instituto Politécnico de Portalegre	Escola Superior Agrária (Curso de Equinicultura)
Câmara Municipal de Ponte de Lima	Instalação de Museu histórico-militar
Câmara Municipal de Almeida	Organização de Exposições, Apoio Temático ao Museu Histórico-Militar de Almeida
Câmara Municipal de Elvas	Centro Interpretativo do Património de Elvas
	Requalificação da envolvente à muralha, iluminação dos monumentos
Câmara Municipal de Bragança	Centro de memória da presença militar em Bragança

Quadro N.º 22 – Protocolos de cooperação mais recentes e relevantes estabelecidos entre a DHCM e Museus Militares e as várias entidades locais, nos domínios expositivo e educativo.

Os Museus Militares também devem intensificar a utilização da *Intranet* do Exército e da *Internet*, sendo igualmente desejável ampliar a sua presença pelas diferentes redes sociais, através de uma gestão dinâmica e direta dos seus próprios conteúdos expositivos, educativos e lúdicos.

<sup>14</sup> Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército (2011), *Transformação do Exército no período 2010-2011*, Edição Exército Português, pp. 420-435.

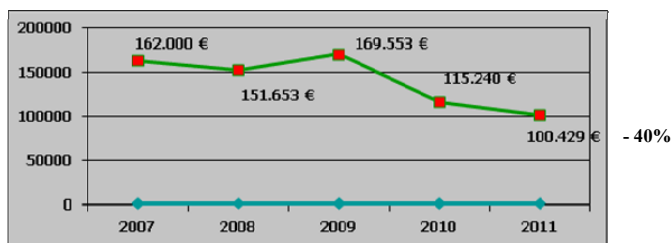
## 2.4. Sustentabilidade

A sustentabilidade dos Museus Militares é outro ponto fraco. A manutenção dos seus fatores, internos e externos ao Exército, constitui um desafio contínuo, sistemático, desgastante e de longa duração.

Internamente, a falta de formação adequada e estabilidade funcional dos seus efetivos, militares e civis, em especial do quadro permanente, para o desempenho dos vários cargos de natureza museal, incluindo as lideranças, tem sido o fator de maior contributo para a dificuldade em se estabelecer uma comunicação inteligível, desejável, consistente e sustentável com todos os intervenientes, diretos e indiretos, no sentido de se irem ultrapassando as carências de qualificações em museologia, museografia e áreas afins. A par deste fator, encontra-se também a falta de ajustados recursos financeiros para assegurar, de uma forma sistémica, coerente e equilibrada, a dinâmica das sete funções museológicas.

Externamente, o recrutamento de pessoal qualificado é difícil e complexo, em face às restrições legais de admissão de funcionários para a administração pública. Os Museus Militares e o Exército, por estarem sob a administração central e direta do Estado, por via do Ministério da Defesa Nacional (MDN), estão subordinados a essas limitações, ficando as respetivas equipas ainda mais vulneráveis. Acresce a este fator, igualmente o de ordem financeira. O Orçamento do MDN (OMDN) para as atividades da DHCM, onde estão inseridos os Museus Militares, nos anos mais recentes, tem sido o seguinte:

ANOS	OMDN
2007	162.000€
2008	151.653€
2009	169.553€
2010	115.240€
2011	100.429€



Quadro N.º 23 – Involução do OMDN, entre 2007 e 2011, para as atividades da DHCM, incluindo os Museus Militares. (Fonte: DHCM, 2012)

Para além desse orçamento, ainda há receitas por outras vias, nomeadamente: venda de bilhetes de ingresso, lojas de vendas, prestação de serviços de fotocópias e imagens, cedências temporárias de bens museológicos para atividades comerciais, arrendamento de espaços para eventos, mecenato, entre outras.

As Ligas dos Amigos de alguns Museus Militares também cooperam parcialmente em aspetos da sua sustentabilidade. Merecem este destaque: a do MML, principalmente pela sua antiguidade (desde 1959) e pelos diversos apoios prestados em exposições, educação e divulgação; e a do MMP, pelas iniciativas e dinâmicas de vária ordem, implementadas em solidário compromisso com este museu e públicos.

Os espaços para reservas, atividades educativas, oficinas de conservação e estacionamento de viaturas dos visitantes, caracterizam-se sumariamente assim:

Identificação	Tipos de espaço			
	Reservas	Atividades educativas	Oficinas de conservação	Estacionamento
MML	1– Inadequado (Lisboa) 1– Adequado (Entroncamento)	Exterior	1 – Serralharia 1 – Carpintaria	Sim – Exterior
MMP	1– Adequado (Armas) 3– Inadequados (Têxteis, papel e espólio)	Exterior	1 – Serralharia 1 – Carpintaria	Sim – Interior
MMB	Inadequado	Exterior	1 – Serralharia/ Carpintaria	Sim – Exterior
MMM	Inadequado	Inexistente	1 – Serralharia/ Carpintaria	Inexistente
MMA	Inadequado	Inexistente	1 – Serralharia/ Carpintaria	Inexistente
MME	1 – Adequado (Arreios) 1 – Inadequado (Viaturas)	Exterior	1 – Serralharia 1 – Carpintaria	Sim – Interior

Quadro N.º 24 – Caracterização sumária dos vários tipos de espaço referidos como indicadores da sustentabilidade dos Museus Militares.

Todos os Museus Militares têm um quadro orgânico de pessoal superiormente aprovado, com a identificação do cargo, da categoria, da situação, do posto, da qualificação e dos quantitativos. Estes últimos são geridos pela Direção da Administração de Recursos Humanos, do Comando do Pessoal, em função dos efetivos autorizados e da taxa de redução, tolerada até 10%, relativamente aos efetivos orgânicos.

As ações de formação obtidas em 2011, pelos quadros ou categorias dos diferentes Museus Militares e referidas algumas delas nos respetivos relatórios de atividades, foram as seguintes:

Identificação	Categorias	Quantidades	Subtotal	Ações de formação obtidas	
				Título	Entidade formadora
MML	Oficial	2	1	<i>Inarte Premium</i>	Sistemas do Futuro
			1	Em torno da acessibilidade	Museu Nacional do Azulejo
	Sargento	1	1	<i>Inarte Premium</i>	Sistemas do Futuro
	Praça	0	0		
	Civil	1	1		Museu de Sacavém
Subtotal			4		
MMP	Oficial	0	0		
	Sargento	2	2	<i>Inarte Premium</i>	Sistemas do Futuro
	Praça	0	0		
	Civil	1	1	<i>Inarte Premium</i>	Sistemas do Futuro
Subtotal			3		
MMB	Oficial	1	1	<i>Inarte Premium</i>	Sistemas do Futuro
	Sargento	1	1	<i>Inarte Premium</i>	Sistemas do Futuro
	Praça	0	0		
	Civil	0	0		
Subtotal			2		
MMM	Oficial	1	1	<i>Inarte Premium</i>	Sistemas do Futuro
	Sargento	1	1	<i>Inarte Premium</i>	Sistemas do Futuro
	Praça	0	0		
	Civil	0	0		
Subtotal			2		

MMA	Oficial	1	1	<i>Inarte Premium</i>	Sistemas do Futuro
	Sargento	1	1	<i>Inarte Premium</i>	Sistemas do Futuro
	Praça	0	0		
	Civil	0	0		
Subtotal		2			
MME	Oficial	1	1	<i>Inarte Premium</i>	Sistemas do Futuro
	Sargento	3	3	1 – <i>Inarte Premium</i>	Sistemas do Futuro
				2 – Carpintaria	Centro de Formação
	Praça	1	1	Carpintaria	Profissional de Portalegre
Civil	1	1	Carpintaria		
Subtotal		6			
			<b>Total</b>	<b>19</b>	

Quadro N.º 25 – Identificação de algumas ações de formação obtidas em 2011 por quadros dos Museus Militares. (Fonte: DHCM, 2012)

Apenas os Museus Militares do Porto, de Bragança, de Elvas e de Lisboa têm os respetivos Regulamentos Internos superiormente aprovados<sup>15</sup>.

## 2.5. Públicos

Todos os Museus Militares procedem ao registo de visitantes, de forma diária, mensal e anual. Também caracterizam os seus públicos, nomeadamente sob os seguintes parâmetros: nacionais ou estrangeiros, pagantes ou não pagantes e individuais ou grupos.

A quantidade de visitantes por Museu Militar, em 2010 e 2011, foi a seguinte:

<sup>15</sup> O Regulamento Interno do MMP foi aprovado pelo Exmo. Major-general Diretor da DHCM, por Despacho N.º 17/DHCM/10, de 29 de julho de 2010; o do MMB, por Despacho N.º 18/DHCM/10, de 12 de agosto de 2010; o do MME, por Despacho N.º 19/DHCM/10, de 12 de agosto de 2010; e o do MML, por Despacho N.º 09/DHCM/11, de 26 de maio de 2011.



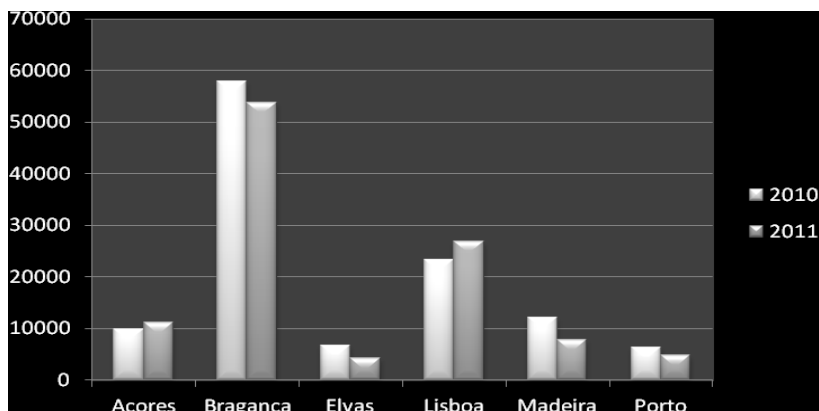


Gráfico (de barras) N.º 1 – Visitantes, por Museu Militar, em 2010 e 2011.  
(Fonte: DHCM, 2012)

Ano	Açores	Bragança	Elvas	Lisboa <sup>16</sup>	Madeira	Porto	Total
<b>Museu Militar</b>							
<b>2010</b>	9.880	57.889	6.776	23.267	12.193	6.284	<b>116.289</b>
<b>2011</b>	11.106	53.737	4.190	26.924	7.726	4.887	<b>108.570</b>
<b>Saldo</b>	+ 1.126	- 4.152	- 2.586	+ 3.657	- 4.467	- 1.397	<b>- 7.719</b>

Quadro N.º 26 – Quantidade de visitantes, por Museu Militar, em 2010 e 2011, e respetivo saldo. (Fonte: DHCM, 2012)

Os Museus Militares do Porto, de Bragança e de Elvas procederam, em 2010, à realização de um questionário aos seus públicos – Anexo 2 –, no contexto da formulação dos respetivos processos de adesão à Rede Portuguesa de Museus. Da sua análise conjunta, sobressaem as seguintes sugestões:

- Introdução de novas tecnologias de comunicação, em contexto expositivo;
- Requalificação museográfica;

<sup>16</sup> O quantitativo de visitantes do MML inclui também os do Destacamento/Museu Militar do Buçaco.

- Adequação de acessibilidades físicas, quer no interior dos espaços expositivos quer no exterior;
- Climatização dos espaços;
- Ampliação da oferta da loja de vendas.

A existência de livro de sugestões e reclamações é comum aos seis Museus Militares.

Quanto às acessibilidades físicas, estas são severamente difíceis no Museu Militar de Bragança, no Museu Militar do Porto e no Museu Militar de Lisboa, por ordem decrescente de dificuldade.

## 2.6. Rede

A atual estrutura superior do Exército apresenta mais e melhor adequação às atividades museológicas do que a anterior. Contudo, a DHCM não dispõe organicamente de uma *Repartição de Museus Militares*, à semelhança daquela que existe para os assuntos especializados de Bibliotecas e de Arquivos. Se é verdade que a grande maioria das atividades museológicas são tratadas processualmente pela RP/DHCM, também não deixa de o ser relativamente a muitos aspetos funcionais de planeamento e coordenação, da competência da RPC/DHCM, ou de execução de medidas de gestão de recursos humanos, materiais e financeiros, da responsabilidade da RAG/DHCM, ou ainda de estudo e investigação histórico-militar, a cargo da RHHM/DHCM. Nesta espartilha de funções e processos, os Museus Militares vão interagindo funcional e processualmente com a DHCM, numa rede colaborativa interna, utilizando preferencialmente as tecnologias de informação e comunicação (por exemplo: *email*, *intranet*, *internet*, *blog*, entre outras ferramentas colaborativas).

O alargamento da rede a outros museus, independentemente das suas tutelas, tem sido mais frequente pelas temáticas ou conteúdos essencialmente militares (por exemplo: Museu histórico-militar de Ponte de Lima e de Almeida) e localização geográfica (por exemplo: Museus do Alentejo e Plataforma *Mouseion*), gerando parcerias locais e regionais. De âmbito nacional, apenas três Museus Militares (Porto, Bragança e Elvas) formularam os respetivos processos de adesão à Rede Portuguesa de Museus.

Em caso de expansão da rede de Museus Militares também no plano internacional, deverá ser cedida prioridade, nesta configuração, aos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (por exemplo: Angola – entre 16 e 18 de julho de 2012, uma delegação do Museu Nacional de História Militar da República de Angola visitou os órgãos culturais do Exército, no contexto

da Cooperação Técnico Militar<sup>17</sup>) ou à Comunidade de Países de Língua Portuguesa, seguida por alguns países do Magrebe, uma vez que já existe uma cooperação bilateral Portugal-Argélia mais prolongada e consolidada, no domínio da museologia (por exemplo: entre 09 e 12 de novembro de 2009, uma delegação dos museus das Forças Armadas realizou uma visita à Argélia<sup>18</sup>, e entre 15 e 19 de abril de 2012, uma delegação do *Musée Central de l'Armée* da Argélia frequentou em Portugal duas ações de formação, uma em tecnologias de informação e outra em restauro de bens museológicos<sup>19</sup>).

## 2.7. Natureza institucional e funcional do museu

Todos os Museus Militares dispõem de documento fundador, associado a um diploma legal, publicados três sob a forma de decreto ou decreto-lei (MML, MMP e MME), um em portaria (MMB) e dois por despacho (MMM e MMA).

O MME é o único dos Museus Militares que tem programa museológico, constituindo um dos documentos fundamentais para a sua adesão à Rede Portuguesa de Museus. Pelo facto dos outros museus terem fundação anterior a 2004, ano em que foi publicada a lei-quadro (N.º 47/2004, de 19 de agosto) dos museus portugueses, estes não têm obrigatoriedade da sua entrega, quando da previsível candidatura àquela rede. Contudo, existe a determinação superior pela DHCM para que procedam, o mais breve possível, à respetiva elaboração, pelo seu carácter estruturante, orientador e prospetivo, constituindo um berço de objetivos a curto, médio e longo prazos.

De uma forma geral, os Museus Militares, à semelhança de outros museus nacionais, de diferentes tutelas, são liderados mais pela realização de atividades museológicas do espectro visível, como por exemplo: exposições, desde temporárias, passando por itinerantes até às de longa duração; divulgação, quer por edições, em diferentes suportes, conteúdos e contextos, quer pela *intranet* e *internet*; restauro de coleções<sup>20</sup>. Apesar desta evidência, que é necessária mas não suficiente, torna-se imperioso apoiar, estimular e exigir o

---

<sup>17</sup> Diretiva N.º 10/12, DHCM, 12 de junho de 2012, p. 1

<sup>18</sup> Relatório da visita do Diretor do Museu Militar de Lisboa a Argel, DHCM, 2009, p. 1.

<sup>19</sup> Diretiva N.º 07/12, DHCM, 13 de abril de 2012, p. 1.

<sup>20</sup> O MML, entre 2009 e 2012, através da contratação de empresas especializadas, procedeu ao restauro dos painéis azulejares colocados na entrada Norte das Caves Manuelinas, alusivos à Guerra da Restauração, de Gustavo Bordalo Pinheiro, e do seu claustro, também conhecido por Pátio dos Canhões.

incremento das funções museológicas do espectro invisível, nomeadamente: inventário, conservação preventiva e estudo e investigação de coleções. Neste sentido, merece relevância:

– A introdução da base de dados *InArte Premium*, aplicação informática transversal e comum aos seis Museus Militares, para o processo de inventariação do património cultural material móvel do Exército;

– A aquisição de sete equipamentos de medida de temperatura e humidade relativa;

– A elaboração de normas e procedimentos de gestão de coleções, incluindo a conservação preventiva;

– O envolvimento direto da DHCM e dos Museus Militares em trabalhos académicos de licenciatura, mestrado e doutoramento, em temas de gestão<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> O trabalho académico mais recente (2011) e consequente, na gestão de coleções dos Museus Militares, foi o projeto de mestrado apresentado pela Dra. Mariana Jacob Teixeira, na Faculdade de Letras, da Universidade do Porto.

## Capítulo III

# REDES MUSEOLÓGICAS DE ABRANGÊNCIA TERRITORIAL NACIONAL

---

### 1. Uma abordagem teórica de rede museológica e sistema

A definição de *rede de museus* assenta conceptualmente numa estrutura ordenadora e coordenadora de unidades museológicas, “aproximando-se da estrutura *em sistema* que com ela pode concorrer na capacidade organizativa de conjuntos físicos e informacionais”<sup>1</sup>.

O conceito de *Rede Portuguesa de Museus* – que assenta em critérios de descentralização e transversalidade dos recursos museológicos – é o seguinte: “sistema organizado, baseado na adesão voluntária, configurado de forma progressiva e que visa a descentralização, a mediação, a qualificação e a cooperação entre museus”<sup>2</sup>. Tem por objetivos: “a valorização e a qualificação da realidade museológica nacional; a cooperação institucional e a articulação entre museus, a descentralização de recursos; o planeamento e a racionalização dos investimentos públicos em museus; a difusão da informação relativa aos museus; a promoção do rigor e do profissionalismo das práticas museológicas e das técnicas museográficas, o fomento da articulação entre museus”<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> LAMEIRAS-CAMPAGNOLO, Maria Olímpia; CAMPAGNOLO, Henri (2002), O conceito de “Rede”: incidências sobre o enquadramento e a coordenação das unidades museológicas portuguesas, Actas do Fórum Internacional Redes de Museus, Edição Instituto Português de Museus/Rede Portuguesa de Museus, pp. 25-26.

<sup>2</sup> Lei N.º 47/2004, Diário da República N.º 195, I.ª Série-A, de 19 de agosto de 2004, p. 5390.

<sup>3</sup> Idem.

A definição de *rede de museus* adota a proximidade a um “sistema”, e o conceito de *Rede Portuguesa de Museus* elege-a como sendo um “sistema”. E de seguida coloca-se a questão: um *sistema* e uma *rede de museus* têm o mesmo significado?

A *Teoria Geral dos Sistemas*, apresentada por Bertalanffy em 1953<sup>4</sup>, resume-se às suas quatro características: global, total, integrado e sinérgico, onde o todo é maior – ou pelo menos diferente – do que a soma das partes. Aplicando a abordagem sistémica a museus, afigura-se-nos que um museu é o elemento nuclear do sistema perfeito. Este (sistema) por sua vez só existe se aquele (museu) dispuser de elementos constituintes – denominados sub-sistemas – que sejam identificados pelas funções museológicas. Estas, pela *Lei Quadro dos Museus Portugueses*, são as seguintes<sup>5</sup>:

- Estudo e investigação;
- Incorporação;
- Inventário e documentação;
- Conservação;
- Segurança;
- Interpretação e exposição;
- Educação.

As sete funções, no seu conjunto, configuram o *museu funcional*. Se se verificarem disfunções museológicas, ou por inexistência ou por insuficiência de alguma ou de algumas daquelas funções, o núcleo tomará a designação de “coleção visitável” – no lugar de museu – e o sistema estará amputado de uma ou mais funções, como se fosse um sistema imperfeito. Neste caso, qualquer coleção visitável terá de possuir as seguintes funções mínimas: o inventário, a conservação e a exposição, com horário de abertura ou regime de funcionamento ao público<sup>6</sup>.

Também poderá ocorrer que um sistema (museu) distenda-se no território através de uma ou mais coleções visitáveis. Assim sendo, estaremos a aplicar o conceito de *sistema de sistemas* (conjunto de museu e coleções visitáveis), onde o perfeito e o imperfeito coexistem, complementam e cooperam, possibilitando a inclusão e conferindo mais unidade, identidade e diversidade.

O *museu* anteriormente apresentado sob a forma sistémica é dinâmico e aberto, interagindo com os diferentes públicos e vários fatores do seu

---

<sup>4</sup> BERTALANFFY, Ludwig von (1953), *Revista Scientific Monthly*. Disponível em: <http://www.bertalanffy.org/sites/index1.htm>

<sup>5</sup> Lei N.º 47/2004, cit, p. 5380.

<sup>6</sup> *Idem*, pp. 5379-5380.

ambiente interno e externo, por via de um conjunto de processos que nele se desenvolvem, numa relação recíproca, global, total, integral e sinérgica. Esquemáticamente poderá ser assim representado:

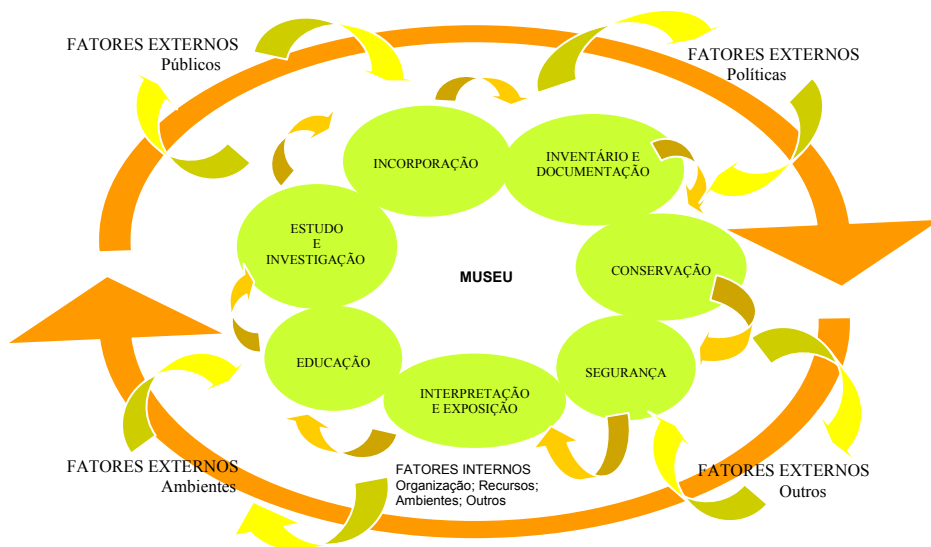


Figura N.º 10 – Representação esquemática de museu, segundo a abordagem sistémica.

De uma maneira geral, as funções interagem de forma sequencial, ordenada e coerente. Quanto maior e integrada for essa interação, mais dinâmico e sinérgico será o sistema. Contudo, existem fatores internos e externos que influenciam essa atividade, uns de forma positiva e outros negativamente.

Os fatores internos mais significativos do sistema são os seguintes:

- Organização, quer de serviços, quer de espaços, preferencialmente por áreas funcionais;
- Recursos humanos, materiais, financeiros e informáticos disponíveis;
- Gestão desses recursos;
- Condições de ambiente, quer de trabalho, quer de natureza climática.

Os fatores externos mais expressivos são os seguintes:

- Públicos reais e potenciais (adultos, grupos interessados, famílias, etários, profissionais, *não-públicos* e virtuais);
- Políticas das tutelas para a museologia;
- Macroestrutura organizacional;
- Condições de ambiente, quer de trabalho no seio da macroestrutura estabelecida, quer de natureza climática exterior resultante da sua localização geográfica e topográfica;

– Mudança, ou por via processual, organizacional e estrutural, ou outra (por exemplo: fatores de risco e de segurança, e redes informáticas que têm produzido alterações radicais de paradigmas)<sup>7</sup>.

Relativamente à *rede de museus*, trata-se de uma estrutura reticular que interrelaciona e submete um conjunto de unidades museológicas e paramuseológicas dessa estrutura a uma instância coordenadora central – não necessariamente uma entidade museal –, tornando-se condição indispensável à sua implementação e gestão. Além dessa condição, uma rede de museus terá também de reunir as seguintes condições<sup>8</sup>:

– Um mesmo território, material ou conceptual;

– Polos funcionais mínimos: a documentação, a conservação, a exposição e interpretação e a educação.

À semelhança de outras estruturas em rede da atual sociedade da Era da Informação<sup>9</sup>, a *rede de museus* é uma malha de ordenações, de nós, de interligações, de coordenações, de parcerias, de desenvolvimento e de cooperações entre vários sistemas (museus e coleções visitáveis)<sup>10</sup>. Atualmente, a plataforma informática é a infraestrutura tecnológica de base que liga e operacionaliza aquela malha, podendo ser ampliada a uma escala e dimensão de *rede de redes*<sup>11</sup>. Por exemplo: a RPM integra desde 2003<sup>12</sup> o Museu Municipal de Loures e o Museu de Cerâmica de Sacavém, ambos pertencentes também à Rede de Museus do Município de Loures. Esta, por sua vez, está integrada ainda na rede do Fórum Europeu de Museus<sup>13</sup>.

---

<sup>7</sup> Elin Harriet Wyller e Lars Wenass indicaram a “vontade de mudar” como uma das medidas a implementar na reforma dos museus noruegueses. Ver em: *Actas do Fórum Internacional Redes de Museus, cit.*, p. 47.

<sup>8</sup> PEREIRA, Fernando António Baptista (no prelo), *Manual de Programação Museológica*.

<sup>9</sup> CASTELLS, Manuel (2002), *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*, Volume I, Edição da Fundação Calouste Gulbenkian, p. 609.

<sup>10</sup> *A Network of European Museum Organisations* é uma rede independente, representante da comunidade museológica europeia. Disponível em: <http://www.nemo.org>

<sup>11</sup> Manuel Castells desenvolve esse conceito de “rede de redes” na economia, sociedade e cultura e na atual Era da Informação. Ver em: CASTELLS, Manuel, *op. cit.*

<sup>12</sup> Relatório de Atividades de 2003, Estrutura de Projeto Rede Portuguesa de Museus, p. 3.

<sup>13</sup> Informação recolhida por entrevista à Chefe de Divisão do Património Cultural, Dra. Paula Assunção, em 29 de outubro de 2004, na Quinta do Conventinho – Loures.



A União Europeia teve vários programas que estimularam a formação de redes, como por exemplo: o “Programa Operacional da Sociedade do Conhecimento (POS\_Conhecimento)”<sup>14</sup> e o INTERREG III<sup>15</sup> – este teve por princípio a implementação de estratégias conjuntas transfronteiriças transnacionais e programas de desenvolvimento inter-regiões. Desde 2007 e até 2013, estas atividades, entre outras, são enquadráveis pelo Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), “através de Programas Operacionais Temáticos e de Programas Operacionais Regionais para as regiões do Continente e para as duas Regiões Autónomas. São também instituídos Programas Operacionais de Assistência Técnica”<sup>16</sup>.

Para além da descentralização no território e abertura ao serviço da população, aos recursos e às temáticas da vocação, um museu em rede na atualidade só o é de facto se trabalhar centrado em rede informática – implica a existência de infraestruturas (físicas) tecnológicas de ligação – e se tirar partido das Tecnologias de Informação e Comunicações (TIC), para estabelecer comunicações em tempo real – é o caso da comunicação por *chats* na *Internet* – e/ou em tempo diferido – o *e-mail* é um exemplo – e permitir novas funcionalidades, facilidades, rapidez e eficiência de gestão, organização e disponibilização de dados, voz e imagem<sup>17</sup>.

Neste âmbito, é admissível a conceção de *museu processual*, caracterizado pela maior agilidade, economia de recursos e mais qualidade do seu produto, no plano visível e invisível. A abordagem é assim vista por processos, que trespassam as funções museológicas tradicionais. Estas últimas, quantas vezes são trabalhadas pelas equipas dos vários museus de forma independente! E quanto tempo se perde também desnecessariamente, repetindo passos processuais em algumas daquelas funções, entre avanços, recuos, contradições, sobreposições, duplicações, e gerando desgaste prematuro nos recursos humanos! E ainda com efeitos negativos nos recursos financeiros, que são sempre limitados!

Para obviar estes aspetos negativos e prejudiciais à boa harmonia e funcionamento do sistema, o uso das TIC, em rede integrada e partilhada, constitui a ferramenta indispensável à implementação do museu por processos, induz um novo paradigma e a sua taxonomia carece de um estudo aprofun-

---

<sup>14</sup> O “POS\_Conhecimento” resultou da reprogramação de fundos europeus sobre o anterior “Programa Operacional Sociedade da Informação” (POSI). Disponível em: <http://www.posi.pcm.gov.pt>

<sup>15</sup> Disponível em: <http://www.qca.pt>

<sup>16</sup> Disponível em: <http://www.qren.pt>

<sup>17</sup> Informação recolhida por entrevista ao Diretor de Serviços de Inventário do IPM, Dr. Paulo Costa, em 25 de junho de 2004, no Palácio da Ajuda.

dado<sup>18</sup>, de forma a esbater níveis hierárquicos de decisão, diminuir ou, desejavelmente, eliminar tempo e ruído inúteis, e incrementar melhor eficiência e mais qualidade de gestão, sob a rigorosa observância das sete funções museológicas, que lhe dão identidade e vitalidade.

## 2. A Rede de Dados do Exército

A Rede de Dados do Exército (RDE) decorre das anteriores *Redes Regimentais de Informação de Gestão* (RRING), iniciadas no fim de 1993. Foram desenvolvidas pelo ex-Centro de Informática do Exército (CIE) e tinham várias componentes<sup>19</sup>:

- Instalação de *Local Areas Network* (LAN) (cablagem estruturada e equipamento ativo) e sua interligação numa *Wide Area Network* (WAN) (com acessos prioritários por circuitos militares e *backups* por circuitos civis, incluindo Rede Digital Integradora de Serviços – RDIS);

- Instalação e parametrização do *hardware*;

- Instalação e parametrização do *software* “comercial base”;

- Desenvolvimento de *software* específico, teste, instalação, formação básica do pessoal envolvido e manutenção (corretiva e adicionais);

- Integração de dados, quer a nível da Unidade, quer a nível duma base de dados central em Lisboa (*server* RRING) e transferência dos dados adequados de/para o *mainframe* do ex-CIE.

De características modulares, elas foram essencialmente estruturadas na ótica do fluxo informacional de gestão de recursos financeiros ao escalão Regimento, evoluindo posteriormente para as áreas de recursos humanos e de materiais.

A aplicação “RFW”<sup>20</sup> – *Recursos Financeiros para Windows*, composta por sete módulos independentes e base de dados única – foi a primeira a ser

---

<sup>18</sup> A taxonomia processual de museus ultrapassa os objetivos a alcançar com esta abordagem teórica.

<sup>19</sup> Informação recolhida por entrevista ao Major de Transmissões Barroso, em 26 de outubro de 2004, no Regimento de Transmissões. Esta unidade tinha a responsabilidade da parte física da Rede. O Centro de Informática do Exército tinha a seu cargo a gestão dos sistemas operativos e das aplicações informáticas, sendo estas obtidas ou por desenvolvimento ou por compra.

<sup>20</sup> Essa aplicação foi a vencedora do Prémio *Descartes 1996*, instituído pelo Instituto de Informática (Ministério das Finanças). Esse prémio destinava-se a “galardear anualmente trabalhos originais no âmbito da ciência informática ou do uso dos sistemas e tecnologias da informação, desenvolvidos em organismos da Administração Pública e que apresentassem aspetos inovadores ou constituíssem

desenvolvida e instalada nas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército com responsabilidades de gestão de recursos financeiros.

A segunda aplicação incidia na área dos recursos humanos, tomando a designação de “RHW” – *Recursos Humanos para Windows*.

A outra aplicação estava relacionada com a gestão dos materiais, cuja denominação era “RMW” – *Recursos Materiais para Windows*.

Atualmente, a área dos recursos financeiros está centralizada no Centro de Dados da Defesa, do Ministério da Defesa Nacional, através do Sistema Integrado de Gestão (SIG), comum aos três ramos das Forças Armadas e à Defesa Nacional. A gestão de materiais é ainda exercida pelo Comando da Logística, utilizando a aplicação GRW, estando a ultimar a migração de dados igualmente para o SIG. Quanto aos recursos humanos, estes são geridos por uso da aplicação GRH (Gestão para Recursos Humanos), da competência do Comando do Pessoal.

A RDE integra também os seis Museus Militares e a DHCM, à semelhança das outras Unidades, Estabelecimentos e Órgãos, dispondo de várias ferramentas e funcionalidades informáticas superiormente autorizadas pela Direção de Comunicações e Sistemas de Informação (DCSI). E está arquitetada de forma descentralizada, em dois níveis<sup>21</sup>:

– Servidor Local

Ao nível de Unidades, Estabelecimentos e Órgãos, com um servidor controlador de domínio e serviços básicos de rede, permitindo-lhes funcionar mesmo em caso de falha de comunicações com a RDE, mas tendo algumas limitações de serviços.

– Centros de Dados Regionais (CDR's)

Ao nível de pontos mais importantes da infraestrutura de comunicações que agrega um conjunto de serviços mais alargado. Existem quatro CDR's (Lisboa, Santa Margarida, Porto e Évora) que, para além de disponibilizarem todos os serviços básicos de rede, também possibilitam outros, como por exemplo, o correio eletrónico e os portais colaborativos.

A Base de Dados *InArte Premium*, aplicação para gestão pela DHCM do património cultural material móvel do Exército, está alojada no CDR de Lisboa, mas acessível e utilizável atualmente pelos seis Museus Militares e nove Unidades com Coleções Militares Visitáveis (Escolas Práticas de Infan-

---

aplicações relevantes para a sociedade em geral e/ou para a Administração Pública em particular”.

<sup>21</sup> Informação recolhida por *email*, através da colaboração do Major de Transmissões Vinagreiro, em 21 de setembro de 2012, da Direção de Comunicações e Sistemas de Informação.

taria, de Artilharia, de Cavalaria, de Engenharia, de Transmissões e dos Serviços, Centros de Tropas de Comandos e de Operações Especiais e Escola de Tropas Paraquedistas).

### 3. Rede museológica nacional – passado e presente

A introdução em Portugal do conceito de rede de índole museal deveu-se a João Couto, através de uma proposta sua de 1941 e relativa a uma possível “Rede de Museus do Estado”<sup>22</sup>. A sua não efetivação, acompanhada em simultâneo pelo nascimento de museus no seio de diferentes tutelas e sem que fossem criados órgãos e instrumentos formais de articulação entre eles, possibilitou àqueles o prolongamento por longas décadas de problemas comuns, designadamente: necessidades de apoio técnico, questões financeiras, instalações e formação de pessoal<sup>23</sup>.

A ação de Luís Chaves e de Sebastião Pessanha, em relação à criação de uma rede nacional de museus de etnografia, apenas foi conseqüente à escala local e regional<sup>24</sup>. Por conseguinte, também se gorou o objetivo de implantar essa rede no país.

Na década de setenta do século passado, Per-Uno Agren recomendou, no relatório apresentado à UNESCO e ao governo português em 1979, um conjunto de soluções culturais, sendo a primeira destas a “criação de uma rede coerente de museus”<sup>25</sup>. Esta ideia de “rede museológica nacional” foi incorporada em 1981 pelo Instituto Português do Património Cultural (IPPC), para que fosse “coerente com as reais necessidades do País, através da qual museus de uma determinada região possam ser coordenados por um museu considerado central, assim como museus de uma determinada especialidade possam ser coordenados por um museu central dessa especialidade”<sup>26</sup>. Os museus dependentes do IPPC eram funcionalmente categorizados em quatro tipos:

– “Museus especializados, responsáveis sem delimitações geográficas por consultoria técnica;

---

<sup>22</sup> Rede Portuguesa de Museus, *Documento Programático*, disponível em: <http://www.min-cultura.pt/Noticias/Redes/RPMCnt.html>

<sup>23</sup> Idem.

<sup>24</sup> Ibidem.

<sup>25</sup> Ibidem.

<sup>26</sup> Ibidem.

– Museus especializados, responsáveis por consultoria técnica em zonas delimitadas;

– Museus coordenadores regionais;

– Museus sem funções de coordenação<sup>27</sup>.

A par dessa reorganização funcional estavam também previstos protocolos de colaboração com museus de certas zonas do país onde não existia entidade museológica dependente do IPPC.

Mas, uma vez mais, a implementação do Plano Museológico Nacional não se concretizou. Simultaneamente, assistiu-se na década de oitenta do século passado a uma pujança e dinâmica, protagonizadas essencialmente por museus tutelados pela Administração Local, que reforçavam a necessidade e urgência de erguer uma entidade de âmbito nacional (e não apenas de tutela) capaz de promover a articulação, a cooperação e o apoio técnico inter-museus, perante a constatação de esvaziamento da noção de rede museológica nacional.

Foi na década de noventa do século passado que se consolidou a metodologia e definição conceptual de implementação da rede museológica nacional, através:

– De contributos individualizados e sob a forma de textos, dos quais se salientaram:

- Adília Alarcão, em 1992, propondo “(...) que se retomasse a ampliasse a reflexão sobre a rede museológica nacional encetada nos primeiros anos da década de 80 e que deixou bem claro, para todos os que dela participaram, quanto é difícil, mas imprescindível, definir conceitos, políticas e estratégias antes de iniciar-se qualquer programa de reorganização<sup>28</sup>”;
- Maria Olímpia Lameiras-Campagnolo, em 1996, propondo uma tipificação “centrada em torno da estrutura funcional e territorial”, de entidades museológicas e paramuseológicas, e tendo em conta a tríade “coleção-implantação-população<sup>29</sup>”;

---

<sup>27</sup> Rede Portuguesa de Museus, Documento Programático, disponível em: <http://www.min-cultura.pt/Noticias/Redes/RPMCnt.html>.

<sup>28</sup> ALARCÃO, Adília (1993), “O património museológico e a(s) tutela(s)”, *Revista Vértice*, maio-junho, p. 35.

<sup>29</sup> LAMEIRAS-CAMPAGNOLO, Maria Olímpia (1998), *Analisar e Comparar Entidades Museológicas e Paramuseológicas*, Atas do VII Encontro Nacional Museologia e Autarquias, Seixal, Edição da Câmara Municipal do Seixal, pp. 106-112.

- Fernando António Baptista Pereira, em 1998, estabelecendo os principais tópicos de formulação das redes de âmbito nacional<sup>30</sup>;
- Henrique Coutinho Gouveia, em 1999, formulando os fundamentos das redes museológicas locais<sup>31</sup>;

– De vários Encontros Museologia e Autarquias, nascidos em 1990 e organizados anualmente, havendo a destacar o IX Encontro Nacional de Museologia e Autarquias – Loures/1998;

– Do *Documento Preparatório para uma Lei de Bases do Sistema Museológico Português* – da responsabilidade conjunta da APOM e da Comissão Nacional Portuguesa do ICOM, datado de 1995<sup>32</sup>;

– Do IPM, da observação, reconhecimento e exemplaridade de alguns sistemas de articulação entre museus – e implementados em países como França, Estados Unidos da América, Inglaterra, Irlanda e região da Catalunha;

– De diversas organizações internacionais, como por exemplo: o European Museums Information Institute (EMII), o Network of European Museums Organization (NEMO) e o European Museum Forum<sup>33</sup>.

A aprovação da lei orgânica do IPM, através do Decreto-Lei N.º 398/99, de 13 de outubro de 1999, atribuiu a este Instituto a definição do “modelo integrado da Rede Portuguesa de Museus”<sup>34</sup>. Nesse sentido, o IPM tomou a iniciativa, devidamente escorada pelo Observatório das Atividades Culturais (OAC) e pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), de elaborar um inquérito – realizado em 1999 e publicado em 2000 – que permitisse diagnosticar e caracterizar o estado dos museus em Portugal<sup>35</sup>. Esse profundo e rigoroso conhecimento da realidade museológica nacional esteve na origem do processo de geração de uma estrutura formal de rede, dotada de recursos huma-

---

<sup>30</sup> PEREIRA, Fernando António Baptista (1999), *Redes de Museus e Organização dos Museus Autárquicos*, in 9.º Encontro Nacional de Museologia e Autarquias, Loures, Edição da Câmara Municipal de Loures, pp. 145-147.

<sup>31</sup> GOUVEIA, Henrique Coutinho (1999), *Proposta de realização de um Seminário sobre redes museológicas locais*, em Viana do Castelo, documento policopiado.

<sup>32</sup> Foram subscritores do documento: Fernando António Baptista Pereira, Madalena Braz Teixeira, Maria Rosa Figueiredo, Maria Olímpia Lameiras-Campagnolo, Natália Correia Guedes, Isabel Silveira Godinho e Henrique Coutinho Gouveia.

<sup>33</sup> Rede Portuguesa de Museus, *Documento Programático*, cit.

<sup>34</sup> Decreto-lei N.º 398/99, Diário da República N.º 239, I.ª Série-A, de 13 de outubro de 1999, p. 6893.

<sup>35</sup> SILVA, Raquel Henriques da (2000), *Inquérito aos Museus em Portugal*, Edição do Instituto Português de Museus, Lisboa, p. 11.

nos, logísticos e financeiros, com atribuições e objetivos a alcançar num certo espaço temporal. Foram então diligenciadas as necessárias formalidades legais para a constituição da Rede Portuguesa de Museus (RPM). Explorando a possibilidade prevista no Artigo 21.º do Decreto-Lei 398/99, foi constituída na dependência daquele Instituto uma estrutura de projeto e que, através do Despacho Conjunto N.º 616/2000, de 17 de maio de 2000<sup>36</sup>, se denominou *Estrutura de Projeto Rede Portuguesa de Museus* (EPRPM).

A EPRPM entrou em funcionamento em Agosto de 2000<sup>37</sup>. Era constituída por uma Coordenadora Geral, uma Coordenadora-adjunta, uma equipa de quatro elementos – nomeada pelo Ministro da Cultura – e dois elementos de secretariado técnico-administrativo. A sua dotação orçamental, inscrita no PIDDAC do IPM, era de 500.000 contos<sup>38</sup>. Tinha a duração temporal de três anos, e as seguintes competências<sup>39</sup>:

- Estudar e propor o modelo da RPM;
- Elaborar programas de apoio a museus;
- Acompanhar e apoiar tecnicamente a execução de projetos;
- Estabelecer contactos com outras entidades públicas ou privadas que prossigam objetivos afins;
- Dar parecer sobre a integração de museus na RPM;
- Organizar e apoiar ações de formação no âmbito da museologia e da museografia.

As competências referidas em epígrafe geraram o conteúdo programático da ação da EPRPM, cujas linhas de atuação tinham como meta<sup>40</sup>:

- O aumento substancial do número de museus que preencham os requisitos enunciados pelos organismos internacionais e nacionais;
- A estruturação de uma rede consistente de “museus-difusores” que possa contribuir para a correção de desequilíbrios regionais e inter-regionais;
- O aprofundamento e extensão da comunicação entre museus;

---

<sup>36</sup> Despacho Conjunto N.º 616/2000, Diário da República N.º 130, II.ª Série, de 5 de junho de 2000, pp. 9633-9634.

<sup>37</sup> CAMACHO, Clara Frayão, *Relatório de Actividades – 2001*, Estrutura de Projeto Rede Portuguesa de Museus, p. 3.

<sup>38</sup> Em 2000 o orçamento inicial era de 1.246.995,0 Euros; em 2001 de 997.596,0 Euros; em 2002 de 1.592.215, 0 Euros; e em 2003 de 1.410.000, 0 Euros. Ver em: *O Panorama Museológico em Portugal 2000-2003* (2005), Lisboa, Edição do OAC e IPM, p. 70.

<sup>39</sup> Despacho Conjunto N.º 616/2000, *cit.*, p. 9634.

<sup>40</sup> SILVA, Raquel Henriques da, *op. cit.*, p. 16.

– A afirmação da museologia como domínio de investigação específica e pluridisciplinar.

Ainda no final de 2000 foi apresentado e submetido a discussão pública o seu “Documento Programático” e constituído um grupo de trabalho para apoio e aconselhamento à EPRPM, fornecendo “importantes contributos, designadamente na apreciação do *Documento Programático da RPM*; no apoio à definição do Plano de Atividades para 2001; na conceção dos quesitos e parâmetros que integram o *Regulamento de Adesão à RPM*; no debate sobre as prioridades de realização de ações de formação; na estruturação do programa do Fórum Internacional *Redes de Museus*”<sup>41</sup>.

Inicialmente projetada para exercer a sua atividade até 5 de junho de 2003, tornar-se-ia evidente prorrogar o prazo de duração da EPRPM, de forma a não interromper as ações e trabalhos encetados e os quais apenas poderiam prosseguir com a manutenção daquela estrutura de projeto. O Despacho conjunto N.º 309/2003, de 14 de março de 2003, confirmou essa prorrogação por um ano<sup>42</sup>. Em 6 de julho de 2004 verificou-se a segunda prorrogação, válida até 10 de junho de 2005, através do Despacho conjunto N.º 455/2004<sup>43</sup>. Seguiu-se uma terceira prorrogação, até 30 de Junho de 2006, por Resolução do Conselho de Ministros N.º 117/2005, de 30 de junho de 2005, mas com efeitos a partir de 10 de junho de 2005, criando a Estrutura de Missão Rede Portuguesa de Museus (EMRPM)<sup>44</sup>. Em 2006, esta EMRPM foi objeto de prorrogação, através da Resolução N.º 133/2006, de 28 de setembro de 2006, mas com efeitos desde 30 de junho de 2006, até à entrada em vigor da lei orgânica do Instituto dos Museus e da Conservação (IMC), I. P., no âmbito do Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE)<sup>45</sup>.

Com a criação do IMC, resultante da fusão do IPM e do Instituto Português de Conservação e Restauro, publicada no Decreto-lei N.º 97/2007<sup>46</sup>, “as competências cometidas à anterior Estrutura de Missão transitaram para o

---

<sup>41</sup> CAMACHO, Clara Frayão, *Relatório de Atividades – 2001*, cit.

<sup>42</sup> Despacho Conjunto N.º 309/2003, de 14 de março de 2003, Diário da República N.º 79, II.ª Série, de 3 de abril de 2003, pp. 5217-5218.

<sup>43</sup> Despacho Conjunto N.º 455/2004, de 6 de julho de 2004, Diário da República N.º 176, II.ª Série, de 28 de julho de 2004, p. 11348.

<sup>44</sup> Resolução do Conselho de Ministros N.º 117/2005, de 30 de junho de 2005, Diário da República N.º 139, I.ª Série-B, de 21 de julho de 2005, pp. 4320-4321.

<sup>45</sup> Resolução do Conselho de Ministros N.º 133/2006, de 28 de setembro de 2006, Diário da República N.º 199, I.ª Série, de 16 de outubro de 2006, pp. 7203-7204.

<sup>46</sup> Decreto-lei N.º 97/2007, Diário da República N.º 63, I.ª Série, de 29 de março de 2007, p. 1928.



Departamento de Museus<sup>47</sup>, de acordo com a Portaria N.º 377/2007, referente aos seus Estatutos<sup>48</sup>.

Entre 2007 e 2011, a RPM prosseguiu a missão, exercendo as competências legalmente atribuídas, sendo de destacar a elaboração dos relatórios técnicos preliminares dos múltiplos museus candidatos à sua adesão, que depois eram submetidos a apreciação pela Secção Especializada dos Museus e da Conservação e Restauro do Conselho Nacional de Cultura<sup>49</sup>. De 120 museus credenciados pela RPM até 2007, verifica-se que, no final de 2011, integravam esta rede nacional 137 museus<sup>50</sup>.

Atualmente, a Direção Geral do Património Cultural (DGPC), criada pelo Decreto-lei N.º 126-A/2011<sup>51</sup>, no âmbito do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC), e resultante da fusão do Instituto de Gestão do Património Arquitetónico e Arqueológico (IGESPAR), do IMC e da Direção Regional de Cultura de Lisboa e Vale do Tejo (DRCLVT), pelo Decreto-lei N.º 115/2012<sup>52</sup>, tem a atribuição de “... reforçar e consolidar a Rede Portuguesa de Museus, ...”, entre outras atribuições<sup>53</sup>. A sua “organização interna obedece ao modelo de estrutura hierarquizada”<sup>54</sup> e orientada para a missão, através de dois tipos de estrutura: a nuclear e a flexível<sup>55</sup>. Integram a sua estrutura nuclear quatro departamentos (Departamento de Bens Culturais; Departamento de Museus, Conservação e Credenciação; Departamento de Estudos, Projetos, Obras e Fiscalização; Departamento de Planeamento, Gestão e Controlo) e dezoito serviços dependentes (entre

---

<sup>47</sup> Disponível em: [www.ipmuseus.pt](http://www.ipmuseus.pt).

<sup>48</sup> Portaria N.º 377/2007, Diário da República N.º 64, I.ª Série, de 30 de março de 2007, pp. 2024-2026.

<sup>49</sup> A Secção Especializada dos Museus e da Conservação e Restauro, na sequência da criação do Conselho Nacional de Cultura pelo Decreto-regulamentar N.º 35, de 29 de março de 2007, tem o Regulamento Interno, homologado em 29 de junho de 2010, e é composta por vinte elementos, conforme lista nominal disponível em: [www.ipmuseus.pt](http://www.ipmuseus.pt).

<sup>50</sup> VICTOR, Isabel, *Relatório de Actividades – 2011*, Rede Portuguesa de Museus, p. 3.

<sup>51</sup> Decreto-lei N.º 126-A, Diário da República N.º 249, I.ª Série, de 29 de dezembro de 2011, pp. 5516-3.

<sup>52</sup> Decreto-lei N.º 115, Diário da República N.º 102, I.ª Série, de 25 de maio de 2012, p. 2772.

<sup>53</sup> Idem, p. 2773.

<sup>54</sup> Ibidem, p. 2775.

<sup>55</sup> Portaria N.º 233, Diário da República N.º 142, I.ª Série, de 24 de julho de 2012, p. 3876.

museus, palácios, mosteiros e Convento de Cristo)<sup>56</sup>. O número máximo de unidades orgânicas da estrutura flexível da DGPC foi fixado em treze<sup>57</sup>.

#### 4. Rede museológica do Exército Português – passado e presente

##### 4.1. Rede de Museologia Militar – 1982/83

A *Rede de Museologia Militar – 1982/83*, foi criada no início da década de oitenta do século passado. À semelhança da “rede museológica nacional” preconizada pelo IPPC à escala nacional e anteriormente descrita, também o Diretor do Serviço Histórico-militar, General Manuel Freire Themudo Barata, propôs a criação da “Rede de Museologia Militar” para o Exército Português<sup>58</sup>.

Essa proposta mereceu a aprovação do General CEME, por seu despacho de 30 de Dezembro de 1982, exarando o seguinte: “Visto e considero muito importante e de interesse esta proposta, que aprovo”<sup>59</sup>.

O princípio subjacente a essa rede museológica era o da sua descentralização territorial, sendo os museus categorizados inicialmente em três tipos<sup>60</sup>:

- “Museus Nacionais, especializados em temas militares e que nunca poderão pertencer a uma Rede de Museus Militares<sup>61</sup>;
- Museus Militares, totalmente integrados na organização militar, sendo órgãos de execução da DSHM;
- Secções Militares individualizadas em museus civis, sendo órgãos estruturalmente civis e que podem, até certo ponto, vir a constituir o último elo de museologia militar”.

---

<sup>56</sup> Portaria N.º 233, *cit.*, p. 3877.

<sup>57</sup> *Ibidem*, p. 3881.

<sup>58</sup> Informação N.º 103/82, da Direcção do Serviço Histórico-militar, Processo N.º 80.08.01, de 23 de novembro de 1982, p. 3.

<sup>59</sup> Despacho de S. Ex.<sup>a</sup> General CEME, exarado em 30-12-82, na Informação N.º 103/82.

<sup>60</sup> Informação N.º 103/82, *cit.*

<sup>61</sup> Sobre essa categoria, de Museus Nacionais especializados em temas militares, não foi possível esclarecer o alcance e sentido da afirmação, apesar do esforço efetuado em 2004, quer junto do Doutor Carlos Barata – um dos sobrinhos do General Themudo Barata, possuidor de algum espólio e que amavelmente nos facultou a coleção de discursos legada pelo seu tio – quer em contactos informais com dois ex-diretores da DDHM, o Brigadeiro Medeiros Ferreira (de 1995 a 1996) e o Coronel Costa Dias (de 1997 a 2002).

Posteriormente, em 1983 foi incrementado na “Rede de Museologia Militar” o quarto tipo de categoria de museu: as Salas de Honra das U/E/O que, pelas atribuições definidas no Regulamento Geral do Serviço Interno do Exército, “constituem o órgão vocacionado para a história e património museológico militar”<sup>62</sup>.

Apesar dos Museus Militares terem “idêntica missão – preservar e divulgar os testemunhos históricos e as tradições militares nacionais –”<sup>63</sup>, o nível de tarefas atribuídas podia ser variável. Assim, foram definidos quatro níveis:

- O Museu Militar (em Lisboa), que teria funções de Museu central;
- Os Museus Militares Regionais, sendo um por Região Militar (RM) e Zona Militar (ZM), ou Locais, a implantarem nas localidades onde o interesse histórico-militar se conjuga com a vontade manifesta das populações locais;
- As Secções Militares em museus civis;
- As Salas de Honra nas U/E/O<sup>64</sup>.

Foram estabelecidas três dependências: a orgânica, a administrativa e a técnica, sintetizadas no quadro seguinte:

Nível dos Museus Militares	Dependência		
	Orgânica	Administrativa	Técnica
Museu Militar	DSHM	EME	----
Museu Militar Regional ou Local	DSHM	Comando da RM/ZM	Museu Militar
Secções Militares	Civil	Civil	Museu Militar Regional ou Local
Salas de Honra	U/E/O	U/E/O	Museu Militar

Quadro N.º 27 – Nível dos Museus Militares e respetivas dependências (em 1983), da *Rede de Museologia Militar 1982/83*.

<sup>62</sup> Ver, no arquivo da DDHM, a Informação N.º 114/83 – DS, Processo 80.08.01, de 10 de novembro de 1983. Esse Regulamento foi substituído em 1986 pelo *Regulamento Geral do Serviço nas Unidades do Exército*, por Despacho de S. Ex.ª General CEME, de 3 de fevereiro de 1986. Atualmente está em vigor um novo Regulamento, por Despacho de S. Ex.ª General CEME, de 14 de setembro de 2005, mantendo-se porém o conceito de Sala de Honra (ver Ponto 1 do Artigo 123.º, p. 71).

<sup>63</sup> Informação N.º 103/82, cit.

<sup>64</sup> Idem.

A estrutura dessa Rede de Museologia Militar 1982/83 previa:

– A existência de 6 (seis) Museus Militares, sendo um central (Museu Militar, em Lisboa) e cinco regionais (Museu Militar da Região Militar do Norte, Museu Militar da Região Militar do Centro, Museu Militar da Região Militar do Sul, Museu Militar da Zona Militar da Madeira e Museu Militar da Zona Militar dos Açores)<sup>65</sup>.

– Atribuir à DSHM competências para “apoiar o desenvolvimento e dinamização dos museus militares e superintender tecnicamente na sua organização e funcionamento; orientar a organização e apoiar a implementação de secções museológicas nas Salas de Honra das U/E/O do Exército”<sup>66</sup>.

– Diferentes encargos financeiros: dos Museus Militares eram suportados pelo Exército; dos Museus Militares Locais eram repartidos entre o Exército e as Autarquias Locais; e das Secções Militares em museus civis eram da responsabilidade exclusiva das respetivas entidades civis<sup>67</sup>.

– A negociação entre o Exército e a Autarquia Local para a decisão de implementação de um Museu Militar Local, que culminaria com a celebração de um protocolo e onde ficassem concretamente definidas as responsabilidades de cada uma das partes. Em princípio, era de admitir que a autarquia local comparticipasse com a cedência e manutenção de instalações, o fornecimento de água e luz e a guarda e vigilância. Ao Exército competia fundamentalmente a atribuição de pessoal militar para assegurar a direção, gestão e funcionamento do museu. Em relação às Secções Militares em museus civis, os encargos do Exército reduziam-se a eventuais cedências de espécimes e apoio técnico especializado nas áreas da museologia e da história militar<sup>68</sup>.

– Uma organização interna similar, em que todos os museus militares continham a Direção, a Secretaria, a Segurança e as Oficinas. “Além daquelas quatro áreas, havia uma quinta e cuja necessidade específica era menos objetiva: a Biblioteca. Parecia não haver razão para que na orgânica de um museu militar houvesse lugar à inclusão de uma biblioteca. No entanto, se o Exército não tiver órgãos ao nível regional para assegurar a preservação de testemunhos escritos, poder-se-ia admitir a criação de um órgão *Arquivo-biblioteca*, mas como mera antena do Arquivo Histórico-militar”<sup>69</sup>.

---

<sup>65</sup> Ver, no arquivo da DDHM, a Informação N.º 429/OR/83, Processo 325.39.01, de 17 de novembro de 1983, p. 1.

<sup>66</sup> Idem, pp. 1-2.

<sup>67</sup> Informação N.º 103/82, cit.

<sup>68</sup> Idem.

<sup>69</sup> Ibidem.

– Os quadros orgânicos de pessoal de cada Museu Militar, de acordo com a sua estrutura organizacional e a definir “na futura Organização Territorial do Exército”<sup>70</sup>.

Desde a aprovação superior dessa rede e até à reorganização do Exército em 1993 (inclusive), salientaram-se algumas ações e que estão resumidas no quadro seguinte:

Ano	Algumas ações salientes
1983	Protocolo entre o EME e a Câmara Municipal de Bragança para a implementação do Museu Militar de Bragança <sup>71</sup> .
1984	Publicação do Despacho do General CEME que cria a Comissão para a Valorização do Património Histórico-militar da Região Militar do Norte <sup>72</sup> . Início do Curso de Especialistas de Armamento com Interesse Museológico <sup>73</sup> .
1985	Publicação do Despacho do General CEME que cria o Museu Militar de Coimbra. Fim do Curso de Especialistas de Armamento com Interesse Museológico.
1986	Protocolo entre o EME e o Instituto Português do Património Cultural sobre monumentos militares <sup>74</sup> . Publicação do Despacho do General CEME que cria o Museu Militar de Aljubarrota.
1987	Publicação da Portaria do MDN que cria o Museu Militar de Bragança. Publicação do Despacho do General CEME que cria a Comissão para a Valorização do Património Histórico-militar da Região Militar do Centro <sup>75</sup> . Início do Curso de Introdução à Museologia Militar <sup>76</sup> . Protocolo entre o EME e a Câmara Municipal de Leiria sobre o Castelo de Leiria <sup>77</sup> .

<sup>70</sup> Informação N.º 429/OR/83, cit.

<sup>71</sup> Anuário da Direção do Serviço Histórico-militar (1991), *cit.*, p. V-24.

<sup>72</sup> *Idem*, p. III-44

<sup>73</sup> *Ibidem*, p. V-1.

<sup>74</sup> *Ibidem*, p. V-25.

<sup>75</sup> *Ibidem*, p. III-48.

<sup>76</sup> *Ibidem*, p. V-1.

<sup>77</sup> *Ibidem*, p. V-28.

1988	Fim do Curso de Introdução à Museologia Militar. Protocolos entre o EME e as Câmaras Municipais de Loures, de Mafra, de Vila Franca de Xira, de Torres Vedras e de Sobral de Monte Agraço sobre os Fortes das Linhas de Torres Vedras <sup>78</sup> . Protocolo entre o EME e a Câmara Municipal de Santa Maria da Feira sobre o Castelo de Santa Maria da Feira <sup>79</sup> .
1991	Protocolo entre o EME e a Câmara Municipal de Almeida sobre a Praça Fortificada de Almeida <sup>80</sup> . Protocolo entre a DSHM e o Gabinete Português de Estudos Humanísticos sobre a conservação e recuperação do património cultural e artístico militar e o inventário documental escrito e iconográfico <sup>81</sup> .
1993	A DSHM é extinta e é criada a DDHM. O Museu Militar do Buçaco passa a Destacamento do Museu Militar e são criados os Museus Militares da Madeira e dos Açores <sup>82</sup> .

Quadro N.º 28 – Algumas ações salientes da DSHM entre 1983 e 1993.

Após 1993, assistiu-se ao definhamento da atividade dessa estrutura de rede museológica. Vários motivos concorreram para essa situação, designadamente o desinvestimento verificado nos recursos humanos e financeiros<sup>83</sup>.

Em 2003 foi a própria DDHM que assumiu implicitamente a inoperância dessa rede, pela apresentação ao Estado-Maior do Exército de uma proposta de candidatura ao Programa de Investimentos e Despesas de Desen-

<sup>78</sup> Anuário da Direção do Serviço Histórico-militar (1991), *cit.*, pp. V-29 – V-33.

<sup>79</sup> *Idem*, p. V-37.

<sup>80</sup> *Ibidem*, p. V-38.

<sup>81</sup> *Ibidem*, V-39.

<sup>82</sup> Diário da República N.º 163, *cit.*, p. 7504.

<sup>83</sup> A Lei N.º 15/92, publicada no Diário da República N.º 179, I.ª Série-A, de 5 de agosto de 1992, pp. 3668-3670, decretou um conjunto de medidas visando a racionalização dos efetivos militares. Concorrentemente, a publicação dos diplomas legais para a reorganização do Exército de 1993, em conjugação com a contínua e sistemática redução do orçamento de estado para o Exército, provocaram taxas deficitárias em pessoal e conseqüente desregulação e inoperância dos serviços diretamente relacionados com as atividades museológicas, entre outras atividades do Exército. Sobre o Orçamento do Ministério da Defesa Nacional para o Exército (OMDN-E), na década situada entre 1990 e 2000, a um crescimento de 2,77% do Produto Interno Bruto (PIB) correspondeu a um crescimento negativo de 0,68% do OMDN-E (Ver em: VARELA, Tenente-coronel Monteiro (2004), *Economia da Defesa*, Portugal e a Transformação na Segurança e Defesa, Edição da Academia Militar e do Instituto de Altos Estudos Militares, p. 118).

volvimento da Administração Central (PIDDAC)/2004 para a “Constituição da *Rede dos Museus Militares do Exército*”<sup>84</sup>.

Desde então, procede-se à reconfiguração da Nova Rede de Museus Militares, a seguir desenvolvida em duas partes: a proposta (2005) e o ponto de situação (2012).

## **4.2. Uma Nova Rede de Museus Militares – proposta (2005)**

A “Nova Rede de Museus Militares” tem alguns pressupostos, linhas orientadoras e condicionamentos associados<sup>85</sup>, e foi objeto de trabalho da dissertação de mestrado, sob o mesmo tema, apresentada e defendida pelo signatário em 2005, constituindo-se como um guião para a sua implementação no Exército Português.

### **4.2.1. Pressupostos**

A proposta da nova rede de museus para o Exército Português contém os seguintes pressupostos:

– O Exército atribui a missão de índole museológica a determinadas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos sob a sua tutela, de molde total (Museu Militar) ou parcial (Coleção Militar Visitável), ligadas em rede, articuladas por uma Coordenação e globalmente aptas a assegurar as sete funções museológicas (estudo e investigação; incorporação; inventário e documentação; conservação; segurança; interpretação e exposição; e educação);

– A nova rede distende-se territorial e tematicamente por fases e de forma progressiva nos dois planos, nacional e internacional.

### **4.2.2. Linhas orientadoras e condicionamentos associados**

As linhas orientadoras e condicionamentos associados para a implementação de uma nova rede de museus para o Exército Português – à frente enunciadas – estão organizadas da seguinte forma: objetivos, missão, condicionamentos, estrutura organizacional e critérios de organização.

---

<sup>84</sup> Nota N.º 32/03, Processo 101.03, de 22 de abril de 2003, DDHM, pp. 1-2.

<sup>85</sup> RODRIGUES, Francisco António Amado, *op. cit.*, pp. 164-185.

#### 4.2.2.1. Objetivos

Os objetivos a alcançar ocorrerão em duas fases e serão os seguintes:

– Na primeira fase, os Museus Militares terão de ser providos das condições necessárias e suficientes – só possível se houver (re)investimentos em recursos humanos devidamente habilitados e recursos financeiros compatíveis – para obterem a sua (re)qualificação e maior aproximação às boas práticas museológicas nas diferentes funções;

– Na segunda fase, por via dos Museus Militares, serão desenvolvidas ações de apoio, em algumas funções museológicas e no território continental e insular, às Unidades, Estabelecimentos e Órgãos que declarem possuir Coleção Militar Visitável.

Ainda são objetivos os seguintes:

– A valorização e qualificação da realidade museológica do Exército Português;

– A cooperação institucional e a articulação em rede entre os diferentes órgãos de execução nas várias funções museológicas e entre os seus Museus Militares e Coleções Militares Visitáveis e outras instituições museológicas de âmbito territorial local, regional, nacional e internacional, explorando as potencialidades proporcionadas pelas TIC;

– A descentralização de alguns recursos museológicos, designadamente os recursos humanos e os recursos materiais;

– A centralização na gestão integrada dos bens museológicos e dos recursos humanos, materiais, financeiros e informáticos;

– O planeamento e a racionalização dos investimentos públicos em Museus Militares e Coleções Militares Visitáveis;

– A difusão da informação e conhecimento relativa aos Museus Militares e Coleções Militares Visitáveis;

– A promoção do rigor e do profissionalismo das práticas museológicas e das técnicas museográficas;

– A certificação de qualidade técnica dos Museus Militares e Coleções Militares Visitáveis.

#### 4.2.2.2. Missão da Coordenação

A missão da Coordenação da rede será a seguinte:

– Aplicar e desenvolver o modelo da rede;

– Elaborar programas de apoio e qualificação a Museus Militares e Coleções Militares Visitáveis;

– Certificar os Museus Militares e Coleções Militares Visitáveis;

– Acompanhar e apoiar tecnicamente a execução de projetos;



- Estabelecer contactos com outras entidades públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, que prossigam objetivos afins;
- Estimular a cooperação entre museus e coleções visitáveis locais, regionais, nacionais e internacionais. Dessa cooperação transnacional, destacam-se: os PALOP, a CPLP, Espanha e Inglaterra.
- Dar parecer sobre a integração de Museus Militares e Coleções Militares Visitáveis noutras redes de âmbito local, regional, nacional e internacional;
- Organizar e apoiar ações de formação no âmbito da museologia e da museografia.

#### 4.2.2.3. Condicionamentos

Constituem condicionamentos à implementação da presente proposta:

- A fraca sustentabilidade dos Museus Militares e das Coleções Militares Visitáveis, quer de ordem financeira quer no plano da formação do pessoal, e a sua influência no cumprimento da missão e dos objetivos a atingir, designadamente os que se relacionam com a função social, a preservação, a valorização e a divulgação das respetivas coleções;
- A heterogeneidade das coleções de cada um e de todos os Museus Militares e das Coleções Militares Visitáveis, obrigando a gerar muitas equipas pluridisciplinares;
- A falta de informação sobre as coleções, muitas vezes limitada à ficha de inventário do tipo cadastro (contendo apenas informação relativa à proveniência, número, denominação e dados de incorporação) exigirá um acrescido trabalho de investigação;
- A ténue atividade de investigação e documentação dos bens museológicos;
- A existência de documentos juridicamente relevantes sobre todos os Museus Militares e algumas Coleções Militares Visitáveis, desde Despachos, passando por Portarias, até Decretos-lei, retardará e não agilizará os processos de adaptação e transformação aos conceitos de museu e de coleção visitável e da sua articulação em rede;
- A dispersão territorial continental e insular dos Museus Militares e das Coleções Militares Visitáveis importará elevados custos iniciais de investimento em infraestruturas físicas adequadas ao cabal funcionamento da rede com base tecnológica informática;
- A reprogramação museológica de cada um e de todos os Museus Militares e das Coleções Militares Visitáveis, de forma a construir-se a malha coerente de nós e aplicar-se o conceito de *rede de redes*, nos planos nacional

e internacional, implicará a contratação de especialistas em regime de prestação de serviços;

- O período de tempo e recursos financeiros necessários à concepção, teste e desenvolvimento de *software* específico, instalação, formação básica do pessoal envolvido e manutenção da aplicação informática do inventário, gestão e rotação de bens museológicos;

- O aumento significativo de bens móveis potencialmente museológicos;

- A carência de instalações, de equipamentos e de mobiliários adequados para conservar ou expor os objetos museológicos em condições de segurança;

- A cultura organizacional, tradicionalmente centrada na estrutura fortemente hierarquizada, tipifica certas relações de poder e de autoridade e estas poderão colidir com as características da estrutura matricial, funcional e em rede;

- O tempo para diagnosticar, estruturar, legalizar, implementar, crescer e desenvolver a rede deverá ser objeto de um cronograma.

#### 4.2.2.4. Estrutura organizacional

Na estrutura hierárquica do Exército e sob a dependência do Vice-Chefe do Estado-Maior do Exército deverá ser criada a “Direção de Património e Cultura Militar” (DPCM) do Exército, com responsabilidades administrativas e financeiras inscritas no Orçamento do Ministério da Defesa Nacional – Exército. Os assuntos relacionados com bens culturais (móveis e imóveis, material e imaterial, ou ainda os bens naturais, ambientais e paisagísticos) do Exército – atualmente espartilhados por diversas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos sob diferentes relações de autoridade, desde a hierárquica, passando pela funcional, até à técnica – deverão estar concentrados nesse órgão de cultura militar. Essa Direção terá no seu organograma a “Coordenação da Rede de Museus” do Exército, entre outros elementos constituintes, designadamente:

- A “Rede de Bibliotecas” do Exército;

- A “Rede de Arquivos” do Exército;

- Os “Bens Imóveis” pertencentes às categorias de monumento, conjunto ou sítio;

- Uma Repartição de Apoio Geral (RAG) com: uma Secção Logística (SecLog), abrangendo uma Subsecção de Recursos Financeiros (SSRFin) e uma Subsecção de Recursos Materiais (SSRMat); uma Secção de Pessoal (SecPess); e uma Secção de Expediente e Arquivo (SecExpArq);

- Um órgão de conselho (de património e cultura militar);

- E um órgão de inspeção.

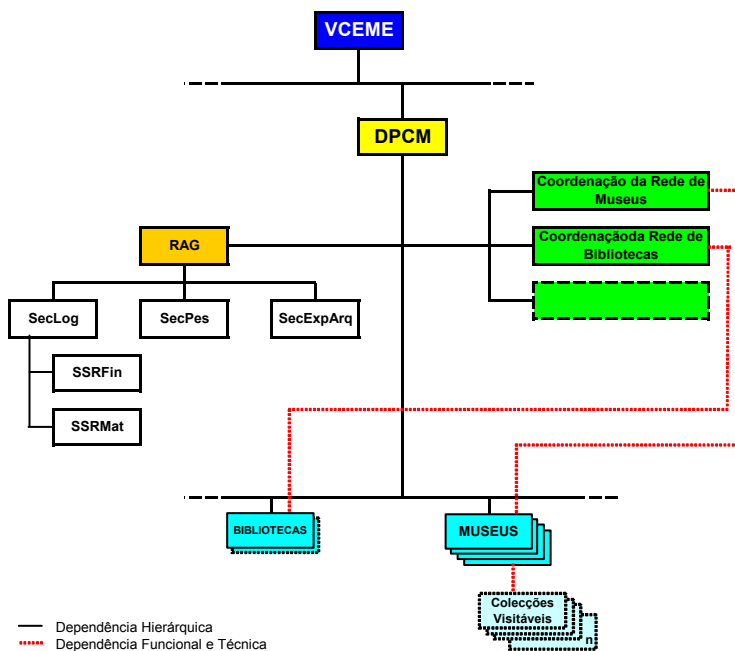


Figura N.º 11 – Enquadramento organizacional da rede de museus na estrutura superior do Exército Português (proposta – 2005).

A Coordenação da Rede de Museus do Exército deverá ter a seguinte estrutura matricial<sup>86</sup>:

- Coordenador-geral;
- Serviço de inventário, gestão e rotação de bens museológicos móveis do Exército;
- Sistemas de informação e comunicação;
- Serviços funcionais de Museus Militares e Coleções Militares Visitáveis;
- Serviço de protocolos, de parcerias e de candidaturas;
- Serviços técnico-administrativos.

<sup>86</sup> A estrutura matricial é aquela que melhor se adequa para o desenvolvimento de projetos, devendo agrupar-se por centros de competências ou de produtos bem identificados, visando assegurar a constituição de equipas multidisciplinares com base na mobilidade funcional. Ver em: Lei N.º 4/2004, de 15 de janeiro de 2004, Diário da República N.º 12, I.ª Série-A, p. 315.

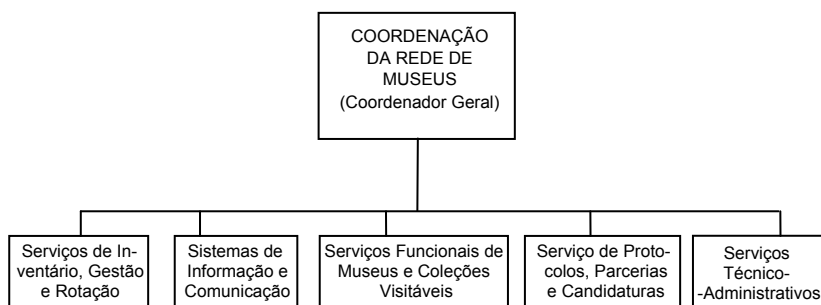


Figura N.º 12 – Estrutura orgânica da “Coordenação da Rede de Museus” do Exército Português (proposta – 2005).

Os diferentes serviços da Coordenação da Rede estarão ligados através de uma rede informática entre si (intercomunicabilidade horizontal) e aos vários órgãos de execução: os Museus Militares e as Coleções Militares Visitáveis (intercomunicabilidade vertical inferior). O Coordenador-geral, os Serviços de Informação e Comunicação, o Serviço de Protocolos, de Parcerias e de Candidaturas e os Serviços Técnico-administrativos estarão também ligados com a DPCM (intercomunicabilidade vertical superior), em particular com a sua RAG.

A malha de ligações da rede obedecerá aos critérios de descentralização territorial, alguns recursos museológicos e temáticos. Também observará o critério de centralização na gestão integrada dos bens museológicos e de recursos (humanos, materiais, financeiros e informáticos).

#### 4.2.2.5. Critérios de organização

##### 4.2.2.5.1. Descentralização territorial

Os Museus Militares serão quatro: dois no continente, o Museu Militar de Lisboa e o Museu Militar do Porto; e um por arquipélago, o Museu Militar da Madeira e o Museu Militar dos Açores. A cada museu será atribuída uma área de influência, identificada por distritos no caso continental e pelos respetivos arquipélagos no caso insular. Sob essa mesma área estarão inscritas as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos com Coleções Militares Visitáveis.

O Museu Militar de Lisboa abrangerá os distritos de: Lisboa, Leiria, Santarém, Setúbal, Castelo Branco, Portalegre, Évora, Beja e Faro.

O Museu Militar do Porto incluirá os restantes distritos: Porto, Viana do Castelo, Braga, Vila Real, Bragança, Viseu, Guarda, Aveiro e Coimbra.

O Museu Militar da Madeira englobará o espaço territorial do arquipélago da Madeira sob a sua área de influência.

O Museu Militar dos Açores envolverá o espaço territorial do arquipélago dos Açores sob a sua área de influência.

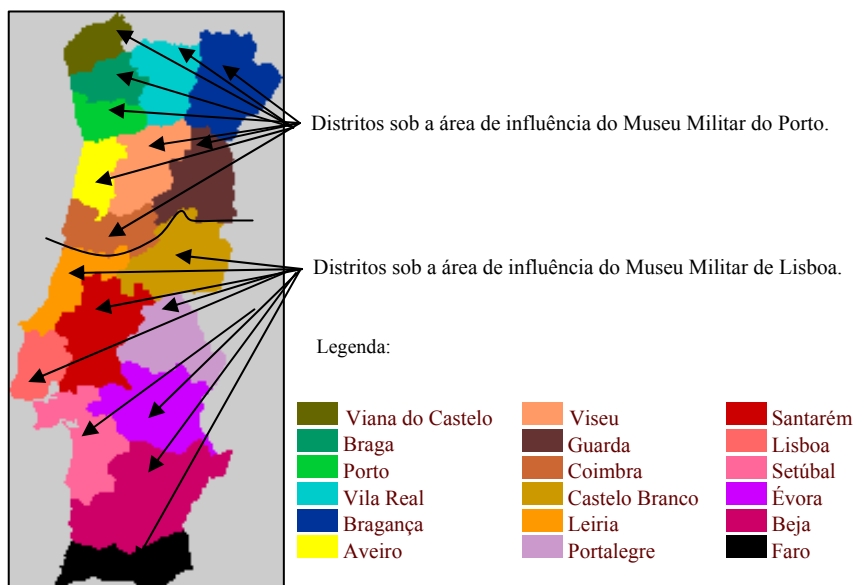


Figura N.º 13 – Mapa de Portugal continental dividido pelas duas áreas de influência atribuídas aos Museus Militares de Lisboa e do Porto e respetivo quadro de distritos (proposta – 2005).

Qualquer Museu Militar poderá ligar-se com outras entidades distritais ou regionais de índole museal, militares e civis, promovendo a colaboração interna e externa a um certo distrito ou determinada região da sua área de influência.

As Unidades, Estabelecimentos e Órgãos com Coleções Militares Visitáveis empreenderão colaborações locais, ou seja, estabelecerão formas de cooperação ponto a ponto, em espaço territorial restrito.

A cooperação institucional de abrangência territorial nacional e internacional será dirigida, planeada, coordenada, mediada e centralizada pela “Coordenação da Rede de Museus”, e o cumprimento das orientações técnicas emanadas da Coordenação será realizado de forma descentralizada pelos Museus Militares e Coleções Militares Visitáveis. É de especial relevância a

relação a estabelecer também com museus congêneres internacionais, especialmente os museus militares associados ao Comitê Internacional de Museus de Armas e História Militar (ICOMAM – *International Committee for Museums of Arms and Military History*)<sup>87</sup>.

#### **4.2.2.5.2. Descentralização de alguns recursos**

##### **4.2.2.5.2.1. Recursos humanos**

Através da formação de alguns dos quadros permanentes do Exército, civis e militares, em saberes específicos, desde a museologia em geral, passando pela conservação, até à exposição, dever-se-á estimular um conjunto de ações de apoio aos diferentes Museus Militares e Coleções Militares Visitáveis. Isso só será possível pelo emprego descentralizado dos seus recursos humanos. Por exemplo: alguém obteve formação “Como montar uma exposição”. Os conhecimentos adquiridos deverão ser partilhados e transmitidos transversalmente e, por via de um planeamento adequado, poderá deslocar-se pelo território para apoiar a montagem de uma exposição concreta.

A existência de sobreposição de formação também deverá ser proporcionada, mas terá de haver sempre muita atenção face à sua real aplicação numa determinada função. Por vezes acontece existirem quadros com formação idêntica e no mesmo órgão, enquanto se verifica a sua falha num outro. Nestes casos, justifica-se a deslocação temporária de um deles para suprir a falha detetada. O Exército tem mecanismos legais para corrigir esses desajustamentos.

##### **4.2.2.5.2.2. Recursos materiais**

Esse tipo de recursos refere-se aos bens materiais não museológicos, de natureza logística, e que existam para assegurar o regular funcionamento global da atividade da rede. Embora os materiais fiquem submetidos a um planeamento e gestão centralizados, deverá ser privilegiada, sempre que possível, a sua partilha e execução descentralizada.

Da imensa diversidade de materiais não museológicos, destacam-se os seguintes: artigos de limpeza, de conservação e restauro, equipamentos e dispositivos diversos de segurança, manutenção e conservação das instalações e espaços, vários materiais para fins museográficos, armazenagem, transporte e exposição, equipamentos *software* e *hardware* e bens não duradouros.

---

<sup>87</sup> Disponível em: <http://icom.museum/the-committees/international>.

#### **4.2.2.5.2.3. Temáticas**

O roteiro temático do Exército, real e virtual, deverá conduzir os públicos de duas formas:

– A partir de qualquer um dos Museus Militares para uma de várias Coleções Militares Visitáveis ou para um outro museu, monumento, conjunto e sítio, do país ou do estrangeiro;

– Começar por uma certa Coleção Militar Visitável e terminar numa outra coleção ou num determinado museu, monumento, conjunto e sítio, igualmente do país ou do estrangeiro.

Ambas as formas deverão possibilitar aos públicos a escolha múltipla de caminhos, pelo meio dos seus percursos temáticos, que os conduzam às diferentes coleções visitáveis, museus (por exemplo: Museu Municipal Leonel Trindade ou Museu da Fundação da Casa de Bragança), monumentos, conjuntos e sítios (por exemplo: Linhas Defensivas de Torres Vedras, Campo de Batalha do Buçaco), numa infinidade de combinações possíveis.

##### **4.2.2.5.2.3.1. Dos Museus Militares**

O Museu Militar de Lisboa abrange fundamentalmente as seguintes disciplinas: história, arte, etnografia, ciência e técnica. A sua área temática identifica-se principalmente com os grandes acontecimentos militares da história nacional, regional e local. Por exemplo: o seu acervo de pintura de enorme valor artístico, através de numerosos e valiosíssimos exemplares de telas de alguns dos mais célebres mestres portugueses, é o mote para se estabelecerem várias conexões entre este museu e alguns museus de arte com bens museológicos afins (por autor, por tema, por época, por artes plásticas). Ainda de acordo com a tipologia de coleções, edifícios e a história militar da sua área de influência, o Museu Militar de Lisboa poderá desenvolver a sua atividade também no plano internacional.

O Museu Militar do Porto abrange essencialmente as seguintes disciplinas: história, arte, ciência e técnica. A sua área temática identifica-se fundamentalmente com os grandes acontecimentos militares da história regional e local. Através de diferentes coleções de armamento, de uniformes e de miniaturas poderão estabelecer-se várias conexões entre este museu e alguns museus regionais e locais com bens museológicos afins. Também de acordo com a tipologia de coleções, edifício e a história militar da sua área de influência, o Museu Militar do Porto poderá alargar a sua atividade no plano nacional e igualmente no plano internacional.

O Museu Militar da Madeira abrange principalmente as seguintes disciplinas: história, fortificação militar, ciência e técnica. A sua área temática identifica-se com os momentos históricos da presença dos militares no

arquipélago da Madeira. Ainda de acordo com a tipologia de coleções, edifício e a história militar da sua área de influência, o Museu Militar da Madeira poderá ampliar a sua ação no plano nacional e igualmente no plano internacional.

O Museu Militar dos Açores abrange sobretudo as seguintes disciplinas: história, fortificação militar, ciência e técnica. A sua área temática identifica-se com os momentos histórico-militares mais significativos e ocorridos no arquipélago dos Açores. Ainda de acordo com a tipologia de coleções, edifício e a história militar da sua área de influência, o Museu Militar dos Açores poderá alongar a sua ação no plano nacional e igualmente no plano internacional.

#### **4.2.2.5.2.3.2. Das Coleções Militares Visitáveis**

Os temas das várias Coleções Militares Visitáveis poderão ser organizados por armas, serviços e atividades mais significativas do Exército, da seguinte forma:

- Infantaria (inclui: Comandos, Operações Especiais e Aerotransportada);
- Artilharia (inclui: Campanha, Costa e Antiaérea);
- Cavalaria (inclui: Reconhecimento, Carros de Combate, Polícia do Exército e Equitação Militar);
- Engenharia;
- Transmissões (inclui a Criptografia);
- Serviço de Saúde (inclui: Medicina, Enfermagem, Farmácia e Veterinária);
- Serviço de Administração Militar;
- Serviço de Material;
- Serviço de Assistência Religiosa;
- Serviço de Transportes;
- Serviço Postal Militar;
- Instrução, Ensino e Formação;
- Industrial e Comercial;
- Audiovisuais;
- Geografia, Cartografia e Geomática;
- Psicologia;
- Centros de Interpretação.

Para isso será necessário organizá-los em rede, a partir de um nó diretor (ou núcleo), e descentralizados. Esse nó na sua maioria coincide com as Escolas Práticas. A partir destas, poder-se-ão estabelecer imensas conexões dessa temática com outras entidades. Por exemplo: o tema sobre “Cavalaria” – da Escola Prática de Cavalaria, poderá ser percorrido um longo roteiro



temático que incluirá a visita – real ou virtual – aos Regimentos de Cavalaria N.º 3 (Estremoz) e N.º 6 (Braga), ao Regimento de Lanceiros N.º 2 (Lisboa), ao Centro Militar de Educação Física e Desportos (Mafra), Museus Militares (Lisboa, Porto, Madeira e Açores, nas áreas específicas da sua história), outros museus locais, regionais, nacionais e internacionais representativos da Cavalaria, monumentos, conjuntos e sítios onde esta tenha desempenhado um papel relevante em combates, batalhas e guerras.

O tema (da Coleção Militar Visitável) do Buçaco, aconselha a sua transformação em Centro de Interpretação da Batalha do Buçaco.

O tema (da Coleção Militar Visitável de Bragança) induz a sua transformação em Centro de Interpretação do Castelo e História Militar de Bragança.

O tema (da Coleção Militar Visitável de Coimbra) impele a sua transformação em Centro de Interpretação da História Militar de Coimbra e das várias unidades aí aquarteladas.

A instrução, o ensino e a formação incluem essencialmente: Academia Militar, Centro Militar de Educação Física e Desportos, Colégio Militar, Instituto Militar dos Pupilos do Exército, Instituto de Odivelas, Escola de Sargentos do Exército e as várias Escolas Práticas.

O tema industrial e comercial inclui a Manutenção Militar, as Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento e as Oficinas Gerais de Material de Engenharia.

Os temas de saúde, de audiovisuais, de geografia, cartografia e geomática, de serviço religioso, de serviço postal militar e de psicologia, têm vínculos muito específicos que requerem acuidade na sua abordagem.

#### **4.2.2.5.2. Centralização na gestão integrada de bens museológicos e de alguns recursos**

##### **4.2.2.5.2.1. Bens museológicos**

A Coordenação da Rede tem um órgão destinado exclusivamente para a atividade de gestão integrada de bens museológicos: os Serviços de Inventário, Gestão e Rotação do acervo de cada um e de todos os Museus Militares e Coleções Militares Visitáveis.

No processo de incorporação de um novo objeto, independentemente da sua modalidade, este terá um número de inventário sequencial atribuído por aqueles Serviços. A ficha de inventário constituirá o suporte para se introduzir ou acrescentar informaticamente dados relativos a esse objeto e organizados em bases de dados.

Através da informação aí contida será admissível imprimir a rotação de objetos, preferencialmente entre as várias entidades museológicas pertencentes à rede, quer seja no plano nacional que seja no plano internacional.

Aspetos de conservação e segurança, de forma a minimizar ou a eliminar os riscos associados ao transporte e condições de exposição dos bens museológicos, terão uma particular atenção e destaque nos atos de boa gestão, sendo estes suportados sempre por plataformas informáticas e ligadas em rede.

#### **4.2.2.5.2.2. Recursos humanos**

Através do Comando do Pessoal, é processado o recrutamento, a seleção e a avaliação dos recursos humanos para as múltiplas atividades do Exército. Em oposição à execução descentralizada de recursos humanos, o seu planeamento e gestão deverão ser integrados e centralizados, de forma a satisfazer as necessidades e objetivos globais dos Museus Militares e das Coleções Militares Visitáveis. De acordo com a avaliação de necessidades para o desempenho de certos cargos e preenchimento de vagas nas diferentes estruturas museológicas, os futuros quadros orgânicos de pessoal – adiante apresentados – da Coordenação da Rede, dos Museus Militares e das Coleções Militares Visitáveis deverão prever quadros militares e civis mais capacitados para o desempenho eficiente dos respetivos conteúdos funcionais.

Através da clara assunção e envolvimento da estrutura superior do Exército, na importância a dar à (re)qualificação dos necessários recursos humanos ao cumprimento da missão da Coordenação da Rede, dos Museus Militares e das Coleções Militares Visitáveis, e da estratégia a ser implementada com vista à obtenção da sua formação sistematizada e continuada (também designada por plano de formação), por via do Comando da Instrução e Doutrina, essencialmente em história militar, museologia e museografia, associada ao aproveitamento daqueles que já a possuem, propõe-se o seguinte:

- Determinar os efetivos, militares e civis, do quadro permanente ou contratados, que desenvolvam ou já desenvolveram atividades dessa natureza ou afins;

- Reunir, constituir e distribuir as equipas pluridisciplinares pela estrutura orgânica da rede, pelos quatro Museus Militares e pelas várias Coleções Militares Visitáveis;

- Proceder à contratação externa de serviços especializados para algumas atividades de inventário, de conservação e restauro, de interpretação e exposição e de educação;

- Constituir uma equipa multidisciplinar para definir, construir e desenvolver: as fichas de inventário organizadas por super-categorias, categorias e

sub-categorias, e consentâneas com a diversidade e complexidade dos bens patrimoniais móveis do Exército; o sistema informático de suporte; o inventário geral;

– Adequar os diplomas legais em vigor, de acordo com as alterações de enquadramento organizacional e quadros orgânicos de pessoal.

O conjunto destas propostas insere-se nas atribuições da DPCM, centralizadas na Seção de Pessoal da RAG.

#### **4.2.2.5.2.2.1. Da Coordenação da Rede de Museus**

A Coordenação da Rede de Museus deverá ter o seguinte quadro orgânico de pessoal, requisitos de cargo e competências:

– Coordenador-geral: um Tenente-coronel ou Coronel, de qualquer Quadro Especial, preferencialmente no ativo e habilitado com curso pós-graduado em museologia, história ou património, ou tendo desempenhado funções de direção em um dos museus militares, no mínimo por cinco anos seguidos, e ter ações reconhecidas no meio museológico nacional ou internacional, para imprimir uma orientação transversal e uma estratégia global da atividade museológica, coordenar os vários serviços da rede, assegurar o cumprimento das funções museológicas, propor as condições de protocolos, de parcerias com outros museus ou com instituições públicas ou privadas, incluindo os estabelecimentos de ensino superior, e de candidaturas a projetos cofinanciados por alguns programas da União Europeia, estimular e apoiar a constituição e atividade das Ligas ou Associações de amigos dos museus, ou outras formas de colaboração sistemática da comunidade e dos públicos.

– Serviço de inventário, gestão e rotação de bens museológicos móveis do Exército: um chefe, de posto Major, ou Capitão com o Curso de Promoção a Oficial Superior, de qualquer Quadro Especial, preferencialmente no ativo e habilitado com licenciatura ou curso pós-graduado em gestão, ou com ações de formação em normas e procedimentos de inventário e tendo desempenhado essas funções em um dos museus militares, no mínimo por cinco anos seguidos, para propor, elaborar e acompanhar as atividades de inventário e da informatização das coleções. Para coadjuvá-lo, deverão existir ainda dois Sargentos-ajudantes – técnicos intermédios de informática – para fins exclusivos de apoio ao inventário, gestão e rotação daqueles bens.

– Sistemas de informação e comunicação: um chefe, de posto Major, ou Capitão com o Curso de Promoção a Oficial Superior, de qualquer Quadro Especial, preferencialmente no ativo e habilitado com licenciatura ou curso pós-graduado em sistemas de informação e comunicação, ou com ações de formação nessa área e tendo desempenhado funções dessa natureza em qual-

quer Unidade, Estabelecimento e Órgão, no mínimo por três anos seguidos, para propor, elaborar e acompanhar as atividades da rede de circulação da informação interna por via eletrônica, de fornecimento das informações necessárias à boa gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros, da coordenação, controlo e avaliação pelos órgãos competentes da gestão desses recursos, e de circulação para o exterior de alguns dados e informações do âmbito da rede. Para coadjuvá-lo, deverão existir dois Sargentos-ajudantes e um civil – técnicos intermédios de informática – dedicados à rede interna e externa.

– Serviços funcionais de Museus Militares e Coleções Militares Visitáveis: um chefe, de posto Tenente-coronel de qualquer Quadro Especial, preferencialmente no ativo e habilitado com curso pós-graduado em museologia, ou tendo desempenhado funções em um dos museus militares, no mínimo por cinco anos seguidos e ter ações reconhecidas pelo seu anterior diretor, para dirigir, organizar, coordenar, mediar e planejar de forma centralizada as atividades inerentes às funções museológicas, entre os seus serviços e os diferentes órgãos de execução, obedecendo também ao critério de execução descentralizada. Será coadjuvado por: dois Capitães com o Curso de Promoção a Oficial Superior, de qualquer Quadro Especial, preferencialmente no ativo e habilitados com licenciatura ou curso pós-graduado em ciências sociais e humanas, sendo um deles o responsável pelas atividades de estudo e investigação, de documentação e de incorporação, coadjuvado por sua vez por um Sargento-ajudante de qualquer Quadro Especial e habilitado com formação superior em ciências sociais e humanas, e o segundo pela gestão da segurança das coleções, dos edifícios, dos espaços e das pessoas; e por dois civis, do quadro de pessoal civil, na carreira de conservador-restaurador, com formação pós-graduada em museologia, para coordenar as práticas museológicas realizadas pelos especialistas em regime de prestação de serviços nas funções de conservação e restauro, de interpretação e exposição e de educação, e orientar os órgãos de execução para a realização de boas práticas.

– Serviço de protocolos, de parcerias e de candidaturas: um chefe, do quadro de pessoal civil, na carreira técnica superior, habilitado com a licenciatura em direito.

– Serviços técnico-administrativos: um chefe, do quadro de pessoal civil, na carreira Chefe de Secção, em apoio técnico-administrativo prioritariamente ao Coordenador-geral, coadjuvado por duas Praças, em apoio administrativo prioritário aos serviços funcionais, serviços de inventário, serviço de protocolos, de parcerias e candidaturas, e sistemas de informação e comunicação, por esta ordem.

Assim, considera-se o seguinte quadro orgânico de pessoal para a Coordenação da Rede de Museus:

Órgãos	Categorias	Oficial	Sargento	Praça		Civil	TOTAL
				Cabo	Soldado		
Coordenação-geral		1	-	-	-	-	1
Serviços de Inventário e Gestão		1	2	-	-	-	3
Sistemas de Informação		1	2	-	-	1	4
Serviços Funcionais	Chefe de Serviços	1	-	-	-	-	1
	Serviço de Estudo, Investigação, Documentação e Incorporação	1	1	-	-	-	2
	Serviço de Segurança, Conservação, Restauro, Interpretação, Exposição e Educação	1	-	-	-	2	3
Serviço de Protocolos		-	-	-	-	1	1
Serviços Técnico-administrativos		-	-	1	1	1	3
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>18</b>

Quadro N.º 29 – Quadro resumo de pessoal da “Coordenação da Rede de Museus” (proposta – 2005).

#### 4.2.2.5.2.2.2. Dos Museus Militares

O Museu Militar de Lisboa, pela sua abrangência territorial, tipologia de coleções, edifícios e simultaneamente pelo número de Coleções Militares Visitáveis localizadas na sua área de influência, afigura-se o maior museu militar também em recursos humanos, seguido do Museu Militar do Porto, do Museu Militar dos Açores e do Museu Militar da Madeira.

O Museu Militar de Lisboa deverá ter o seguinte quadro orgânico de pessoal, requisitos de cargo e competências:

– Diretor: de posto Tenente-coronel ou Coronel de qualquer Quadro Especial, preferencialmente no ativo e habilitado com curso pós-graduado em museologia, ou numa outra disciplina das ciências sociais e humanas, ou ainda pelo seu currículo profissional em museus e devidamente certificado, para dirigir, organizar, coordenar, mediar e planear as atividades inerentes às funções museológicas na sua área de influência e propor outras atividades no plano nacional e internacional.

– Sistemas de Informação e comunicação: um chefe, de posto Sargento-chefe ou Sargento-ajudante, de qualquer Quadro Especial, preferencialmente no ativo e habilitado com formação em sistemas de informação e comunicação, ou tendo desempenhado funções dessa natureza em qualquer U/E/O, no mínimo por três anos seguidos, para executar o apoio técnico imediato aos vários serviços e utilizadores dos meios e programas informáticos da rede e propor novas funcionalidades de circulação e eficiência da informação interna. Será coadjuvado por um outro Sargento-ajudante com formação idêntica.

– Serviços de Estudo e investigação: um chefe, de posto Major ou Capitão com o Curso de Promoção a Oficial Superior, de qualquer Quadro Especial, preferencialmente no ativo e habilitado com curso pós-graduado em História Militar, para executar atividades científicas, através do estudo e da investigação dos bens culturais incorporados ou incorporáveis no Museu e nas várias Coleções Militares Visitáveis da sua área de influência, e propor a contratação de alguns especialistas em regime de prestação de serviços para essas atividades. Será coadjuvado por um Sargento-chefe ou Sargento-ajudante com formação superior em engenharia de material e por dois civis do quadro de pessoal civil na carreira técnica superior, um com curso pós-graduado em história de arte e o outro habilitado com a licenciatura na área de antropologia.

– Serviços de Incorporação: um chefe, de posto Sargento-chefe ou Sargento-ajudante, de qualquer Quadro Especial, preferencialmente no ativo e habilitado com licenciatura em ciências sociais e humanas, para executar as orientações superiores de incorporações e dar continuidade ao enriquecimento do acervo do Museu e das Coleções Militares Visitáveis da sua área de influência, e propor modalidades de incorporação. Será coadjuvado por um Sargento-ajudante de qualquer Quadro Especial.

– Serviços de Inventário e documentação: um chefe, de posto Sargento-chefe, de qualquer Quadro Especial, preferencialmente no ativo e habilitado com formação em normas e procedimentos de inventário, para executar as orientações superiores de inventário e documentação de cada um e todos bens museológicos do Museu e das Coleções Militares Visitáveis da sua área de influência, e propor formas adequadas de compatibilizar a confidencialidade e a disponibilidade de dados sobre os bens museológicos. Será coadjuvado por dois civis: um da carreira documentalista, responsável pelo centro de documentação, e o outro técnico intermédio de informática.

– Serviços de Conservação e restauro: um chefe, do quadro de pessoal civil, na carreira de conservador-restaurador, para diagnosticar, definir, coordenar e executar os procedimentos preventivos nos objetos museológicos, quer estejam em exposição quer estejam em reserva, propor medidas

para manter as condições adequadas de conservação e realizar na oficina de conservação os trabalhos de conservação curativa dos bens museológicos sob a sua área de influência, ou de restauro quando se verifique. Será coadjuvado por um militar, de posto Sargento-ajudante, do Serviço de Material, preferencialmente no ativo e habilitado com formação em conservação preventiva.

– Serviços de Segurança: um chefe, de posto Sargento-chefe, de qualquer Quadro Especial, preferencialmente no ativo e habilitado com formação em segurança física, para implementar procedimentos de segurança indispensáveis à proteção e integridade dos objetos museológicos, dos visitantes, das instalações e dos espaços, e propor medidas complementares à vigilância presencial pela inclusão de meios mecânicos, físicos ou eletrónicos. Será coadjuvado por seis Praças, com formação em segurança e discurso expositivo, e por seis civis, do quadro de pessoal civil, na carreira de vigilante-rececionista.

– Serviços de Interpretação e exposição: um chefe, de posto Sargento-chefe ou Sargento-ajudante, de qualquer Quadro Especial, preferencialmente no ativo e habilitado com formação em exposições e divulgação, para implementar novas formas de informação e comunicação que contemplem meios informáticos e apresentação multimédia, quer sejam exposições permanentes, temporárias e itinerantes, e propor os instrumentos auxiliares de leitura e divulgação mais adequados ao tipo de públicos, nomeadamente os textos em bilingue e o apoio às pessoas com deficiência. Será coadjuvado por duas Praças, com formação em exposições e divulgação, e por um civil, do quadro de pessoal civil, na carreira de técnico-profissional de museografia.

– Serviços de Educação: um chefe, de posto Sargento-chefe ou Sargento-ajudante, de qualquer Quadro Especial, preferencialmente no ativo e habilitado com formação superior em ciências sociais e humanas, para executar a função educativa e social de forma a captar a participação da comunidade – cada vez mais multirracial e multicultural – e aumentar a diversificação dos públicos, e propor formas regulares de colaboração e de articulação institucional com o sistema de ensino, com várias associações – nomeadamente as de juventude, de cultura, de família, de deficientes e de estudantes – e com os serviços de turismo. Será coadjuvado por um civil, do quadro de pessoal civil, na carreira técnico-profissional de museografia.

– Serviços técnico-administrativos e logísticos: um chefe, de posto Sargento-chefe ou Sargento-ajudante, de qualquer Quadro Especial, preferencialmente no ativo, habilitado com formação em gestão, para promover, controlar e/ou executar as tarefas de carácter administrativo e logístico, designadamente: assuntos de pessoal militar e civil; entrada, saída, distribuição e arquivo de correspondência; serviços de loja e de restauração; movi-

mento de viaturas; serviços de limpeza e de manutenção das instalações e dos espaços; serviços telefónicos; e recursos materiais. Será coadjuvado por duas Praças e por um civil, do quadro de pessoal civil, da carreira Assistente administrativo.

– Reservas: um chefe, de posto Sargento-chefe ou Sargento-ajudante, de qualquer Quadro Especial, preferencialmente no ativo, habilitado com formação superior em gestão, para assegurar o estudo, a visita e a gestão e rotação das coleções, e propor as medidas adequadas de acesso e de segurança. Será coadjuvado por um civil, do quadro de pessoal civil, da carreira técnico-profissional de conservação e restauro. É de salientar que este espaço de reservas será central e único para toda a sua área de influência.

Órgãos	Categorias	Oficial	Sargento	Praça		Civil	TOTAL
				Cabo	Soldado		
	Direção	1	-	-	-	-	1
	Sistemas de Informação	-	2	-	-	-	2
	Serviços de Estudo e investigação	1	1	-	-	2	4
	Serviços de Incorporação	-	2	-	-	-	2
	Serviços de Inventário e documentação	-	3	-	-	2	5
	Serviços de Conservação e Restauro	-	1	-	-	1	2
	Serviços de Segurança	-	1	3	3	6	13
	Serviços de Interpretação e exposição	-	1	1	1	1	4
	Serviços de educação	-	1	-	-	1	2
	Serviços Técnico-administrativos e logísticos	-	1	1	1	1	4
	Reservas	-	1	-	-	1	2
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>15</b>	<b>41</b>

Quadro N.º 30 – Quadro resumo de pessoal do Museu Militar de Lisboa (proposta – 2005).



A estrutura orgânica do Museu Militar do Porto, do Museu Militar dos Açores e do Museu Militar da Madeira será semelhante à do Museu Militar de Lisboa. Contudo, envolverá no total menos recursos humanos – compreensíveis pela menor dimensão e tipologia de Coleções Militares Visitáveis e amplitude geográfica da sua área de influência –, embora pontualmente os serviços de conservação e restauro dos Museus Militares dos Açores e da Madeira apresentem um incremento, essencialmente por motivos climatéricos adversos à conservação das suas coleções e pelos edifícios.

Assim, considera-se o seguinte quadro orgânico de pessoal para o Museu Militar do Porto:

Órgãos	Categorias	Oficial	Sargento	Praça		Civil	TOTAL
				Cabo	Soldado		
Direção		1	-	-	-	-	1
Sistemas de Informação		-	2	-	-	-	2
Serviços de Estudo e investigação		1	-	-	-	1	2
Serviços de Incorporação		-	1	-	-	-	1
Serviços de Inventário e documentação		-	1	-	-	1	2
Serviços de Conservação e Restauro		-	1	-	-	1	2
Serviços de Segurança		-	1	1	2	4	8
Serviços de Interpretação e exposição		-	1	1	1	1	4
Serviços de educação			1	-	-	1	2
Serviços Técnico-administrativos e logísticos		-	1	1	1	1	4
Reservas		-	1	-	-	1	2
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>11</b>	<b>30</b>

Quadro N.º 31 – Quadro resumo de pessoal do Museu Militar do Porto (proposta – 2005).

O quadro orgânico de pessoal do Museu Militar da Madeira será o seguinte:

Órgãos \ Categorias	Oficial	Sargento	Praça		Civil	TOTAL
			Cabo	Soldado		
Direção	1	-	-	-	-	1
Sistemas de Informação	-	1	-	-	-	1
Serviços de Estudo e investigação	-	-	-	-	1	1
Serviços de Incorporação	-	1	-	-	-	1
Serviços de Inventário e documentação	-	1	-	-	-	1
Serviços de Conservação e Restauro	-	1	-	-	2	3
Serviços de Segurança	-	1	1	1	1	4
Serviços de Interpretação e exposição	-	1	1	-	-	2
Serviços de educação	-	-	-	-	1	1
Serviços Técnico-administrativos e logísticos	-	1	-	1	1	3
Reservas	-	-	-	-	1	1
<b>TOTAL</b>	1	7	2	2	7	<b>19</b>

Quadro N.º 32 – Quadro resumo de pessoal do Museu Militar da Madeira (proposta – 2005).

Por fim, o quadro orgânico de pessoal do Museu Militar dos Açores será o seguinte:

Órgãos \ Categorias	Oficial	Sargento	Praça		Civil	TOTAL
			Cabo	Soldado		
Direção	1	-	-	-	-	1
Sistemas de Informação	-	1	-	-	-	1
Serviços de Estudo e investigação	1	-	-	-	1	2
Serviços de Incorporação	-	1	-	-	-	1
Serviços de Inventário e documentação	-	1	-	-	-	1
Serviços de Conservação e Restauro	-	1	-	-	2	3
Serviços de Segurança	-	1	1	1	2	5
Serviços de Interpretação e exposição	-	1	1	-	-	2
Serviços de educação	-	-	-	1	1	2
Serviços Técnico-administrativos e logísticos	-	1	1	1	1	4
Reservas	-	1	-	-	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>24</b>

Quadro N.º 33 – Quadro resumo de pessoal do Museu Militar dos Açores (proposta – 2005).

#### 4.2.2.5.2.2.3. Das Coleções Militares Visitáveis

Algumas Coleções Militares Visitáveis de várias Unidades, Estabelecimentos e Órgãos, bem como os Centros de Interpretação, terão semelhantes quadros orgânicos de pessoal. As razões para a sua semelhança residem essencialmente pela conjugação da posição central que ocupam na rede temática e no cumprimento das funções museológicas mínimas.

Assim, propõe-se o seguinte quadro orgânico de pessoal:

Órgãos \ Categorias	Oficial	Sargento	Praça		Civil	TOTAL
			Cabo	Soldado		
Coordenação	1	-	-	-	-	1
Serviços de Inventário	-	1	-	-	-	1
Serviços de Conservação	-	1	-	-	-	1
Serviços de Interpretação e exposição	-	1	-	1	-	2
Serviços de Educação	-	1	-	-	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>7</b>

Quadro N.º 34 – Quadro-tipo de pessoal de algumas Coleções Militares Visitáveis / Centros de Interpretação considerados centrais na rede temática (proposta – 2005).

A coordenação de cada uma dessas Coleções Militares Visitáveis/Centros de Interpretação será exercida por um Oficial Superior de qualquer Quadro Especial, preferencialmente no ativo e habilitado com curso pós-graduado em museologia, ou numa outra disciplina das ciências sociais e humanas, ou ainda pelo seu currículo profissional adequado à vocação da Coleção Militar Visitável/Centro de Interpretação, para dirigir, organizar, coordenar e executar as atividades inerentes às funções de documentação, de conservação, de interpretação e exposição e de educação, e propor outras atividades no plano local.

Os serviços de inventário serão realizados por um Sargento-ajudante, de qualquer Quadro Especial, preferencialmente no ativo e habilitado com formação em procedimentos de inventário, para executar as orientações superiores de inventário dos bens museológicos da Coleção Militar Visitável/Centro de Interpretação.

Os serviços de conservação serão realizados por um Sargento-ajudante, de qualquer Quadro Especial, preferencialmente no ativo e habilitado com formação em procedimentos de conservação preventiva, para executar as orientações superiores de conservação dos bens museológicos da Coleção Militar Visitável/Centro de Interpretação.

Os serviços de interpretação e exposição serão chefiados por um Sargento-ajudante, de qualquer Quadro Especial, preferencialmente no ativo e habilitado com formação em exposições e divulgação, para executar as orientações superiores de informação e comunicação que melhor se adaptem aos objetivos de divulgação. Será coadjuvado por uma Praça, com formação em exposições e divulgação.

Os serviços de Educação serão chefiados por um Sargento-chefe ou um Sargento-ajudante, de qualquer Quadro Especial, preferencialmente no ativo e habilitado com formação superior em ciências sociais e humanas, para executar a função educativa e social que melhor se adequa à realidade local. Será coadjuvado por um civil, do quadro de pessoal civil, na carreira técnico-profissional de museografia.

As restantes Coleções Militares Visitáveis – terão de cumprir igualmente aquelas funções museológicas mínimas e serão nós adicionais às anteriores Coleções/Centros nas respetivas áreas temáticas – possuirão o seguinte quadro orgânico de pessoal:

Categorias Órgãos	Oficial	Sargento	Praça		Civil	TOTAL
			Cabo	Soldado		
Coordenação	1	-	-	-	-	1
Serviços de Inventário, de interpretação, exposição e educação	-	1	-	-	1	2
Serviços de Conservação	-	1	-	-	-	1
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

Quadro N.º 35 – Quadro-tipo de pessoal de algumas Coleções Militares Visitáveis e consideradas adicionais à rede temática (proposta – 2005).

#### 4.2.2.5.2.3. Recursos materiais

A gestão centralizada de recursos materiais será executada pela DPCM, através da Secção Logística da RAG.

Os materiais são de natureza e fins diversos, designadamente: serviços gerais (de transporte, de limpeza e manutenção das infraestruturas, espaços e edifícios); sistemas de informação e comunicação; equipamentos, dispositivos e mobiliários para os diferentes serviços; artigos e produtos de loja para venda ao público; decoração; sinalização e sinalética interna e externa; e suporte técnico às atividades funcionais.

Os procedimentos para a sua requisição, aquisição, fornecimento e distribuição encontram-se normalizados e inscrevem-se nas normas gerais do SIG.

#### 4.2.2.5.2.4. Recursos financeiros

O orçamento da DPCM terá por base o financiamento procedente do Orçamento do Ministério da Defesa Nacional – Exército, assim como de eventuais receitas provenientes de orçamentos de Despesas com Compensação em Receitas (DCCR). Estas consagram-se como receitas a realizar, especialmente pelas:

- Vendas e prestação de serviços;
- Transferências de fundos no âmbito de candidaturas a programas comunitários aprovados e do PIDDAC;
- Ofertas no âmbito do Mecenato.

Para efeitos de planeamento anual, existe um instrumento de trabalho muito importante que é a Proposta de Planeamento de Atividades e Proposta de Orçamento Programa (PPA/POP) e cujo preenchimento será obrigatório para os Museus Militares, a RAG e a Coordenação da Rede. No PPA/POP de cada Museu Militar deverão estar inscritas as propostas de atividades. Posteriormente, a Coordenação da Rede e a RAG farão a sua integração de forma a otimizar e harmonizar os valores orçamentados. Seguidamente, será elaborada uma proposta para futura aprovação pelo Diretor da DPCM e posterior envio ao órgão central de finanças do Exército.

Os recursos financeiros a atribuir anualmente por este último órgão condicionarão o planeamento de atividades e o programa de orçamento propostos. Uma de duas situações poderá aí ocorrer:

– Ou o montante a atribuir é inferior ao planeado, o que implica reavaliar as atividades e respetivos orçamentos, competindo ao Diretor a tomada de decisão sobre as opções a efetuar e a sua reafecção – normalmente e frequentemente é o que acontece;

– Ou o montante a atribuir satisfaz plenamente as necessidades planeadas e está-se perante um quadro de execução desejável – normalmente e frequentemente é improvável.

A execução e controlo orçamental dos recursos financeiros postos à disposição da Coordenação da Rede de Museus do Exército ficarão sob a responsabilidade da Secção Logística da RAG. Contudo, todos os Diretores dos Museus Militares terão um fundo de maneiio à sua disposição, cujo valor observará os princípios da proporcionalidade e da progressividade, ambos estabelecidos pelos critérios do orçamento da tutela, dos custos estimados de serviços (designadamente de água e luz) e das atividades funcionais e pela sua natureza e dimensão.

Vários fatores terão de ser analisados para que essa distribuição de verbas seja adequada à sustentabilidade e atividade daqueles órgãos de execu-

ção, nomeadamente: a vocação, o tipo, a dimensão e os efeitos produzidos nos públicos passíveis de medição, como sejam por exemplo: a quantidade de visitantes, o valor gerado por vendas de artigos e produtos e o número de referências qualitativas sobre as atividades promovidas.

Para além da ótica sobre as diferentes formas em obter e gerar receitas, a Coordenação da Rede deverá perspetivar também a ação conjugada de se evitarem despesas. Através de diligentes Ligas ou Associações de Amigos dos Museus, de grupos de interesse especializado, de voluntariado ou de outras formas de colaboração, como por exemplo a celebração de protocolos, será possível diminuir custos de funcionamento e aumentar a eficiência de gestão.

#### **4.2.2.5.2.5. Recursos informáticos**

Embora a gestão física dos recursos informáticos seja processada de forma integrada com os outros recursos materiais, a gestão informacional e técnica será da responsabilidade dos Sistemas de Informação e Comunicação. Os recursos informáticos serão concebidos, dimensionados e disponibilizados pelos vários serviços e utilizadores ligados em rede, para o acréscimo da eficiência na gestão integrada dos outros recursos (humanos, materiais e financeiros), quer em economia de tempo quer em economia de peso da informação em papel.

A sua ligação em rede potencia e agiliza toda a estrutura no modo de funcionamento, reduz o número de níveis hierárquicos de decisão ao mínimo indispensável e permite que todos – ou apenas alguns dos seus elementos, por razões de segurança dos fluxos informacionais – tenham acesso à informação e conhecimento.

Assim, através da RDE deverá ser também processada e disponibilizada a informação e conhecimento (*Intranet* de conteúdo dinâmico) – preferencialmente sobre tecnologia ADSL – e que diga respeito à DPCM, à Coordenação da Rede de Museus, aos Museus Militares e às Coleções Militares Visitáveis, desde os dados relacionados com os recursos humanos na aplicação *RHW*, os materiais na aplicação *RMW* e os financeiros na aplicação *RFW*, passando pela divulgação de atividades nos *websites* e adequando-as às expectativas criadas junto dos respetivos utilizadores, até à consulta de informação sobre os bens museológicos dos Museus Militares e das Coleções Militares Visitáveis para fins de fruição, de estudo e investigação. O *e-mail* e a comunicação *on-line* em tempo real deverão ser igualmente contemplados a todos os utilizadores da rede.

O acesso e utilização da *Internet* serão feitos por outra via e os computadores que estejam a ela ligados não poderão estar conectados à *Intranet*, por razões de maior segurança informática.

Os aspetos de manutenção remota das redes, seus equipamentos e das aplicações informáticas em todos os serviços da Coordenação da Rede, assim como os meios de *backup* das suas bases de dados, o desenvolvimento de “software” específico, teste, instalação, formação básica do pessoal envolvido e manutenção (corretiva e adicional), requerem a sua máxima acuidade pelos serviços dos Sistemas de Informações e Comunicações da DPCM.

### **4.3. Ponto de situação da *Nova Rede de Museus Militares* (2012)**

O ponto de situação da “Nova Rede de Museus Militares” é descrito de seguida, pelo método comparativo entre a atualidade e a proposta de 2005, com alguns comentários, segundo a estrutura organizacional, os processos e os modelos de gestão dos recursos estruturantes dos Museus Militares, designadamente: os recursos humanos, materiais, financeiros e informáticos, os edifícios, os espaços, as temáticas e as coleções.

#### **4.3.1. Estrutura organizacional**

▪ A DHCM depende hierarquicamente do General VCEME, mas não dispõe de uma Repartição ordenadora e coordenadora da atividade exclusiva dos Museus Militares, estruturada também por funções museológicas, à semelhança do organograma dos Museus Militares.

##### Comentário n.º 1:

A dependência hierárquica da DHCM ao General VCEME coincide com a linha orientadora defendida na proposta de 2005.

##### Comentário n.º 2:

A designação DHCM fica aquém da proposta – DPCM. Esta última pressupõe a coexistência, sob a mesma estrutura, dos diferentes tipos de património cultural: o material, móvel e imóvel, o imaterial e o natural. A estrutura organizacional da DHCM está apta para assegurar apenas a gestão do património cultural material móvel e do património cultural imaterial do Exército. O património imóvel e o natural estão sob a tutela da Direção de Infraestruturas, do Comando da Logística.

Releve-se também a proposta no sentido de ser estabelecido um órgão de conselho (de património cultural militar) e outro de inspeção (à atividade dos Museus Militares e das Coleções Militares Visitáveis), ambos na dependência do Diretor.

##### Comentário n.º 3:

A inexistência da Estrutura Coordenadora da Rede de Museus Militares, tem originado a espartilha dos mais variados assuntos dos Museus Militares



pelas diferentes Repartições da DHCM, designadamente a RP, a RPC e a RAG, constituindo assim a grande diferença em face à proposta. Também deve ser assinalada a menor visibilidade atribuída aos Sistemas de Informação e Comunicações. A sua Secção encontra-se sob a dependência hierárquica da RAG. Na proposta, esta atividade encontra-se destacada e ainda é de referir o serviço de Protocolos – estes realizam-se sob o parecer da assessoria jurídica do Gabinete do General CEME – e os serviços de Inventário e Gestão.

▪ Quanto aos Museus Militares, atualmente existem seis na dependência da DHCM: dois no Norte (Bragança e Porto), um em Lisboa, outro no Sul (Elvas) e um por arquipélago (Madeira e Açores), ou então, dois no litoral (Porto e Lisboa) e dois no interior (Bragança e Elvas), mantendo-se a Madeira e os Açores.

#### Comentário n.º 4:

O número de Museus Militares difere da linha orientadora defendida na proposta de 2005, onde se sustenta a existência de quatro Museus Militares: dois no continente (Porto e Lisboa) e dois nas ilhas (Madeira e Açores).

Não obstante a realidade de seis Museus Militares, torna-se evidente que a correspondente estrutura organizacional é mais densa e complexa para enquadrar, dirigir e apoiar a execução eficaz dos requisitos legalmente estabelecidos para a sua acreditação. O quadro seguinte retrata a proposta e a situação atual dos Museus Militares e correspondentes designações, comparando-as e não reduzindo-as a uma mera questão de semântica.

<b>Proposta (2005)</b>	<b>Situação atual</b>
Museu Militar de Lisboa, com a transformação do Destacamento/Museu Militar do Buçaco em Centro de Interpretação da Batalha do Buçaco.	Sem alteração, quer o Museu Militar de Lisboa quer o seu Destacamento.
Museu Militar do Porto.	Sem alteração.
Centro de Interpretação do Castelo e História Militar de Bragança.	Museu Militar de Bragança.
Museu Militar da Madeira.	Sem alteração.
Museu Militar dos Açores.	Sem alteração.
Centro de Interpretação da História Militar de Coimbra.	Desativado e encerrado, desde 2010, o ex-Museu Militar de Coimbra.
	Museu Militar de Elvas – incremento.

Quadro N.º 36 – Museus Militares e Centros de Interpretação referidos na proposta de 2005 e a situação atual (designação e comparação).

▪ Quanto à orgânica interna dos Museus Militares, ela é de cariz funcional, verificando-se a convergência entre a proposta e a situação atual, apesar desta última apresentar algumas desconformidades, como por exemplo: inexistência dos serviços de Sistemas de Informação e Comunicações e de Reservas.

Comentário n.º 5:

O apoio direto aos Museus Militares, em Sistemas de Informação e Comunicações, está centralizado na DHCM, através da correspondente Secção, e realiza-se remotamente a maioria das vezes e em situações mais críticas, mas menos frequentes, por deslocação do seu pessoal. Sendo necessário esse apoio, não é contudo suficiente, principalmente por motivos de dispersão geográfica e profusão de sistemas de *software* e *hardware*. É necessária e desejável incluir na estrutura orgânica dos Museus Militares esta competência e desempenho de cargo.

O mesmo acontece com as Reservas dos Museus Militares. Estas devem ser também incrementadas nos respetivos quadros orgânicos, dispondo de recursos humanos ajustados à sua gestão, de acordo com a tipologia e quantidade de coleções, as temáticas e as características das Coleções Militares Visitáveis da sua área de influência.

Comentário n.º 6:

Relativamente aos órgãos de conselho e de inspeção, ambos não existem na estrutura organizacional. Contudo, o aconselhamento é feito de forma empírica e colegial, salvo situações muito especiais que requerem a prévia preparação e investigação, e a atividade inspetiva encontra-se normalizada<sup>88</sup> e em execução pela DHCM.

#### **4.3.2. Processos**

▪ Os processos são autónomos, distribuídos e classificados pelas várias Repartições da DHCM, em função dos múltiplos assuntos que envolvem as atividades museológicas e os diferentes recursos dos museus.

A sua gestão é realizada por assuntos e da seguinte forma:

- Aqueles que se relacionam com os recursos humanos, administrativos, logísticos e financeiros são da competência da RAG;
- Os de natureza patrimonial móvel são da RP;
- A RHHM tem a seu cargo os assuntos de história militar e heráldica;

---

<sup>88</sup> *Inspeções Técnicas aos Arquivos, Museus Militares, Coleções Visitáveis e Bibliotecas do Exército* (2011), Inspeção-geral do Exército.

– A arquivística, bem como os livros, são áreas de responsabilidade da RDB;

– Todos os outros assuntos, não referidos anteriormente e que envolvam essencialmente ações de planeamento e coordenação, são competências da RPC.

Na proposta de 2005, os processos são centralizados e geridos funcionalmente na Estrutura Coordenadora da Rede de Museus Militares.

#### Comentário n.º 7:

O modelo atual é o mais tradicional, com a particular vantagem de remeter para os especialistas os respetivos assuntos, mas com os grandes inconvenientes de ocultar, total ou parcialmente, informação relevante a quem dela também necessita, e de conferir independência a processos interdependentes. Perante as possibilidades que as TIC conferem, nomeadamente a ligação da estrutura diretiva em rede, este modelo está desajustado.

A tendência da DHCM é prosseguir a gestão por funções museológicas, ou “museu funcional”. Contudo, afigura-se mais prospetiva e adequada a abordagem da atividade dos museus por processos, ou “museu processual”, utilizando para este fim as normas de gestão comuns e transversais a toda a estrutura organizacional, as TIC e os especialistas funcionais.

Constituem bons exemplos, destas práticas museológicas, os seguintes:

– A edição, aprovada em 09 de março de 2012, por despacho do General CEME, das “Normas de Gestão do Património Cultural Móvel do Exército em Base de Dados *InArte Premium*”;

– O aumento de ferramentas, serviços e funcionalidades informáticas nos Museus Militares e na RDE;

– O avanço em especializações académicas e profissionais sobre saberes de museologia, museografia e gestão.

### **4.3.3. Modelos de gestão dos recursos dos Museus Militares**

As diversificadas e complexas problemáticas da gestão<sup>89</sup> dos recursos estruturantes (recursos humanos, materiais, financeiros, informáticos, edifícios, espaços e coleções) dos Museus Militares e em rede integrada, requerem uma apresentação segmentada, para melhor facilidade de organização e de compreensão.

---

<sup>89</sup> Embora se reconheça a necessidade e relevância da divulgação, onde o *marketink* surge “como mais um importante instrumento de gestão museológica” (Ver em: SERRA, Filipe Mascarenhas (2007), *Práticas de Gestão dos Museus Portugueses*, Edição da Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, p. 187), a gestão do *marketing* não foi considerada estruturante.

#### 4.3.3.1. Recursos humanos

A gestão dos recursos humanos é centralizada na Direção de Administração dos Recursos Humanos, do Comando do Pessoal, utilizando em rede a aplicação RHW, sob a RDE. A ela acedem também os militares e civis, com as devidas permissões, que prestam serviço na Seção de Pessoal/RAG da DHCM. Com a implementação do SIG, esta atividade será gerida a um nível mais elevado e lato.

Os militares do quadro permanente, das categorias de oficial e de sargento, na situação de ativo ou de reserva (na efetividade de serviço), prestam serviço nos Museus Militares e na DHCM, desempenhando cargos compatíveis com a sua categoria e posto. As suas competências são objeto de apreciação no processo de seleção, mas de forma secundária. Na situação de serviço de reforma, é publicamente reconhecido o trabalho desenvolvido por alguns militares reformados, ora colaborando generosamente como conselheiros científicos<sup>90</sup>, ora praticando o voluntariado em diversas comissões ou grupos de trabalho específico. Destaque para a Comissão de Estudos das Campanhas de África (CECA), que há mais de vinte anos, de forma voluntária, tem editado dezenas de publicações sobre esta temática, configurando um legado único e insubstituível<sup>91</sup>.

Os militares em regime de contrato (RC), das categorias de oficial, de sargento e de praça, são selecionados em função das suas habilitações literárias, sendo colocados nos Museus Militares e na DHCM aqueles que, preferencialmente, tenham formação inicial nas áreas disciplinares de ciências sociais e humanas.

Os civis prestam serviço nos Museus Militares e na DHCM de acordo com as carreiras de técnico superior, assistente técnico e assistente operacional e respetivos conteúdos funcionais. Pertencem ao mapa de pessoal civil do Exército, nos regimes de vinculação estabelecidos na legislação em vigor<sup>92</sup>.

---

<sup>90</sup> O Museu Militar de Elvas dispõe de quatro conselheiros científicos e o Museu Militar dos Açores de um. (Fonte: DHCM, 2012).

<sup>91</sup> Para além do trabalho já editado, a CECA tem os seguintes trabalhos em curso: A Engenharia nas Campanhas de África; Intendência; Atividade Operacional – Moçambique; Atividade Operacional – Guiné; Comandos e Chefes; Fichas das Unidades – Angola – Companhias; As Transmissões nas Campanhas de África; O Serviço de Material nas Campanhas de África. (Fonte: DHCM, 2012).

<sup>92</sup> Lei N.º 12-A/2008, Diário da República, I.ª Série, N.º 41, de 27 de fevereiro de 2008, pp. 1326(9)/(11).

Os recursos humanos, a prestar serviço nos Museus Militares e na DHCM com formação universitária em museologia, são os seguintes:

Órgão	Categorias						Total
	Oficial		Sargento		Praça	Civil	
	QP	RC	QP	RC			
DHCM	1*	1**	0	0	0	0	2
MML	0	0	0	0	0	0	0
MMP	0	0	0	0	0	1**	1
MMB	1**	0	0	0	0	0	1
MMM	0	0	0	0	0	0	0
MMA	0	0	0	0	0	0	0
MME	1***	0	1***	0	0	0	2
<b>Total</b>	3	1	1	0	0	1	6

Legenda:

- QP – Quadro Permanente      \*\* – Frequência de mestrado em Universidades Portuguesas
- RC – Regime de Contrato      \*\*\* – Formação (a distância) em Universidades Espanholas
- \* – Mestre

Quadro N.º 37 – Recursos humanos colocados nos Museus Militares e na DHCM com formação em museologia. (Fonte: DHCM, 2012)

### Comentário n.º 8:

Os recursos humanos dos Museus Militares e da DHCM encontram-se, de um modo geral, deficitários em face aos quadros orgânicos aprovados e à proposta de 2005. Mas para além do aspeto quantitativo, também importa referir as suas competências. Sob a perspetiva do conhecimento essencialmente militar, os militares satisfazem genericamente os requisitos funcionais, por categorias e postos. Para outros conteúdos funcionais, necessários ao bom funcionamento de um museu, são raros os recursos humanos com formação adequada. O “Referencial Europeu para as Profissões Museais”<sup>93</sup> recomenda várias habilitações e competências, por cargo, a existir num museu, das quais se destacam as seguintes:

<sup>93</sup> Disponível em: [www.icom-portugal.org/multimedia/File/ReferencialPT.pdf](http://www.icom-portugal.org/multimedia/File/ReferencialPT.pdf) (2008), (Referencial Europeu das Profissões Museais), pp. 19-39.

<b>Cargo</b>	<b>Grau e Competências/Formação inicial</b>
Diretor	Mestre; Museologia ou Gestão
Conservador	Mestre; Museologia
Responsável pelo inventário	Licenciado; Metodologia de inventário e informática
Gestor de peças	Licenciado; Especialização adequada às coleções
Restaurador	Mestre; Restauro
Assistente de coleções	Licenciado; Especialização adequada às coleções
Responsável pelo Centro de Documentação	Mestre; Especialização em documentação
Comissário de exposições	Mestre; Especialização adequada às coleções
<i>Designer</i> de exposições	Mestre; Especialização em <i>design</i>
Responsável pela mediação e serviço educativo	Mestre; Especialização em museologia ou Pedagogia
Mediador	Licenciado; Especialização em pedagogia ou Comunicação
Responsável pelo acolhimento e vigilância	Licenciado; Experiência em vigilância
Técnico de acolhimento e vigilância	Escolaridade mínima obrigatória
Responsável pela biblioteca/mediateca	Mestre; Biblioteconomia
Responsável pelo sítio <i>web</i>	Licenciado; Conceção e desenvolvimento de sítios <i>web</i>
Gestor	Mestre; Economia ou Gestão
Responsável pela logística e pela segurança	Licenciado; Manutenção, logística ou segurança
Responsável pelos sistemas informáticos	Licenciado; Tecnologias da informação e da comunicação
Responsável pelo marketing, divulgação e recolha de fundos	Mestre; Gestão, Economia da cultura ou economia empresarial
Responsável pela comunicação com os <i>media</i>	Mestre; Jornalismo, Ciências da Comunicação ou Relações Públicas

Quadro N.º 38 – Referencial europeu de cargos de museu e respetivas competências académicas e profissionais.

Se o recrutamento interno, ente militares e civis, para determinados cargos e conteúdos funcionais não é solúvel, ou por inexistência de recursos humanos qualificados ou por não ser prioritária a sua colocação nestes órgãos de cultura militar, então só resta:

- Formação adequada aos militares e civis colocados nos Museus Militares e na DHCM;
- Recrutamento externo.

Nesta última modalidade, também devem ser admitidos a concurso para oficial, sargento e praça, os candidatos que tenham formações iniciais similares àquelas do referencial em epígrafe, nem que a sua colocação nos Museus Militares e na DHCM apenas se verifique a meio do termo dos respetivos contratos, que é no máximo até seis anos.

#### **4.3.3.2. Recursos materiais**

A gestão dos recursos materiais – dos quais estão excluídos os bens patrimoniais móveis, classificados em bens museológicos e identificados pelo grupo 9915 – é centralizada na Direção de Material e Transportes (DMT), do Comando da Logística, utilizando em rede a aplicação RMW, sob a RDE. A ela acedem também os militares e civis, com as devidas permissões, que prestam serviço na Seção de Logística/RAG da DHCM. Com a implementação do SIG<sup>94</sup>, esta atividade também será gerida a um nível mais elevado e lato.

##### Comentário n.º 9:

A gestão dos recursos materiais pela DMT incluía, do antecedente, os bens museológicos, a par dos restantes materiais. A proposta de 2005 menciona a transferência da gestão dos bens museológicos do Exército para a atual DHCM, cuja atribuição legal foi contemplada pela reorganização de 2006/2007, mas apenas efetivada desde 9 de março de 2012, com a aprovação das “Normas de Gestão do Património Cultural Material Móvel em Base de Dados *InArte Premium*”.

Os procedimentos de gestão de materiais, desde a requisição, passando pelo fornecimento, até a distribuição, encontram-se normalizados e sob as normas gerais do SIG. É de salientar ainda que as atividades de aquisição e de alienação de abastecimentos do Exército são da competência da Direção de Aquisições, do Comando da Logística.

---

<sup>94</sup> Disponível em: <http://10.105.0.55/InformacaoUtil/SIG/Paginas/default2.aspx>

#### 4.3.3.3. Recursos financeiros

A gestão dos recursos financeiros é realizada em SIG e centralizada nos Serviços Financeiros Centrais e no Ministério da Defesa Nacional, através de um planeamento centralizado – para a proposta de orçamento único – e outro descentralizado – pelas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército, para as suas propostas de orçamento<sup>95</sup>. Ao SIG acedem também os militares e civis, com as devidas permissões, que prestam serviço na Seção de Logística/Subsecção Financeira/RAG da DHCM.

##### Comentário n.º 10:

A DHCM elabora anualmente o Plano de Atividades de forma centralizada, sob todos os órgãos da sua dependência hierárquica.

A proposta de 2005 enuncia a adoção desta linha orientadora.

Relativamente aos Museus Militares, estes elaboram as respetivas propostas, identificando as suas ações e os seus elementos de ação, ambos por objetivos. A DHCM recebe estas propostas, integra-as e consolida-as, e no fim apresenta o seu único plano de atividades e correspondente proposta de orçamento.

Para além das fontes de financiamento regulares (como por exemplo: orçamento aprovado, mecenato, DCCR, eventuais fundos do PIDDAC), também existem outras que devem ser objeto de reforço por *marketing*, potenciando o incremento de receitas, nomeadamente as vendas nas lojas e a prestação de alguns serviços, entre os quais afiguram as receitas de cedência de espaços, para eventos culturais, artísticos, ou outros, e de bens museológicos para fins performativos ou cénicos.

A redução de despesa também é prosseguida pelos Museus Militares e pela DHCM em vários domínios, em especial os seus encargos fixos, como por exemplo: eletricidade, gás, água, vigilância e segurança, comunicações, contratos de manutenção e contratos de limpeza.

Outra forma interessante e muito frequente é a celebração de protocolos, onde os Museus Militares e a DHCM cooperam com outras entidades, salvaguardando interesses próprios e conferindo nítidas vantagens, incluindo a repartição, ou até a anulação, de custos.

---

<sup>95</sup> Disponível em: <http://10.105.0.55/InformacaoUtil/SIG/Paginas/default2.aspx>.



#### 4.3.3.4. Recursos informáticos

A Direção de Comunicações de Sistemas de Informação (DCSI), do Comando das Forças Terrestres, exerce a autoridade técnica no âmbito destes sistemas, embora a gestão física dos recursos informáticos seja processada de forma integrada com os outros recursos materiais, pela DMT.

A RDE, sujeita a rigorosas medidas de segurança por ação da administração da DCSI, é dirigida e controlada de forma centralizada. As Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército, incluindo a DHCM, possuem serviços de informática que executam descentralizadamente o apoio direto, em *hardware* e *software*, dispondo ainda de um administrador local de rede. Também se pode aceder simultaneamente à *Intranet* de conteúdo dinâmico e à *Internet*, por posto de trabalho, através da RDE. Esta ainda disponibiliza um conjunto serviços, no âmbito das TIC.

Os Museus Militares e a DHCM têm os seus postos de trabalho configurados na RDE, e os seus recursos humanos são reconhecidos nesta rede como seus utilizadores, através de um número de identidade unipessoal (*username*) e de um código próprio de acesso (*password*), no domínio do Exército.

A permissão de colaboradores externos à RDE é possível, mediante a formulação de um pedido para esse efeito a dirigir à DCSI, apenas com carácter temporário.

##### Comentário n.º 11:

A proposta de 2005 preconiza algumas linhas orientadoras que coincidem com o estado atual de serviços de informática existentes nos Museus Militares e na DHCM, possibilitados pela RDE e utilizando as TIC.

Contudo, reforça-se a necessidade e importância, tornando-se impreterível, também da inclusão da atividade de informática na estrutura orgânica dos Museus Militares.

#### 4.3.3.5. Os edifícios

Os edifícios principais dos Museus Militares são os seguintes<sup>96</sup>:

---

<sup>96</sup> Disponível em: [www.exercito.pt/EP](http://www.exercito.pt/EP).

<b>Museu Militar</b>	<b>Tipo de edifício</b>
Lisboa	Fabril (Fundição de Baixo – Imóvel de Interesse Público, Decreto n.º 45327, de 25 de outubro de 1963).
Porto	Casa senhorial do final do século XIX (não classificada).
Bragança	Castelo (Monumento Nacional, Decreto de 16 de junho de 1910).
Madeira	Fortaleza (de S. Lourenço – Monumento Nacional, Decreto n.º 32973, de 18 de agosto de 1943).
Açores	Forte (de S. Brás – Imóvel de Interesse Público, Decreto n.º 39175, de 17 de abril de 1953).
Elvas	Fortificação (Praça de Elvas – Monumento Nacional, Decreto n.º 28536, de 22 de março de 1938 e Decreto n.º 37077, de 29 de setembro de 1948; Património da Humanidade, desde 30 de junho de 2012).

Quadro N.º 39 – Tipo de edifícios principais dos Museus Militares.

Nenhum dos edifícios foi projetado para museu militar, embora cinco deles tenham elevado valor histórico e patrimonial de natureza essencialmente militar (desde o castelo, passando pela fundição até à fortificação). Por isso, de uma maneira geral, os Museus Militares apresentam severos riscos para a segurança, nomeadamente os que se relacionam com as acessibilidades físicas, quer aos públicos quer aos próprios militares e civis que aí trabalham, e a conservação dos bens patrimoniais, configurando uma ameaça.

Para minimizar alguns desses riscos, periodicamente são solicitadas obras de requalificação pela DHCM à Direção de Infraestruturas. O quadro seguinte ilustra a cooperação existente entre estas duas direções.

<b>Museu Militar</b>	<b>Exemplos de algumas obras de requalificação em edifícios</b>
Lisboa	Reparação da cobertura e pintura exterior. Pintura de gradeamentos, portas e janelas. Requalificação interior no edifício do Buçaco.
Porto	Reparação da cobertura e parede exterior.
Bragança	Reparação da cobertura. Pintura de portas e janelas. Consolidação da muralha.
Madeira	Requalificação interior.
Açores	Requalificação interior. Reparação de porta exterior.
Elvas	Requalificação interior. Demolições diversas.

Quadro N.º 40 – Exemplos de algumas obras recentes em edifícios dos Museus Militares.

#### 4.3.3.6. Os espaços

A heterogeneidade de espaços também é outra característica dos Museus Militares, apesar dos espaços funcionais terem, de forma geral, existência comum. São exemplos da diversidade e dos fins de utilização de espaços, os seguintes:

– O Museu Militar de Bragança dispõe de espaços exteriores para promover ou apoiar a realização de atividades lúdicas, recreativas e educativas, mas não tem no seu interior qualquer sala para atividades educativas. À semelhança de outros anos (2010 – “Assalto ao castelo” e 2011 – “Feira medieval”), também em 2012 foi coorganizada com a autarquia uma feira medieval em redor do castelo, sob o tema “Festa da História”.

– Outra situação muito peculiar é a do Museu Militar de Lisboa. Embora os espaços do seu edifício principal e do Destacamento do Buçaco também não possuam uma sala para fins pedagógicos, o mesmo já não se verifica quanto aos seus espaços exteriores, onde algumas daquelas atividades, em particular no Buçaco, através de um roteiro temático, pelos seus campos de batalha, poderão possibilitar a fruição, em simultâneo, de diferentes tipos de património (o natural, o móvel, o imóvel e o imaterial), constituindo uma boa referência para o turismo cultural militar<sup>97</sup>.

– O Museu Militar de Elvas tem elevado potencial para utilizar os seus mais variados espaços, a fim de proporcionar todas as atividades que qualquer museu deve prosseguir: pedagógicas, oficinas, educativas, lúdicas, fruição, científicas e deleite, sob contexto patrimonial cultural material (móvel e imóvel), natural (paisagístico e ambiental) e imaterial, de abrangência nacional e internacional.

A manutenção deste tipo de espaços exteriores é exigente, contínua e sistemática, sendo executada com o apoio de outras entidades, internas e externas ao Exército. Por exemplo: a desmatização dos terrenos do Buçaco executada pela Engenharia Militar; e a limpeza dos espaços contíguos às muralhas do Museu Militar de Elvas, realizada por pessoal em formação pelo Centro de Formação de Portalegre ou pela Câmara Municipal de Elvas.

---

<sup>97</sup> O Turismo Cultural Militar foi objeto de trabalho da dissertação de mestrado do Dr. João Frederico Pinto Coelho (2011), tendo sido esta apresentada e defendida no Instituto Politécnico de Tomar, intitulada “Turismo Militar como segmento do Turismo Cultural: memória, acervos, expografias e fruição turística”.

#### 4.3.3.7. As temáticas

Os seis Museus Militares têm as seguintes temáticas aprovadas<sup>98</sup>, por despacho N.º 28/CEME/09, do General CEME, de 12 de fevereiro de 2009:

Museu Militar	Temáticas
Lisboa	Exército, os Descobrimentos e a Expansão Portuguesa; Primeira Guerra Mundial; Campanhas de África (séc. XIX e XX); Evolução do armamento; Peças de artilharia (do séc. XVI ao séc. XIX); Artilharia Portuguesa; Guerra Peninsular (Destacamento/Museu do Buçaco); Batalha do Buçaco (Destacamento/Museu do Buçaco).
Porto	Exército Português no mundo; Revoluções portuguesas; Porto militar; Evolução do campo de batalha.
Bragança	Fortificação medieval; Armaria até ao séc. XVIII; História militar do nordeste transmontano; Invasões francesas; Moçambique (Batalhão de Caçadores n.º 3).
Madeira	A Madeira na expansão portuguesa; História Militar da Madeira; Fortificações e infraestruturas militares.
Açores	Segunda Guerra Mundial; História Militar dos Açores; Fortificações e infraestruturas militares.
Elvas	História do Serviço de Saúde; Viaturas do Exército; Hipomóveis e Arreios Militares do Exército; Fortificação de Elvas; Guerra do Ultramar Português.

Quadro N.º 41 – Temáticas aprovadas por Museu Militar.

<sup>98</sup> Estas temáticas estão sob proposta de alteração, por se terem verificado algumas insuficiências, duplicações, omissões e incremento de diferentes coleções. Por exemplo: a temática das “transmissões e comunicações militares” foi incrementada no Museu Militar de Elvas.

#### Comentário n.º 12:

Para além das coleções dos diferentes acervos existentes nos Museus Militares, será também pertinente abranger as temáticas relacionadas com os seus edifícios principais e espaços, conferindo-lhes conjuntamente a sua vocação.

#### **4.3.3.8. As coleções**

A natureza e gestão das coleções dos seis Museus Militares na dependência da DHCM, apresentadas e desenvolvidas na segunda parte deste livro, foram objeto do projeto de mestrado realizado pela Dra. Mariana Jacob Teixeira (2011), na Faculdade de Letras, da Universidade do Porto. Contudo, a amplitude da “Nova Rede de Museus Militares” está para além da caracterização destes, uma vez que existem também as Coleções Militares Visitáveis, com peças únicas, raras, valiosas e identitárias de uma certa arma, serviço ou atividade do Exército e que importa conhecer, valorizar e gerir. Para isso foi concebido o seguinte modelo de gestão:

- Base de dados única, adequada para gestão do património cultural material móvel do Exército e alojada em servidor central (Centro de Dados Regional de Lisboa), à qual acedem localmente os utilizadores autorizados, de acordo com uma tabela de perfis;
- Equipamentos informáticos necessários à sua utilização em rede integrada, sob a RDE;
- A DHCM é a entidade que administra a base de dados, através da sua Repartição de Património;
- O administrador das tabelas auxiliares é o Chefe dos Serviços Museológicos de cada Museu Militar, administrando igualmente os dados relativos aos bens patrimoniais das Coleções Militares Visitáveis sob a respetiva área de influência;
- Os inventariantes, de cada museu militar, são propostos à DHCM para aprovação;
- Ação de formação, em base de dados, centralizada, destinada na primeira fase às equipas dos Museus Militares e numa segunda fase às equipas das Unidades, Estabelecimentos e Órgãos com Coleções Militares Visitáveis;
- Elaboração de normas de gestão e sua aprovação, por despacho, do General CEME.

#### Comentário n.º 13:

O modelo de gestão de coleções anteriormente preconizado está em execução:

– A base de dados *InArte Premium* foi adquirida à empresa “Sistemas do Futuro”, estando atualmente adquiridas dezasseis licenças de utilização, correspondentes a iguais postos de trabalho, distribuídas pela RP/DHCM (1), Museus Militares (6) e algumas Unidades com Coleções Militares Visitáveis (9);

– Os adequados equipamentos informáticos para os Museus Militares e RP/DHCM foram igualmente adquiridos;

– A aplicação está alojada no Centro de Dados de Lisboa e todos os Museus Militares e Unidades com Coleções Militares Visitáveis acedem localmente a ela, sob a RDE;

– A definição de utilizadores e de perfis é atualizada, sempre que se justifique;

– A formação foi assegurada;

– As normas de gestão foram aprovadas.

A trajetória deste processo está em ascensão, continuando nesse sentido os trabalhos finais de consolidação das tabelas auxiliares, do *layout* de certa documentação e da divulgação na *web*. O estado final é a criação de *thesaurus* dos Museus Militares.

É de salientar que a linha orientadora, apresentada na proposta de 2005, relativamente ao inventário centralizado, não foi executada, o que favoreceu a implementação do modelo anteriormente exposto, onde a gestão é centralizada na DHCM, mas o processo de inventário é executado pelos Museus Militares, tendo estes a competência de atribuir os números de inventário aos bens dos seus acervos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

É verificável a série de reestruturações que têm sido operadas no Exército. As reformas de referência para este texto, ocorreram em 1993, 2006/07 e 2009. O denominador comum é a redução de Unidades, Estabelecimentos e Órgãos, onde se incluem os de natureza cultural, e de recursos, com destaque para os humanos e os financeiros.

De sete Museus Militares referenciados em 1993, existem atualmente seis. Apesar da diminuição geral de Unidades, Estabelecimentos e Órgãos, verifica-se o aumento particular de Coleções Militares Visitáveis, e subsequentemente de património, estando diagnosticadas cerca de meia centena. Esta situação só é explicável pela consciencialização patrimonial dos vários comandos, que têm vindo a atribuir ao património cultural, material e imaterial, inscrito nas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos.

Perante essa evidência, é pertinente colocar a presente edição ao serviço da comunidade, em particular a museal, e partilhar um modelo de gestão em rede integrada dos Museus Militares e das Coleções Militares Visitáveis, a distender geográfica e tematicamente, no plano nacional e internacional, pela utilização das TIC. Neste sentido, importa distinguir:

- Estrutura organizacional legal;
- Processos;
- Modelos de gestão dos recursos estruturantes dos Museus Militares.

Relativamente à estrutura organizacional legal do Exército Português, considera-se o seguinte:

1. Existem vários elementos de índole museal, desde o nível de direcção até ao nível de execução das diversas atividades museológicas. É explícita a dependência, a missão, a orgânica e o quadro de pessoal de cada um desses elementos, de uma forma geral sempre sustentados por um documento com valor jurídico.

2. Os seis Museus Militares dependem hierarquicamente da DHCM, e esta tem sob autoridade técnica as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos com Coleções Militares Visitáveis.
3. A configuração do organograma dos Museus Militares por funções museológicas (museu funcional), confere-lhes boas capacidades no cumprimento das suas tarefas. No entanto, há tendência para valorizar o desempenho dos museus por processos (museu processual), fazendo uso das TIC, constituindo um novo paradigma de desenvolvimento de atividades museológicas.
4. A atual missão dos Museus Militares está incompleta. Tecnicamente, a missão deve responder às perguntas *quem, quando, o quê, onde e para quê*. Assim, a missão tipo deverá ser: “O Museu Militar de ....., em permanência e de forma contínua, estuda, investiga, incorpora, inventaria, documenta, conserva, segura, interpreta, expõe e educa, nos seus espaços funcionais, para valorizar e divulgar o seu património cultural material e imaterial (e natural, quando aplicável) junto dos públicos.” A diferenciação entre Museus Militares residirá na vocação, identificada pelas respetivas temáticas, coleções, edifícios, espaços e públicos-alvo.
5. A DHCM, na sua orgânica, deve ter uma Repartição de Museus, coordenadora e ordenadora da atividade museológica da Rede de Museus Militares. A manter-se o paradigma funcional, também deverá esta Repartição ser estruturada por funções museológicas, em conformidade com a orgânica dos Museus Militares, destacando os serviços de comunicações e sistemas de informação.
6. Os resultados obtidos pelo questionário de 2004 aos Museus Militares indicavam inequivocamente a inadequação orgânica da DDHM sob o Comando do Pessoal, a prestação de serviço por maioria significativa de pessoal na reserva, a necessidade de existir uma Repartição de Museus e a importância de pertencerem a uma rede de museus.
7. As linhas orientadoras preconizadas na proposta de 2005 foram parcialmente acolhidas e implementadas, salientando a dependência hierárquica, quer da DHCM ao General VCEME, quer dos Museus Militares à DHCM, e a estrutura orgânica funcional dos museus.

Quanto aos processos, refere-se o seguinte:

1. A DHCM e os Museus Militares têm mecanismos normalizados que regulam as atividades museológicas, através das “Normas Gerais dos Museus e Coleções Visitáveis do Exército” (2008), “Inspeções Téc-



nicas nas Áreas de Arquivologia, Museologia e Bibliotecas” (2011) e “Normas de Gestão do Património Cultural Material Móvel do Exército em Base de Dados *InArte Premium*” (2012), a par de outros regulamentos internos, normas e legislação diversa, relacionados com o funcionamento e a gestão de recursos humanos, materiais, financeiros, informáticos e dos edifícios.

2. Na DHCM, os processos da atividade museológica são encaminhados e segmentados para as Repartições em função dos assuntos e das atribuições de cada Repartição. Este modelo tem a vantagem de remeter os assuntos para especialistas, mas numa estrutura em rede integrada, a sua gestão processual é recomendável por conferir nítidas vantagens, como por exemplo a eliminação ou redução de tempo e ruído inúteis.
3. Os resultados obtidos pelo questionário de 2004 aos Museus Militares indicavam inequivocamente a existência de alguns processos ténues, como por exemplo: inventário, incorporação, normas de conservação preventiva, formação em museologia e museografia, protocolos com estabelecimentos de ensino superior, utilização da *Internet*, edições em diferentes suportes, espaços para atividades educativas e oficinas, estacionamento de viaturas dos públicos e programa museológico.
4. Algumas linhas orientadoras referidas na proposta de 2005 foram acolhidas e implementadas, das quais se destacam: o inventário em base de dados única e em rede, dinâmica de incorporação por doação e transferência, elaboração de normas de conservação preventiva pelos Museus Militares do Porto, de Bragança e de Elvas, formação de alguns oficiais e sargentos do ativo e quadro permanente em museologia e museografia, realização de protocolos com universidades e centros de estudo e investigação, ligação dos Museus Militares à RDE e acesso a múltiplos serviços das TIC, incluindo o acesso à *Internet*. Também é de realçar o processo de adesão à Rede Portuguesa de Museus, apresentado pelos Museus Militares do Porto, de Bragança e de Elvas, tendo este último museu formulado, sob supervisão e coordenação da DHCM, o seu programa museológico

Em relação aos modelos de gestão dos recursos estruturantes dos Museus Militares, menciona-se o seguinte:

1. A gestão dos recursos humanos da DHCM e dos Museus Militares está centralizada na DARH, do Comando do Pessoal. Sob a RDE, o fluxo informacional é processado na aplicação RHW, de forma dire-

ta, partilhada e cooperativa, pela Secção de Pessoal/RAG/DHCM, abrangendo o universo dos militares e civis que ali prestam serviço. Esta prática coincide com a linha orientadora apresentada na proposta de 2005.

2. A gestão dos recursos materiais da DHCM e dos Museus Militares está centralizada na DMT, do Comando da Logística. Sob a RDE, o fluxo informacional é processado na aplicação RMW, de forma direta, partilhada e cooperativa, pela Secção de Logística/RAG/DHCM, abrangendo o universo dos materiais ali existentes, excetuando os bens museológicos. Esta prática coincide com a linha orientadora apresentada na proposta de 2005.
3. A gestão dos recursos financeiros da DHCM e dos Museus Militares é centralizada no SIG, do Centro de Dados da Defesa. O fluxo informacional é processado de forma direta, partilhada e cooperativa pela Subsecção Financeira da Secção de Logística/RAG/DHCM. Esta prática não coincide totalmente com a linha orientadora apresentada em 2005, uma vez que se defende a existência de um fundo de maneo descentralizado pelos Museus Militares.
4. A gestão dos recursos informáticos da DHCM e dos Museus Militares é centralizada tecnicamente na DCSI, do Comando das Forças Terrestres. A execução do apoio direto aos Museus Militares, em *software* e *hardware*, é assegurada pela Secção de Comunicações e Sistemas de Informação da DHCM. Esta prática não coincide totalmente com a linha orientadora apresentada em 2005, porque também deverá existir um serviço de comunicações e sistemas de informação por Museu Militar.
5. A gestão dos edifícios da DHCM e dos Museus Militares é centralizada na Direção de Infraestruturas, do Comando da Logística. Esta prática não coincide com a linha orientadora explanada na proposta de 2005, na medida em que se defende a integração do património cultural material imóvel nas atribuições da DHCM, a par das proporcionais adequações na orgânica, nas competências e nos recursos.
6. A gestão dos espaços é uma atribuição da DHCM e dos Museus Militares. Para além dos espaços funcionais necessários ao cumprimento das funções museológicas, há capacidades sobrantes para a sua utilização com outros fins, constituindo uma boa prática para divulgação, fruição e obtenção de receitas adicionais.
7. A gestão das temáticas dos Museus Militares e das Coleções Militares Visitáveis é da responsabilidade da DHCM, em cooperação com as Unidades, Estabelecimentos e Órgãos. Esta prática é dinâmica e

coincide parcialmente com a proposta de 2005, tornando-se difícil e complexa a sua delimitação no tempo e no espaço.

8. A gestão das coleções dos Museus Militares e das Coleções Militares Visitáveis é da responsabilidade da DHCM, desde 2007, mas apenas efetivada em 2012. Esta prática está agora conforme a proposta avançada em 2005, através da utilização de uma base de dados adequada para a gestão do património cultural material móvel, recursos humanos devidamente habilitados, normas de gestão aprovadas e meios informáticos indispensáveis.

Por fim, é igualmente verificável o esforço do Exército em trilhar as boas práticas para alcançar a desejada requalificação do vasto e riquíssimo património histórico-cultural e patrimonial à sua guarda. É ainda inequívoca a inversão da trajetória, ocorrida entre o diagnóstico de 2005 e o estado atual da atividade da DHCM e dos Museus Militares, estando estes em posição ascendente. Com recursos humanos devidamente orientados para o cumprimento da missão, habilitados e fidelizados a este projeto, onde estão incluídas as lideranças, e recursos financeiros ajustados, será possível prosseguir de forma sustentada a mudança de práticas e de mentalidades residentes e gerar uma capacidade histórico-patrimonial de enorme valor e diversidade.

O Exército Português é a instituição privilegiada para promover, no país e fora dele e de forma transversal, a história e identidade pátrias, contribuindo para a educação dos públicos – em particular os públicos estudantis – através da sua presença na história local, regional, nacional e internacional, valorizando e divulgando também além-fronteiras o património cultural militar comum entre Portugal e os PALOP, a CPLP, e alguns países da Europa, do Magrebe, da América do Norte e da Ásia.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

### 1. GERAL (consultada e não citada)

#### 1.1. Bibliografia

##### Por Autores:

- AAVV (1979), *Os museus no mundo*, Rio de Janeiro, Salvat Editora do Brasil.
- AAVV (1995/96), Documento preparatório para uma lei de bases do sistema museológico português, 1.<sup>a</sup> e 2.<sup>a</sup> parte, Lisboa, Boletim da APOM, Edição APOM.
- AAVV (2003), *Perspectiva Histórica*, artigo publicado na revista da APOM *Lugar em Aberto*, Semestral, N.º 1 – I Série, Lisboa, Edição APOM.
- AAVV (2010), *Museu Militar do Buçaco: edição comemorativa do centenário (1910-2010)*, Lisboa, Edição da Direção de História e Cultura Militar.
- AMBROSE, Timothy; PAINE, Crispin (1993), *Museum Basics*, Londres, Edição de Routledge.
- BARATA, Manuel Themudo; TEIXEIRA, Nuno Severiano (2003/2004), *Nova História Militar de Portugal*, Volumes 1 a 5, Rio de Mouro, Edição do Círculo de Leitores.
- CAMACHO, Maria Clara de Frayão (1999), *Renovação Museológica e Gênese dos Museus Municipais da Área Metropolitana de Lisboa 1974-90*, Dissertação de Mestrado em Museologia e Património, Universidade Nova de Lisboa.
- CARVALHO, J. M. Crespo de (2001), *Auditoria Logística – Medir para Gerir*, Lisboa, Edições Sílabo.
- COWLING, Alan; MAILER, Chloë (1998), *Gerir os Recursos Humanos*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- FERNÁNDEZ, Luís Alonso; FERNÁNDEZ, Isabel Garcia (1999), *Diseño de Exposiciones, Concepto, Instalacion y montaje*, Madrid, Alianza Editorial.
- FERNÁNDEZ, Luís Alonso (1999), *Museologia y museografía*, 1.<sup>a</sup> Edição, Barcelona, Edições del Serbal.

- FERNÁNDEZ, Isabel Maria Garcia (1999), *La Conservación Preventiva y La Exposición De Objetos y Obras de Arte*, Murcia, Editorial KR.
- GLASER, Jane R.; ZENETOU, Artemis A. (1996), *Museums: A Place to Work – Planning Museum Carrers*, Londres, Edição de Routledge.
- JÚNIOR, Leonel Trindade; LUNA, Isabel de (1990), *Museu Municipal de Torres Vedras – cem mil anos de história, sessenta anos de vida*, Revista Semestral Torres Vedras, Torres Cultural.
- LOUREIRO, Paulo (1998), *TCP/IP em Redes Microsoft para profissionais*, Lisboa, Edição FCA.
- MONGE, Maria de Jesus, Comunicação apresentada nas *II Jornadas do Património de Vila Viçosa*, Novembro de 2004.
- MOREIRA, Isabel M. Martins (1989), *Museus e Monumentos em Portugal (1772 – 1974)*, Lisboa, Edição da Universidade Aberta.
- QUIVY, R. (1998), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa, Gradiva.
- RIVIÉRE, G. H. (1993), *La Museología. Textos y Testimonios*, Madrid, Akal.
- ROCHA-TRINDADE, Maria Beatriz (1992), *Iniciação à Museologia*, Lisboa, Edição Universidade Aberta.
- SELVAGEM, Carlos (1931), *Portugal Militar*, Lisboa, Edição Imprensa Nacional.
- TEIXEIRA, Madalena Braz (2000), Separata de *Foro BSCH*.
- THOMSON, Garry (1986), *The Museum Environment*, 2.<sup>a</sup> Edição, Londres, Butterworth-Heinemann.

### **Por Publicações:**

- BOLETIM N.º 6/7 (2001), Porto, Edição da Liga dos Amigos do Museu Militar do Porto.
- CADERNOS DE MUSEOLOGIA (1993), Lisboa, Edição da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.
- MÁXIMAS DE SEMPRE (2004), Amadora, Edição Lua Nova.
- MUSEU MILITAR DE LISBOA (1995), Lisboa, Edição do Estado Maior do Exército.
- Normas Internas do Museu Municipal de Torres Vedras, 1992.
- PLANO NACIONAL DE PROMOÇÃO DA ACESSIBILIDADE – Portugal cada vez mais para todos (2007), Lisboa, Edição do Instituto Nacional de Reabilitação.
- Regulamento do Museu Municipal de Torres Vedras (1929).

ROTEIRO DOS MUSEUS MILITARES (1999), Lisboa, Edição do Ministério da Defesa Nacional.

### **Por Documentos:**

Discurso proferido pelo Ministro da Cultura, Augusto Santos Silva no Fórum Internacional sobre Redes de Museus, 19 de novembro de 2001, Seixal (documento policopiado).

*Museus dependentes de Autarquias. Análise de valores estatísticos, sua classificação – Proposta de construção de Redes de Museus Regionais*, comunicação apresentada por António Perestrelo de Matos no IX Encontro Nacional Museologia e Autarquias, 30 de outubro de 1998, Loures (documento policopiado).

*Museus Locais, Museus Centrais, Instâncias Intermédias: Aspectos do Relacionamento Museu-Antropológico*, texto apresentado por Maria Olímpia Lameiras-Campagnolo no Seminário de Museologia da Universidade Nova de Lisboa, 15 de fevereiro de 1984, Lisboa (documento policopiado).

*Patrimoine, Musees et Territoire: Lère des Resaux*, comunicação apresentada por Jean Guibal no VIII Encontro Nacional *Museologia e Autarquias*, outubro/novembro de 1997, Portimão (documento policopiado).

## **1.2. Legislação**

Decreto-lei N.º 23240, Diário do Governo N.º 266, I.ª Série, de 21 de novembro de 1933.

Diário da República N.º 303, I.ª Série, de 31 de dezembro de 1976.

Decreto-lei N.º 404-A/98, Diário da República N.º 291, I.ª Série-A, de 18 de dezembro de 1998.

## **1.3. Publicações Periódicas**

BOLETIM TRIMESTRAL DA REDE PORTUGUESA DE MUSEUS, do N.º 1 (junho, 2001) ao N.º 15 (março, 2005).

MUSEUS EM REDE, Boletim da Rede Portuguesa de Museus, N.º 38 (janeiro, 2011) e N.º 39 (dezembro, 2011).

NOUVELLES DE L'ICOM, do N.º 1 ao N.º 4 de 2003; do N.º 1 ao N.º 4 de 2004; do N.º 1 ao N.º 2 de 2005.

EJÉRCITO DE TIERRA ESPAÑOL, *Nueva sede del Museo del Ejército de Tierra*, N.º 819, junho de 2009.

#### 1.4. Endereços na *Internet*

<http://www.mde.es> – fornece vária informação sobre os museus militares espanhóis, nomeadamente: *Museo del Ejército de Tierra*, *Museos de la Armada*, *Museo del Ejército del Aire*.

<http://www.museologia-bahia.net> – disponibiliza informação sobre as bases para a política nacional de museus brasileiros, salientando-se os princípios orientadores para a construção da rede de parcerias e os eixos programáticos.

<http://www.fcbraganca.pt> – fornece várias informações sobre a história e património da Fundação da Casa de Bragança.

## 2. ESPECÍFICA (citada no texto)

### 2.1. Bibliografia

#### Por Autores:

AAVV (2011), *O Exército Português e as comemorações dos 200 anos da Guerra Peninsular*, Volume III (2010-2011), Edição Tribuna da História.

AAVV (2011), *Transformação do Exército no período 2010-2011*, Edição do Estado-maior do Exército.

ALARCÃO, Adília (1993), *O património museológico e a(s) tutela(s)*, artigo publicado na Revista *Vértice*, Maio-Junho.

CASTELLS, Manuel (2002), *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*, Volume I, Lisboa, Edição da Fundação Calouste Gulbenkian.

COELHO, João Frederico Pinto (2011), *Turismo Militar como segmento do turismo cultural: memória, acervos, expografias e fruição turística*, Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Tomar.

GOUVEIA, Henrique Coutinho (1999), *Proposta de realização de um Seminário sobre redes museológicas locais, em Viana do Castelo*, documento polícopiado.

HILL, Manuela Magalhães; e HILL, Andrew (2002), *Investigação Por Questionário*, 2.<sup>a</sup> Edição, Lisboa, Edições Sílabo.

LAMEIRAS-CAMPAGNOLO, Maria Olímpia (1998), *Analisar e Comparar Entidades Museológicas e Paramuseológicas*, Actas do VII Encontro Nacional Museologia e Autarquias, Seixal, Edição da Câmara Municipal do Seixal.

LAMEIRAS-CAMPAGNOLO, Maria Olímpia; CAMPAGNOLO, Henri (2002), *O conceito de “Rede”: incidências sobre o enquadramento e a coordenação das unidades museológicas portuguesas*, Actas do Fórum Interna-



cional Redes de Museus, Edição Instituto Português de Museus/Rede Portuguesa de Museus.

PEREIRA, Fernando António Baptista (1999), *Redes de Museus e Organização dos Museus Autárquicos*, in 9.º Encontro Nacional de Museologia e Autarquias, Loures, Edição da Câmara Municipal de Loures.

PEREIRA, Fernando António Baptista (no prelo), *Manual de Programação Museológica*.

RODRIGUES, Francisco António Amado (2005), *Uma nova rede de museus para o Exército Português*, Dissertação de Mestrado em Museologia e Museografia, Universidade de Lisboa.

SERRA, Filipe Mascarenhas (2007), *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses*, Lisboa, Edição da Universidade Católica Portuguesa

SILVA, Raquel Henriques da (2000), *Inquérito aos Museus em Portugal*, Lisboa, Edição do Instituto Português de Museus.

TEIXEIRA, Mariana Jacob (2011), *A natureza e gestão das coleções dos museus militares na dependência da Direção de História e Cultura Militar (Exército)*, Trabalho de Projeto de Mestrado em Museologia, Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

VARELA, Tenente-coronel Monteiro (2004), *Economia da Defesa*, in *Portugal e a Transformação na Segurança e Defesa*, Lisboa, Edição da Academia Militar e do Instituto de Altos Estudos Militares.

### **Por Publicações:**

Anuário da DSHM (1991), Lisboa, Edição do Estado-maior do Exército.

Anuário da DDHM (1995), Lisboa, Edição da DDHM.

Anuário do Museu Militar (1990), Lisboa, Edição do Museu Militar.

Anuário do Museu Militar de Bragança (2001), Bragança, Edição do Museu Militar de Bragança.

Catálogo do Museu de Artilharia (1906) – 4.ª Edição, Lisboa, Edição do Museu de Artilharia.

Diário da República N.º 163, II.ª Série, de 14 de julho de 1993.

Diário do Governo N.º 296, de 16 de dezembro de 1851.

Diário do Governo N.º 241, de 23 de outubro de 1909.

Diário do Governo N.º 122, de 26 de maio de 1911.

Inspeções Técnicas aos Arquivos, Museus Militares, Coleções Visitáveis e Bibliotecas do Exército (2011), Inspeção-geral do Exército.

Normas de Gestão do Património Cultural Material Móvel do Exército em Base de Dados *InArte Premium*, de 09 março de 2012, Edição da DHCM.

Normas Gerais dos Museus e Coleções Visitáveis do Exército, de 22 de abril de 2008, Edição da DHCM.

*O Panorama Museológico em Portugal 2000-2003* (2005), Lisboa, Edição do OAC e IPM.

Ordem do Exército N.º 80, I.ª Série, de 31 de dezembro de 1868.

Ordem do Exército N.º 12, I.ª Série, de 19 de maio de 1914.

Ordem do Exército N.º 10, I.ª Série, de 31 de agosto de 1926.

Ordem do Exército N.º 5, I.ª Série, de 16 de maio de 1927.

Ordem do Exército N.º 8, I.ª Série de 19 de novembro de 1959.

Ordem do Exército N.º 7, I.ª Série, 14 de julho de 1993.

Ordem do Exército N.º 9, I Série, 1994.

Ordem do Exército N.º 7, I.ª Série, 1998.

Regulamento Geral do Serviço nas Unidade do Exército (1986) e (2005), Lisboa, Edição do Estado-maior do Exército.

Regulamento Interno do Museu Militar do Porto, de 29 de julho de 2010.

Regulamento Interno do Museu Militar de Bragança, de 12 de agosto de 2010.

Regulamento Interno do Museu Militar de Elvas, de 12 de agosto de 2010.

Regulamento Interno do Museu Militar de Lisboa, de 26 de maio de 2011.

### **Por Documentos:**

Diretiva N.º 07/12, DHCM, de 13 de abril de 2012.

Diretiva N.º 10/12, DHCM, de 12 de junho de 2012.

Informação N.º 103/82, Direção do Serviço Histórico-militar, Processo N.º 80.08.01, de 23 de novembro de 1982.

Informação N.º 114/83 – DS, Direcção do Serviço Histórico-militar, Processo N.º 80.08.01, de 10 de novembro de 1983.

Informação N.º 429/OR/83, Direcção do Serviço Histórico-militar, Processo N.º 325.39.01, de 17 de novembro de 1983.

Normas de Execução Permanente N.º 04.03.03.04, Divisão de Logística, Estado-maior do Exército, de 9 de maio de 2000.

Nota N.º 32/03, Processo 101.03, de 22 de abril de 2003, DDHM.

Quadro Orgânico N.º 9.9.041, 3.ª Repartição do Estado-maior do Exército, 21 de março de 1985.

Quadros Orgânicos, 3.ª Repartição do Estado-maior do Exército, de 7 de junho de 1993, N.º 5.8.120, N.º 5.8.150, N.º 5.8.830, N.º 5.8.840, N.º 5.8.841, N.º 5.8.842, N.º 5.8.843, N.º 5.8.844, N.º 5.8.845, N.º 5.8.846.

- Quadros Orgânicos, 3.<sup>a</sup> Repartição do Estado-maior do Exército, de 1 de julho de 1993, N.º 5.8.701, N.º 5.8.706.
- Quadros Orgânicos, 3.<sup>a</sup> Repartição do Estado-maior do Exército, de 21 de setembro de 1993, N.º 5.8.110, N.º 5.8.160, N.º 5.8.350, N.º 5.8.700, N.º 5.8.702.
- Quadros Orgânicos, 3.<sup>a</sup> Repartição do Estado-maior do Exército, de 30 de setembro de 1993, N.º 5.8.204, N.º 5.8.321.
- Quadros Orgânicos, 3.<sup>a</sup> Repartição do Estado-maior do Exército, de 1 de outubro de 1993, N.º 5.8.310, N.º 5.8.311, N.º 5.8.313, N.º 5.8.314, N.º 5.8.315, N.º 5.8.316, N.º 5.8.330, N.º 5.8.331.
- Quadro Orgânico N.º 5.8.207, 3.<sup>a</sup> Repartição do Estado-maior do Exército, de 12 de outubro de 1993.
- Quadro Orgânico N.º 5.8.190, 3.<sup>a</sup> Repartição do Estado-maior do Exército, de 25 de outubro de 1993.
- Quadros Orgânicos, 3.<sup>a</sup> Repartição do Estado-maior do Exército, de 26 de novembro de 1993, N.º 5.8.140, N.º 5.8.704/A.
- Quadro Orgânico N.º 5.8.200, 3.<sup>a</sup> Repartição do Estado-maior do Exército, de 10 de dezembro de 1993.
- Quadro Orgânico N.º 5.8.202, 3.<sup>a</sup> Repartição do Estado-maior do Exército, de 4 de março de 1994.
- Quadro Orgânico N.º 2.2.004, Divisão de Operações do Estado-maior do Exército, de 16 de dezembro de 1994.
- Quadro Orgânico N.º 7.6.500, Divisão de Operações do Estado-maior do Exército, de 31 de julho de 1995.
- Quadro Orgânico N.º 5.8.101, Divisão de Operações do Estado-maior do Exército, de 13 de setembro de 1996.
- Quadro Orgânico N.º 5.8.340, Divisão de Operações do Estado-maior do Exército, de 21 de novembro de 1997.
- Quadro Orgânico N.º 5.8.333, Divisão de Operações do Estado-maior do Exército, de 13 de outubro de 1998.
- Quadro Orgânico N.º 2.3.006, Divisão de Operações do Estado-maior do Exército, de 14 de maio de 1999.
- Quadro Orgânico N.º 2.2.013, Instituto Geográfico do Exército, de 27 de abril de 2004.
- Quadro Orgânico N.º 5.7.705, Divisão de Operações do Estado-maior do Exército, de 22 de julho de 2004.
- Quadro Orgânico N.º 5.8.130, Divisão de Operações do Estado-maior do Exército, de 3 de setembro de 2004.
- Quadro Orgânico N.º 10.2.07, Estado-maior do Exército, 01 de julho de 2006.
- Quadro Orgânico N.º 30.2.03, Estado-maior do Exército, 08 de março de 2007.

Quadro Orgânico N.º 30.2.09, Estado-maior do Exército, 08 de março de 2007.  
Quadro Orgânico N.º 30.2.05, Estado-maior do Exército, 08 de março de 2007.  
Quadro Orgânico N.º 30.2.08, Estado-maior do Exército, 08 de março de 2007.  
Quadro Orgânico N.º 30.2.04, Estado-maior do Exército, 08 de março de 2007.  
Quadro Orgânico N.º 30.2.07, Estado-maior do Exército, 08 de março de 2007.

## **2.2. Legislação**

Decreto de 13 de dezembro de 1869, Diário do Governo N.º 290 de 21 de dezembro de 1869.

Decreto de 16 de setembro de 1909, Diário do Governo N.º 241, de 23 de outubro de 1909.

Decreto N.º 1 de 26 de maio de 1911, Diário do Governo N.º 124 de 29 de maio de 1911.

Decreto de 30 de maio de 1914, Ordem do Exército N.º 12, I.ª Série, de 19 de maio de 1914.

Decreto N.º 7195 de 19 de novembro de 1920, Ordem do Exército N.º 14, I.ª Série, de 22 de dezembro de 1920.

Decreto N.º 12161, de 21 de agosto de 1926, publicado na Ordem do Exército N.º 10, I.ª Série, de 31 de agosto de 1926.

Decreto N.º 13224 de 26 de fevereiro de 1927, Ordem do Exército N.º 5, I.ª Série, de 16 de maio de 1927.

Decreto N.º 20.985, Diário do Governo N.º 56, I.ª Série, de 7 de março de 1932.

Decreto N.º 25837 de 9 de setembro de 1935, Ordem do Exército N.º 10, I.ª Série, de 30 de setembro de 1935.

Decreto-lei N.º 37082, de 2 de outubro de 1948, Ordem do Exército N.º 7, I.ª Série, de 15 de novembro de 1948.

Decreto-lei N.º 33726, Diário do Governo N.º 132, I.ª Série, de 21 de junho de 1944.

Decreto-lei N.º 42564, de 7 de outubro de 1959, e Ordem do Exército N.º 8, I.ª Série de 19 de novembro de 1959.

Decreto-lei N.º 46.758, Diário do Governo N.º 286, I.ª Série, de 18 de dezembro de 1965.

Decreto-lei N.º 242/77, Ordem do Exército N.º 6, I.ª Série, de 8 de junho de 1977.

Decreto-lei N.º 45/80, Diário da República N.º 67, I.ª Série, de 20 de março de 1980.

Decreto-lei N.º 248/85, de 15 de Julho de 1985.

- Decreto-lei N.º 302/88, Diário da República N.º 203, I.ª Série, de 2 de setembro de 1988.
- Decreto-lei N.º 173/91, Diário da República N.º 108, I.ª Série-A, de 11 de maio de 1991.
- Decreto-lei N.º 50/93, Diário da República N.º 48, I.ª Série-A, de 26 de fevereiro de 1993.
- Decreto-lei N.º 161/97, de 26 de junho de 1997.
- Decreto-lei N.º 398/99, Diário da República N.º 239, I.ª Série-A, de 13 de outubro de 1999.
- Decreto-lei N.º 55/2001, Diário da República N.º 39, I.ª Série-A, de 15 de fevereiro de 2001.
- Decreto-lei N.º 61/2006, Diário da República N.º 57, I.ª Série-A, de 21 de março de 2006.
- Decreto-lei N.º 231/2009, Diário da República N.º 179, I.ª Série-A, de 15 de setembro de 2009.
- Decreto-lei N.º 115/2012, Diário da República N.º 102, I.ª Série, de 25 de maio de 2012.
- Decreto Regulamentar N.º 43/94, Diário da República N.º 203, I.ª Série-B, de 2 de setembro de 1994.
- Decreto Regulamentar N.º 44/94, N.º 46/94 e N.º 47/94, Diário da República N.º 203, I.ª Série-B, de 02 de setembro de 1994.
- Decreto Regulamentar N.º 71/2007 e N.º 72/2007, Diário da República N.º 124, I.ª Série-A, de 29 de junho de 2007.
- Deliberação N.º 1683/2001 da Universidade de Lisboa, Diário da República N.º 247, II.ª Série, de 24 de outubro de 2001.
- Deliberação N.º 961/2003, Diário da República N.º 2153, II.ª Série, de 05 de julho de 2003.
- Despacho Conjunto N.º 616/2000, Diário da República N.º 130, II.ª Série, de 5 de junho de 2000.
- Despacho Conjunto N.º 309/2003, de 14 de março de 2003, Diário da República N.º 79, II.ª Série, de 3 de abril de 2003.
- Despacho Conjunto N.º 455/2004, de 6 de julho de 2004, Diário da República N.º 176, II.ª Série, de 28 de julho de 2004.
- Despacho Conjunto N.º 457/2004, Diário da República N.º 177, II.ª Série, de 29 de julho de 2004.
- Despacho Conjunto N.º 616/2000, Diário da República N.º 130, II.ª Série, de 05 de junho de 2000.
- Despacho Conjunto N.º 309/2003, Diário da República N.º 79, II.ª Série, de 03 de abril de 2003.

- Despacho N.º 76/A/82, do General CEME, de 28 de junho de 1982.
- Despacho do General CEME, exarado em 30-12-83 na Informação N.º 103/82.
- Despacho N.º 103/85, do General CEME, de 05 de dezembro de 1985.
- Despacho N.º 66/86, do General CEME, de 07 de agosto de 1986.
- Despacho N.º 72/MDN/93, publicado no Diário da República N.º 163, II.ª Série, de 14 de julho de 1993.
- Despacho N.º 134/93, do General CEME, de 14 de julho de 1993.
- Despacho N.º 193/98, do General do CEME.
- Despacho N.º 154/01, do General CEME.
- Despacho de 14 de setembro de 2005, do General CEME.
- Despacho N.º 117/10, do General CEME, de 08 de junho de 2010.
- Despacho N.º 12555/06, do Ministro da Defesa Nacional, de 24 de maio de 2006, Diário da República N.º 115/2006, II.ª Série, de 16 de junho de 2006.
- Despacho N.º 131/06, do General CEME, de 21 de junho de 2006.
- Despacho Normativo N.º 28 do Ministério da Cultura, Diário da República N.º 132, I.ª Série-B, de 7 de junho de 2001.
- Determinação do Diretor da DSHM, de 18 de outubro de 1991.
- Lei N.º 15/92, publicada no Diário da República N.º 179, I.ª Série-A, de 5 de agosto de 1992.
- Lei N.º 107/2001, Diário da República N.º 209, I.ª Série-A, de 8 de setembro de 2001.
- Lei N.º 4/2004, de 15 de Janeiro de 2004, Diário da República N.º 12, I.ª Série-A.
- Lei N.º 47/2004, Diário da República N.º 195, I.ª Série-A, de 19 de agosto de 2004.
- Portaria N.º 12408, Ordem do Exército N.º 3, I.ª Série, de 30 de junho de 1948.
- Portaria do Ministério do Exército de 12 de abril de 1959, Ordem do Exército N.º 2, I.ª Série, de 30 de abril de 1960.
- Portaria N.º 311/86, de 24 de junho de 1986.
- Portaria N.º 106/87, Ordem do Exército N.º 2, I.ª Série, de 16 de fevereiro de 1987, do Ministro da Defesa Nacional.
- Portaria N.º 425/91, Diário da República N.º 119, I.ª Série-B, de 24 de maio de 1991.
- Portaria N.º 616/93, Diário da República N.º 151, I.ª Série-B, de 30 de junho de 1993.
- Portaria N.º 233/2012, Diário da República N.º 142, I.ª Série, de 24 de julho de 2012.

Resolução do Conselho de Ministros N.º 64/2004, Diário da República N.º 119, I.ª Série-B, de 21 de maio de 2004.

### **2.3. Publicações Periódicas**

*Actas do Fórum Internacional Redes de Museus*, Edição Instituto Português de Museus/Rede Portuguesa de Museus, 2002.

Código Deontológico para os Museus (2003), Edição da Comissão Nacional Portuguesa do ICOM.

Revista Militar, N.º 2417/2418, junho/julho de 2003.

### **2.4. Relatórios Técnicos**

ALBUQUERQUE, Luís Sodrê de (2009), Relatório da visita a Argel, DHCM.

CAMACHO, Clara Frayão, Relatórios de Atividades de 2001, 2002, 2003 e 2004, Estrutura de Projecto Rede Portuguesa de Museus.

VICTOR, Isabel, Relatório de Atividades de 2011, Rede Portuguesa de Museus.

### **2.5. Endereços na Internet**

<http://www.exercito.pt/portal/exercito> – apresenta informações diversas sobre as diferentes U/E/O do Exército Português e respetivas atividades, historial, missão, infraestruturas e orgânica.

<http://www.min-cultura.pt/Noticias/Redes/RPMCnt.html> – disponibiliza vasta informação sobre museologia e museografia, assuntos e atividades da Rede Portuguesa de Museus, incluindo o documento programático, e das suas entidades constituintes.

<http://www.bertalanffy.org/sites/index1.htm> – apresenta a vida e obra de *Ludwig von Bertalanffy*, criador da Teoria Geral dos Sistemas.

<http://www.ne-mo.org> – disponibiliza informação e apoios diversos à comunidade museológica europeia e profissionais que sejam membros da *NEMO*.

<http://www.posi.pcm.gov.pt> – reúne e divulga um enorme conjunto de informação sobre a acção do Governo Português na implementação da Sociedade da Informação e do Conhecimento, através do Programa Operacional da Sociedade do Conhecimento.

<http://www.qca.pt> – fornece vasta informação sobre a Iniciativa Comunitária *INTERREG III*, desde os objetivos, passando pelos projetos transfronteiriços transnacionais, até às orientações da Comunidade Europeia.

<http://www.qren.pt> – fornece vasta informação sobre o Quadro de Referência Estratégico Nacional, como por exemplo: programas operacionais e agendas operacionais para o potencial humano, para os fatores de competitividade e para a valorização do território.

<http://icom.museum/the-committees/international> – fornece vasta informação sobre museus militares, promovendo o estudo de armas, armaduras, artilharia, fortificações, uniformes, bandeiras e medalhas, entre museus e outras instituições.



## ANEXOS

### ANEXO 1 (ALGUNS DADOS SOBRE 26 MUSEUS DE TUTELA MILITAR – NÃO EXCLUSIVA AO EXÉRCITO – E DISPONIBILIZADOS PELO OBSERVATÓRIO DAS ATIVIDADES CULTURAIS) ao Capítulo II, página (77)

NOME	MORADA	LOCALIDADE	CÓDIGO POSTAL	TELEFONE	
Museu da Academia Militar	Paço da Rainha, n.º 29	LISBOA	1169-203 Lisboa	21 3186900	21 3186987 Lisboa
Museu do C.M.E.F.D. / Núcleo Museológico do Lagar de Azeite	C.M.E.F.D. – Largo Conde Januário	MAFRA	2640-530 Mafra	261 812005	261 812170 Mafra
Sala Museu do Fuzileiro	Escola de Fuzileiros Navais – Vale do Zebro	PALHAIS	2830 Palhais	21 2151001	21 2167795 Barreiro
Museu das Tropas Aeroportadas	Rua Polígono de Tancos	PRAIA DO RIBATEJO	2260-102 Praia do Ribatejo	249 733551	249 733039 Barquinha
Museu da Escola Prática de Artilharia	Av. da República	VENDAS NOVAS	7080-099 Vendas Novas	265 809800	265 890438 Vendas Novas
Museu da Cavalaria "Tenente Coronel Cavalaria Salgueiro Maia"	Largo Infante Santo (Escola Prática de Cavalaria)	SANTARÉM	2000 Santarém	243 333171 (ext. 422527)	243 333171 Santarém Mafra
Museu da Escola Prática de Infantaria	Escola Prática de Infantaria – Alameda da E.P.I.	MAFRA	2640-492 Mafra	261 812105	261 811601
Museu Militar de Bragança	Apartado 76, Torre de Menagem – Castelo	BRAGANÇA	5301-901 Bragança	273 322378	273 322378 Bragança

<b>NOME</b>	<b>MORADA</b>	<b>LOCALIDADE</b>	<b>CÓDIGO POSTAL</b>	<b>TELEFONE</b>	
Museu Militar da Batalha / Campo Militar de S. Jorge	Campo Militar de S. Jorge	PORTO DE MÓS	2480 Calvaria de Cima	244 481439	244 482087 Porto de Mós
Museu Militar do Porto	Rua do Heroísmo, 329	PORTO	4300-259 Porto	22 5365514	22 5365514 Porto
Museu Militar de Lisboa	Largo dos Caminhos de Ferro	LISBOA	1100-105 Lisboa	21 8842300 239 441721	21 8842556 Lisboa
Museu Militar de Coimbra	Apartado 5020 – Santa Clara-a-Nova	COIMBRA	3040-270 Coimbra	– Ext. 2044	239 441245 Coimbra
Museu Colegial e Arquivo Histórico	Largo da Luz – Carmide	LISBOA	1600-498 Lisboa	217142171	0 Lisboa
Centro de Apoio Social de Runa	Rua Princesa Dona Fran- cisca Benedita	RUNA	2565-752 Runa	261 323644	261 323812 Torres Vedras
Museu dos Dragões	Rua de Infanteria, n.º 8	BRAGA	4710-273 Braga	253 613240	253 613240 Braga
Museu do Centro de Instrução de Artilharia Antiaérea	Centro de Instrução de Artilharia Antiaérea	CASCAIS	2750 Cascais	21 4830019	0 Cascais
Museu de Artilharia Antiaérea	Regimento de Artilharia Antiaérea n.º 1	QUELUZ	2745-191 Queluz	21 4343480	21 4343483 Sintra
Museu do Regimento de Artilharia da Serra do Pilar	Serra do Pilar – Rua Rodrigues de Freitas	SANTA MARI- NHA	4430-211 Vila Nova de Gaia	22 3750517	Vila Nova de Gaia
Núcleo Museológico do Posto de Comando do Movimento das Forças Armadas	Quartel da Pontinha. Regimento de Engenha- ria, n.º 1	PONTINHA	1675-161 Pontinha	21 9346100 (CM)	21 9346198 (CM) Odivelas
Museu do Regimento de Infanteria n.º 14	Av. Regimento de Infan- taria 14	RANHADOS	3510-104 Viseu	232 424196	232 421186 Viseu
Museu do Regimento de Lanceiros n.º 2	Calçada da Ajuda	LISBOA	1300-056 Lisboa	21 3620206	21 2620206 Lisboa
Museu das Transmissões	Rua dos Sapadores	LISBOA	1170-342 Lisboa	8142146/7 21	0 Lisboa

<b>NOME</b>	<b>MORADA</b>	<b>LOCALIDADE</b>	<b>CÓDIGO POSTAL</b>	<b>TELEFONE</b>
Sala Museológica da Zona Militar da Madeira	Fortaleza de Santiago – Rua do Portão de Santiago	FUNCHAL	9050-031 Funchal	291 226456
Museu Militar dos Açores	Forte de São Brás – Av. Infante D. Henrique	PONTA DELGADA	9500 Ponta Delgada	296 305584
Museu do Instituto de Odivelas	Largo D. Dinis	ODIVELAS	2765-336 Odivelas	21 9337107
Museu Fabril das Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento	CMD/OGFE Campo de Santa Clara	LISBOA	1100-473 Lisboa	21 8845813
				291 226906 Funchal
				296 305585 Ponta Delgada
				21 9324441 Odivelas
				21 8876104 Lisboa

**ANEXO 2 (QUESTIONÁRIO AOS PÚBLICOS – 2010) ao Capítulo II, página 93.**



**MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL  
EXÉRCITO PORTUGUÊS  
VICE-CHEFE DO ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO  
DIRECÇÃO DE HISTÓRIA E CULTURA MILITAR**

**Questionário**

O Museu Militar \_\_\_\_\_ solicita aos públicos o devido preenchimento do questionário, com carácter reservado e para efeitos exclusivos de estudo de públicos a realizar por este Museu, a fim de melhor satisfazer as suas expectativas e dinamizar as várias funções museológicas. Para isso, assinale com um X a sua opção.

1. Já tinha visitado este Museu?

Sim	Não

Se respondeu “Sim”, indique o ano da última visita. \_\_\_\_\_

2. Por que via teve conhecimento deste Museu?

Amigo/a	Familiar	Internet	Órgãos de Comunicação Social	Outra via

Se respondeu “Outra via”, indique qual foi. \_\_\_\_\_

3. Qualifique a visita, por itens, considerando a seguinte escala:

1– Muito Boa; 2– Boa; 3– Satisfaz; 4– Insuficiente; 5– Má

<b>Itens a qualificar</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Acessibilidade do exterior ao Museu					
Recepção					
Instalações sanitárias					
Acessibilidade interna					
Sala(s) de exposições					
Legendas dos bens museológicos					

Tabelas de textos					
Sinalética interna					
Informação sobre os conteúdos expositivos					
Estudo, investigação e documentação					
Pessoal do Museu					
Segurança					
Conservação dos bens museológicos					
Loja					
Interatividade					
Atividade educativa					

4. Indique três sugestões para melhor satisfação das suas expectativas.

---

---

---



## APÊNDICES

---

### APÊNDICE 1 (QUESTIONÁRIO AOS MUSEUS MILITARES SOB A DEPENDÊNCIA FUNCIONAL DA DDHM – 2004) ao Capítulo II, página 77.

#### **Identificação do Oficial:**

FRANCISCO A. AMADO RODRIGUES, MAJ CAV NIM 14668385, colocado na Academia Militar (AM) e onde exerce várias funções, entre as quais a de docente militar na especialidade de Cavalaria, possui outra licenciatura em *História*, pela Universidade Aberta, e é também pós-graduado em *Museologia e Museografia* pela Universidade de Lisboa. Encontra-se ainda a elaborar a sua dissertação de Mestrado, cujo título é *Uma Rede de Museus para o Exército Português*, sendo orientado pelo Professor Doutor Fernando António Baptista Pereira.

Possíveis contactos:

– AM/Gabinete de Tática de Cavalaria – N.º Tel  
Militar: 415626

N.º Tel

Civil: 213186900 / 26

– Email: [gracachico@clix.pt](mailto:gracachico@clix.pt)

– N.º telemóvel: 919462240

#### **Objectivo:**

Caracterizar o actual universo museológico do Exército Português, aplicando o presente questionário aos museus sob a dependência funcional do Comando do Pessoal/ Direcção de Documentação e História Militar (DDHM), a fim de requalificar, valorizar, divulgar e certificar o seu património.

#### **Natureza do questionário:**

Académica.

**Confidencialidade do questionário:**

O preenchimento do questionário é anónimo – apesar da identificação da instituição –, a informação será tratada de forma confidencial e o relatório sobre os resultados da pesquisa não vai identificar pessoas individuais que venham a fornecer os dados solicitados.

**Prazo limite de envio para a Academia Militar:**

121730Jun04.

**SECÇÃO 1  
DADOS INSTITUCIONAIS**

1. DENOMINAÇÃO ACTUAL:

2. MISSÃO:

3. ATRIBUIÇÕES:

4. IDENTIFICAÇÃO DO ÚLTIMO DOCUMENTO QUE ESPECIFIQUE A MISSÃO E AS ATRIBUIÇÕES:

5. DATA OFICIAL DA CRIAÇÃO:



6. LOCALIZAÇÃO:

7. ANTERIORES DENOMINAÇÕES E RESPECTIVAS ÉPOCAS:

8. ANTERIORES LOCALIZAÇÕES E RESPECTIVAS ÉPOCAS:

### SECÇÃO 2

**ESTE QUESTIONÁRIO É ANÓNIMO.**  
 PRETENDE-SE RECOLHER INFORMAÇÃO PARA CARACTERIZAR OS MUSEUS SOB A DEPENDÊNCIA FUNCIONAL DO COMANDO DO PESSOAL, A FIM DE REQUALIFICAR, VALORIZAR, DIVULGAR E CERTIFICAR O SEU PATRIMÓNIO.

**AGRADECE-SE A SUA COLABORAÇÃO.**

### PARTE I

1. Desde o ano 1999 (inclusive), houve aumento à carga (incorporação) de bens museológicos (bens culturais)?

Sim	Não

Se respondeu “Sim” à pergunta 1., passe à pergunta 2.. Se respondeu “Não”, passe à pergunta 3.

2. Quantos bens museológicos (bens culturais) foram aumentados (incorporados)? (Assinale com um X)

	Menos de 10	10 – 30	30 – 40	40 – 50	Mais de 50
Ano 1999					
2000					
2001					
2002					
2003					

3. As fichas de inventário museológico encontram-se preenchidas de forma manual e/ou informatizada?

Manual	Informatizada	Ambas

4. A informação disponibilizada pelo inventário museológico sobre os bens culturais é... (Assinale com um X)

Muito má	Má	Razoável	Boa	Muito Boa
1	2	3	4	5

**Muito má:** ficha de inventário manual, sem imagem e tem apenas a denominação do objecto.

**Má:** ficha de inventário, manual ou informatizada, com imagem e denominação do objecto.

**Razoável:** ficha de inventário, manual ou informatizada, com imagem e informação descritiva do objecto (dimensões, material, datação e localização).

**Boa:** ficha de inventário, manual ou informatizada, com imagem, informação descritiva do objecto, historial, data de incorporação, modalidade de incorporação e informação subsequente.

**Muito Boa:** ficha de inventário totalmente informatizada e com os mesmos elementos da anterior ou acrescidos.

5. Existem Normas de Execução Permanente (NEP) relacionadas com procedimentos de conservação preventiva?

Sim	Não

Se respondeu “Sim” à pergunta 5., passe à pergunta 6.. Se respondeu “Não”, passe à pergunta 7.

6. Qual foi o valor mínimo e máximo de humidade relativa e de temperatura registados em 2003?

	Valor Mínimo	Valor Máximo
Humidade Relativa		
Temperatura (° C)		

7. Há algum dispositivo de alarme anti-intrusão?

Sim	Não

8. Utiliza a *Internet* na divulgação dos bens culturais e das suas iniciativas?

Sim	Não

9. Desde o ano 1999 (inclusive), houve produção de edições em diferentes suportes? (Assinale com X)

	CD- -ROM	Folheto	Catálogo	Brochura	Outras	Nenhuma
Ano 1999						
2000						
2001						
2002						
2003						

Se respondeu “Sim” à pergunta 9., passe à pergunta 10.. Se respondeu “Não”, passe à pergunta 11.

10. Quantas edições foram publicadas? (Assinale com X)

	Menos de 3	3 – 5	5 – 7	7 – 9	Mais de 9
Ano 1999					
2000					
2001					
2002					
2003					

11. Há algum protocolo com estabelecimentos de ensino superior?

Sim	Não

12. Desde 1999 foi possibilitada alguma acção de formação em museologia e/ou museografia?

Sim	Não

Se respondeu “Sim” à pergunta 12., passe à pergunta 13.. Se respondeu “Não”, passe à pergunta 14.

13. Que tipo de quadros de pessoal beneficiou dessa acção formativa? (Assinale com X)

	Militar(es) do QP		Militar(es) Contratado(s)			Civil(s) do QPCE
	Oficial	Sargento	Oficial	Sargento	Praça	
Ano 1999						
2000						
2001						
2002						
2003						

14. Existe alguma Liga de Amigos do Museu ou Associação afim anterior a 2003?

Sim	Não

Se respondeu “Sim” à pergunta 14., passe à pergunta 15.. Se respondeu “Não”, passe à pergunta 16.

15. Considera as actividades desenvolvidas em 2003 por essa Liga ou Associação... (Assinale com um X)

Muito Más (0 actividades)	Más (1-3 actividades)	Razoáveis (4-6 actividades)	Boas (6-11 actividades)	Muito Boas (12 ou mais)
1	2	3	4	5

16. Utiliza outras formas para angariar recursos financeiros, para além do orçamento da tutela?

Sim	Não

Quais? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

17. As instalações incluem espaços para... (Assinale com X)

	Sim	Não
Reservas		
Actividades Educativas		
Oficina de Conservação		

18. O espaço exterior inclui parque de estacionamento para visitantes?  
(Assinale com X)

Sim	Não

19. Há quadro orgânico de pessoal aprovado?

Sim	Não

Se respondeu “Sim” à pergunta 19., passe à pergunta 20.. Se respondeu “Não”, passe à pergunta 21.

20. O quadro orgânico inclui... (Assinale com X)

	Sim			Não		
	Activo	Reserva	Ambos	Activo	Reserva	Ambos
Oficial General						
Oficial(is) Superior(es)						
Outros Oficiais						
Sargento(s)						

21. Existe Regulamento do Museu?

Sim	Não

22. O ingresso dos visitantes é registado?

Sim	Não

Se respondeu “Sim” à pergunta 22., passe à pergunta 23.. Se respondeu “Não”, passe à pergunta 24.

23. Desde 1999, qual foi o número de visitantes por ano? (Assinale com X)

	Até 5.000	5.000 – 10.000	10.000 – 20.000	20.000 – 30.000	Mais de 30.000
Ano 1999					
2000					
2001					
2002					
2003					

24. Há inquéritos preenchidos pelos públicos?

Sim	Não

25. Os deficientes físicos têm acesso a... (Assinale com X)

	Nenhuma	Alguma (s)	Toda (s)
Sala (s) de Exposição			

26. O acesso às reservas para fins de investigação é facultado?

Sim	Não

27. O acesso a documentos relativos à segurança do edifício é restrito?

Sim	Não

28. Há Livro de Sugestões e Reclamações?

Sim	Não

29. Existe documento fundador do Museu?

Sim	Não

30. Dispõe de um programa museológico?

Sim	Não

Se respondeu “Sim” à pergunta 30., passe à pergunta 31.. Se respondeu “Não”, passe à pergunta 32.

## 31. Considera o programa museológico... (Assinale com X)

Muito Incompleto	Incompleto	Razoável	Completo	Muito Completo
1	2	3	4	5

**Muito Incompleto:** Descreve a missão e os quadros de pessoal.

**Incompleto:** Inclui os elementos anteriores e define os objectivos.

**Razoável:** Inclui os elementos anteriores e: identifica e caracteriza os bens culturais existentes ou a incorporar, identifica os públicos e indica as condições de conservação e segurança.

**Completo:** Inclui os elementos anteriores e: formula estratégias de estudo e investigação, exposição e educação e indica as instalações afectas às diferentes áreas funcionais.

**Muito Completo:** Inclui os elementos anteriores e: indica os recursos financeiros e fundamenta o projecto de arquitectura.

## PARTE II

32. Considera a actual estrutura orgânica do Comando do Pessoal adequada às actividades museológicas?

Sim	Não

Se respondeu “Sim” à pergunta 32., passe à pergunta 34.. Se respondeu “Não”, passe à pergunta 33.

33. Assinale com X as possíveis novas estruturas orgânicas para o enquadramento superior da actividade museológica do Exército Português.

Ministério da Defesa Nacional		Estado-Maior do Exército		Direcção de Documentação e História Militar	
Direcção Geral de Património e Museus Militares		Divisão de Património e Museus		Repartição de Museus	
Sim		Sim		Sim	
Não		Não		Não	

34. Assinale com um X o grau de importância que atribui às seguintes actividades museológicas, utilizando a escala de **1 a 5** e considerando, respectivamente, o **maior e o menor** grau.

	1	2	3	4	5
Inventário informatizado					
Inventário Desenvolvido					
Conservação/Restauro					
Exposição Temporária					
Catálogo					
Site na Internet					



## 35. Assinale com X ...

	Discordo totalmente	Dis-cordo	Indeciso	Con-cordo	Concordo totalmente
Pertencer a uma Rede de Museus do Exército é importante.					
Ser membro da Rede de Museus do Exército resulta numa perda da sua identidade.					

## 36. Em que medida concorda que essa rede de museus do Exército Português seja alargada a outros museus ... (Assinale com X).

... Nacionais

Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente

... Internacionais

Discordo Totalmente	Discordo	Indeciso	Concordo	Concordo Totalmente

37. Se respondeu “concordo ou concordo totalmente” com o alargamento dessa rede a outros países, assinale com um X a prioridade a atribuir, utilizando a escala de **1 a 5** e considerando, respectivamente, a **maior e menor** prioridades.

	1	2	3	4	5
Países do Sul da Europa					
Países da Europa Ocidental					
Países da Europa Central/Leste					
Países da CPLP					
Países da América do Norte					
Países da Ásia					
Países do Magreb					

OBRIGADO.

OBSERVAÇÕES:


---



---



---



---



---

**APÊNDICE 2 (DADOS ESTATÍSTICOS SOBRE O PARÂMETRO “ESTUDO E INVESTIGAÇÃO, INCORPORAÇÃO, INVENTÁRIO E DOCUMENTAÇÃO” DOS MUSEUS MILITARES) ao Capítulo II, página 79**

		N.º	%
Desde 1999 houve aumento de bens museol- ógicos? (Pergunta N.º 1)	<b>Sim</b>	5	71,4
	<b>Não</b>	2	28,6
	<b>NA</b>	0	0
	<b>Total</b>	7	100,0

Nota:

NA – Não aplicável

(Pergunta N.º 2)		N.º	%
Em 1999 quan- tos bens foram aumentados?	<b>Menos de 10</b>	2	28,6
	<b>10 – 30</b>	0	0
	<b>30 – 40</b>	0	0
	<b>40 – 50</b>	0	0
	<b>Mais 50</b>	0	0
	<b>NA</b>	5	71,4
	<b>Total</b>	7	100,0
Em 2000 quan- tos bens foram aumentados?	<b>Menos de 10</b>	1	14,3
	<b>10 – 30</b>	1	14,3
	<b>30 – 40</b>	0	0
	<b>40 – 50</b>	0	0
	<b>Mais 50</b>	1	14,3
	<b>NA</b>	4	57,1
	<b>Total</b>	7	100,0

Em 2001 quantos bens foram aumentados?	<b>Menos de 10</b>	2	28,6
	<b>10 – 30</b>	1	14,3
	<b>30 – 40</b>	0	0
	<b>40 – 50</b>	0	0
	<b>Mais 50</b>	1	14,3
	<b>NA</b>	3	42,9
	<b>Total</b>	7	100,0
Em 2002 quantos bens foram aumentados?	<b>Menos de 10</b>	2	28,6
	<b>10 – 30</b>	0	0
	<b>30 – 40</b>	0	0
	<b>40 – 50</b>	0	0
	<b>Mais 50</b>	1	14,3
	<b>NA</b>	4	57,1
	<b>Total</b>	7	100,0
Em 2003 quantos bens foram aumentados?	<b>Menos de 10</b>	2	28,6
	<b>10 – 30</b>	1	14,3
	<b>30 – 40</b>	0	0
	<b>40 – 50</b>	0	0
	<b>Mais 50</b>	1	14,3
	<b>NA</b>	3	42,9
	<b>Total</b>	7	100,0

		N.º	%
De que forma estão preenchidas as fichas de inventário? (Pergunta N.º 3)	<b>Manual</b>	3	42,9
	<b>Informatizada</b>	0	0
	<b>Ambas</b>	4	57,1
	<b>NA</b>	0	0
	<b>Total</b>	7	100,0

		N.º	%
A informação nas fichas de inventário é... (Pergunta N.º 4)	<b>Muito Má</b>	2	28,6
	<b>Má</b>	2	28,6
	<b>Razoável</b>	1	14,3
	<b>Boa</b>	2	28,6
	<b>Muito Boa</b>	0	0
	<b>NA</b>	0	0
	<b>Total</b>	7	100,0

O acesso às reservas para fins de investigação é facultado? (Pergunta N.º 26)					
Sim		Não		Total	
N.º	%	N.º	%	N.º	%
2	28,6	5	71,4	7	100,0

**APÊNDICE 3 (DADOS ESTATÍSTICOS SOBRE O PARÂMETRO “CONSERVAÇÃO E SEGURANÇA” DOS MUSEUS MILITARES) ao Capítulo II, página 80**

	Sim		Não		NA		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Existem normas sobre procedimentos de conservação preventiva? (Pergunta N.º 5)	0	0	7	100,0	0	0	7	100,0
Em 2003 qual foi o valor mínimo de humidade relativa? (Pergunta N.º 6)	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 2003 qual foi o valor máximo de humidade relativa? (Pergunta N.º 6)	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 2003 qual foi o valor mínimo de temperatura? (Pergunta N.º 6)	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 2003 qual foi o valor máximo de temperatura? (Pergunta N.º 6)	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0

Há alarme anti-intrusão? (Pergunta N.º 7)					
Sim		Não		Total	
N.º	%	N.º	%	N.º	%
4	57,1	3	42,9	7	100,0

O acesso a documentos sobre segurança do edifício é restrito? (Pergunta N.º 27)					
Sim		Não		Total	
N.º	%	N.º	%	N.º	%
7	100,0	0	0	7	100,0

**APÊNDICE 4 (DADOS ESTATÍSTICOS SOBRE O PARÂMETRO “INTERPRETAÇÃO E EXPOSIÇÃO, E EDUCAÇÃO” DOS MUSEUS MILITARES) ao Capítulo II, página 80.**

	Sim		Não		NA		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
A Internet é utilizada para divulgação? (Pergunta N.º 8)	3	42,9	4	57,1	0	0	7	100,0
Em 1999 houve produção de CD-ROM? (Pergunta N.º 9)	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 1999 houve produção de Folheto? (Pergunta N.º 9)	3	42,9	0	0	4	57,1	7	100,0
Em 1999 houve produção de Catálogo? (Pergunta N.º 9)	1	14,3	0	0	6	85,7	7	100,0
Em 1999 houve produção de Brochura? (Pergunta N.º 9)	1	14,3	0	0	6	85,7	7	100,0
Em 1999 houve produção de Outras edições? (Pergunta N.º 9)	2	28,6	0	0	5	71,4	7	100,0
Em 1999 houve Nenhuma edição? (Pergunta N.º 9)	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 2000 houve produção de CD-ROM? (Pergunta N.º 9)	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 2000 houve produção de Folheto? (Pergunta N.º 9)	2	28,6	0	0	5	71,4	7	100,0
Em 2000 houve produção de Catálogo? (Pergunta N.º 9)	1	14,3	0	0	6	85,7	7	100,0
Em 2000 houve produção de Brochura? (Pergunta N.º 9)	2	28,6	0	0	5	71,4	7	100,0
Em 2000 houve produção de Outras edições? (Pergunta N.º 9)	1	14,3	0	0	6	85,7	7	100,0
Em 2000 houve Nenhuma edição? (Pergunta N.º 9)	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0

(Pergunta N.º 9)	Sim		Não		NA		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Em 2001 houve produção de CD-ROM? (Pergunta N.º 9)	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 2001 houve produção de Folheto? (Pergunta N.º 9)	5	71,4	0	0	2	28,6	7	100,0
Em 2001 houve produção de Catálogo? (Pergunta N.º 9)	1	14,3	0	0	6	85,7	7	100,0
Em 2001 houve produção de Brochura? (Pergunta N.º 9)	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 2001 houve produção de Outras edições? (Pergunta N.º 9)	1	14,3	0	0	6	85,7	7	100,0
Em 2001 houve Nenhuma edição? (Pergunta N.º 9)	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 2002 houve produção de CD-ROM?	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 2002 houve produção de Folheto?	2	28,6	0	0	5	71,4	7	100,0
Em 2002 houve produção de Catálogo?	1	14,3	0	0	6	85,7	7	100,0
Em 2002 houve produção de Brochura?	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 2002 houve produção de Outras edições?	1	14,3	0	0	6	85,7	7	100,0
Em 2002 houve Nenhuma edição?	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 2003 houve produção de CD-ROM?	1	14,3	0	0	6	85,7	7	100,0
Em 2003 houve produção de Folheto?	3	42,9	0	0	4	57,1	7	100,0
Em 2003 houve produção de Catálogo?	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0

(Pergunta N.º 9)	Sim		Não		NA		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Em 2003 houve produção de Brochura?	1	14,3	0	0	6	85,7	7	100,0
Em 2003 houve produção de Outras edições?	1	14,3	0	0	6	85,7	7	100,0
Em 2003 houve Nenhuma edição?	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0

(Pergunta N.º 10)		N.º	%
Em 1999 foram publicadas...	<b>Menos de 3</b>	4	57,1
	<b>3 – 5</b>	0	0
	<b>5 – 7</b>	0	0
	<b>7 – 9</b>	0	0
	<b>Mais de 9</b>	0	0
	<b>NA</b>	3	42,9
	<b>Total</b>	7	100,0
Em 2000 foram publicadas...	<b>Menos de 3</b>	4	57,1
	<b>3 – 5</b>	0	0
	<b>5 – 7</b>	0	0
	<b>7 – 9</b>	0	0
	<b>Mais de 9</b>	0	0
	<b>NA</b>	3	42,9
	<b>Total</b>	7	100,0
Em 2001 foram publicadas...	<b>Menos de 3</b>	5	71,4
	<b>3 – 5</b>	0	0
	<b>5 – 7</b>	0	0
	<b>7 – 9</b>	0	0
Em 2001 foram publicadas...	<b>Mais de 9</b>	0	0
	<b>NA</b>	2	28,6
	<b>Total</b>	7	100,0
Em 2002 foram publicadas...	<b>Menos de 3</b>	3	42,9
	<b>3 – 5</b>	0	0
	<b>5 – 7</b>	0	0
	<b>7 – 9</b>	0	0
	<b>Mais de 9</b>	0	0
	<b>NA</b>	4	57,1
	<b>Total</b>	7	100,0

(Pergunta N.º 10)		N.º	%
Em 2003 foram publicadas...	<b>Menos de 3</b>	3	42,9
	<b>3 – 5</b>	0	0
	<b>5 – 7</b>	0	0
	<b>7 – 9</b>	0	0
	<b>Mais de 9</b>	0	0
	<b>NA</b>	4	57,1
	<b>Total</b>	7	100,0

		N.º	%
Há protocolo(s) com estabelecimento(s) de ensino superior? (Pergunta N.º 11)	<b>Sim</b>	1	14,3
	<b>Não</b>	6	85,7
	<b>NA</b>	0	0
	<b>Total</b>	7	100,0

**APÊNDICE 5 (DADOS ESTATÍSTICOS SOBRE O PARÂMETRO “SUSTENTABILIDADE” DOS MUSEUS MILITARES) ao Capítulo II, página 81.**

	<b>Sim</b>		<b>Não</b>		<b>NA</b>		<b>Total</b>	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Desde 1999 foi possibilitada alguma acção de formação? (Pergunta N.º 12)	3	42,9	4	57,1	0	0	7	100,0
Em 1999 algum Oficial do QP beneficiou de acção formativa? (Pergunta N.º 13)	1	14,3	0	0	6	85,7	7	100,0
Em 1999 algum Sargento do QP beneficiou de acção formativa? (Pergunta N.º 13)	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 1999 algum Oficial Contratado beneficiou de acção formativa? (Pergunta N.º 13)	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 1999 algum Sargento Contratado beneficiou de acção formativa? (Pergunta N.º 13)	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0



	Sim		Não		NA		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Em 1999 alguma Praça Contratada beneficiou de acção formativa? (Pergunta N.º 13)	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 1999 algum Civil do QPCE beneficiou de acção formativa? (Pergunta N.º 13)	1	14,3	0	0	6	85,7	7	100,0
Em 2000 algum Oficial do QP beneficiou de acção formativa? (Pergunta N.º 13)	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 2000 algum Sargento do QP beneficiou de acção formativa? (Pergunta N.º 13)	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 2000 algum Oficial Contratado beneficiou de acção formativa? (Pergunta N.º 13)	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 2000 algum Sargento Contratado beneficiou de acção formativa? (Pergunta N.º 13)	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 2000 alguma Praça Contratada beneficiou de acção formativa? (Pergunta N.º 13)	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 2000 algum Civil do QPCE beneficiou de acção formativa? (Pergunta N.º 13)	1	14,3	0	0	6	85,7	7	100,0
Em 2001 algum Oficial do QP beneficiou de acção formativa? (Pergunta N.º 13)	1	14,3	0	0	6	85,7	7	100,0
Em 2001 algum Sargento do QP beneficiou de acção formativa? (Pergunta N.º 13)	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 2001 algum Oficial Contratado beneficiou de acção formativa?	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0

Pergunta N.º 13)	Sim		Não		NA		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Em 2001 algum Sargento Contratado beneficiou de acção formativa?	1	14,3	0	0	6	85,7	7	100,0
Em 2001 alguma Praça Contratada beneficiou de acção formativa?	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 2001 algum Civil do QPCE beneficiou de acção formativa?	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 2002 algum Oficial do QP beneficiou de acção formativa?	1	14,3	0	0	6	85,7	7	100,0
Em 2002 algum Sargento do QP beneficiou de acção formativa?	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 2002 algum Oficial Contratado beneficiou de acção formativa?	1	14,3	0	0	6	85,7	7	100,0
Em 2002 algum Sargento Contratado beneficiou de acção formativa?	1	14,3	0	0	6	85,7	7	100,0
Em 2002 alguma Praça Contratada beneficiou de acção formativa?	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 2002 algum Civil do QPCE beneficiou de acção formativa?	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 2003 algum Oficial do QP beneficiou de acção formativa?	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 2003 algum Sargento do QP beneficiou de acção formativa?	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0

Pergunta N.º 13)	Sim		Não		NA		Total	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Em 2003 algum Oficial Contratado beneficiou de acção formativa?	1	14,3	0	0	6	85,7	7	100,0
Em 2003 algum Sargento Contratado beneficiou de acção formativa?	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 2003 alguma Praça Contratada beneficiou de acção formativa?	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0
Em 2003 algum Civil do QPCE beneficiou de acção formativa?	1	14,3	0	0	6	85,7	7	100,0

		N.º	%
Existe Liga de Amigos do Museu ou Associação afim? (Pergunta N.º 14)	<b>Sim</b>	4	57,1
	<b>Não</b>	3	42,9
	<b>NA</b>	0	0
	<b>Total</b>	7	100,0

		N.º	%
As actividades desenvolvidas por essa Liga em 2003 foram... (Pergunta N.º 15)	<b>Muito Más</b>	1	14,3
	<b>Más</b>	1	14,3
	<b>Razoáveis</b>	2	28,6
	<b>Boas</b>	0	0
	<b>Muito Boas</b>	0	0
	<b>NA</b>	3	42,9
<b>Total</b>	7	100,0	

		N.º	%
Além do orçamento da tutela, utiliza outras formas para angariar recursos financeiros? (Pergunta N.º 16)	<b>Sim</b>	5	71,4
	<b>Não</b>	2	28,6
	<b>NA</b>	0	0
	<b>Total</b>	7	100,0

	<b>Sim</b>		<b>Não</b>		<b>NA</b>		<b>Total</b>	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
As instalações incluem espaços para reservas? (Pergunta N.º 17)	4	57,1	3	42,9	0	0	7	100,0
As instalações incluem espaços para actividades educativas? (Pergunta N.º 17)	3	42,9	4	57,1	0	0	7	100,0
As instalações incluem espaços para oficina de conservação? (Pergunta N.º 17)	5	71,4	2	28,6	0	0	7	100,0
O espaço exterior inclui parque de estacionamento para visitantes? (Pergunta N.º 18)	3	42,9	4	57,1	0	0	7	100,0

		N.º	%
Há quadro orgânico de pessoal aprovado? (Pergunta N.º 19)	<b>Sim</b>	7	100,0
	<b>Não</b>	0	0
	<b>NA</b>	0	0
	<b>Total</b>	7	100,0

(Pergunta N.º 20)	<b>Activo</b>		<b>Reserva</b>		<b>Ambos</b>		<b>NA</b>		<b>Total</b>	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
O quadro orgânico inclui Oficial General...	0	0	1	14,3	0	0	6	85,7	7	100,0
O quadro orgânico inclui Oficial(is) Superior(es)...	0	0	5	71,4	1	14,3	1	14,3	7	100,0
O quadro orgânico inclui Outros Oficiais...	1	14,3	5	71,4	0	0	1	14,3	7	100,0
O quadro orgânico inclui Sargento(s)...	0	0	4	57,1	2	28,6	1	14,3	7	100,0
O quadro orgânico não inclui Oficial General...	0	0	0	0	0	0	7	100,0	7	100,0

(Pergunta N.º 20)	<b>Activo</b>		<b>Reserva</b>		<b>Ambos</b>		<b>NA</b>		<b>Total</b>	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
O quadro orgânico não inclui Oficial(is) Superior(es)...	1	14,3	0	0	0	0	6	85,7	7	100,0
O quadro orgânico não inclui Outros Oficiais...	1	14,3	0	0	0	0	6	85,7	7	100,0
O quadro orgânico não inclui Sargento(s)...	1	14,3	0	0	0	0	6	85,7	7	100,0

		N.º	%
Existe Regulamento do Museu? (Pergunta N.º 21)	<b>Sim</b>	1	14,3
	<b>Não</b>	6	85,7
	<b>NA</b>	0	0
	<b>Total</b>	7	100,0

**APÊNDICE 6 (DADOS ESTATÍSTICOS SOBRE O PARÂMETRO “PÚBLICOS” DOS MUSEUS MILITARES) ao Capítulo II, página 82.**

		N.º	%
O ingresso de visitantes é registado? (Pergunta N.º 22)	<b>Sim</b>	7	100,0
	<b>Não</b>	0	0
	<b>NA</b>	0	0
	<b>Total</b>	7	100,0

(Pergunta N.º 23)	<b>Até 5.000</b>		<b>5.000 – 10.000</b>		<b>10.000 – 20.000</b>		<b>20.000 – 30.000</b>		<b>Mais de 30.000</b>		<b>NA</b>		<b>Total</b>	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Em 1999 o número de visitantes foi...	1	14,3	2	28,6	1	14,3	1	14,3	1	14,3	1	14,3	7	100,0
Em 2000 o número de visitantes foi...	2	28,6	2	28,6	1	14,3	1	14,3	1	14,3	0	0	7	100,0

Em 2001 o número de visitantes foi...	2	28,6	2	28,6	1	14,3	1	14,3	1	14,3	0	0	7	100,0
	<b>Até 5.000</b>		<b>5.000 – 10.000</b>		<b>10.000 – 20.000</b>		<b>20.000 – 30.000</b>		<b>Mais de 30.000</b>		<b>NA</b>		<b>Total</b>	
(Pergunta N.º 23)	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Em 2002 o número de visitantes foi...	2	28,6	2	28,6	1	14,3	1	14,3	1	14,3	0	0	7	100,0
Em 2003 o número de visitantes foi...	3	42,9	1	14,3	0	0	2	28,6	1	14,3	0	0	7	100,0

	<b>Sim</b>		<b>Não</b>		<b>NA</b>		<b>Total</b>	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Há inquéritos preenchidos pelos públicos? (Pergunta N.º 24)	0	0	7	100,0	0	0	7	100,0

	<b>Nenhuma</b>		<b>Alguma(s)</b>		<b>Toda(s)</b>		<b>NA</b>		<b>Total</b>	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
A(s) sala(s) de exposição permite(m) o acesso a deficientes físicos? (Pergunta N.º 25)	2	28,6	3	42,9	2	28,6	0	0	7	100,0

Há Livro de Sugestões e Reclamações? (Pergunta N.º 28)						
<b>Sim</b>		<b>Não</b>			<b>Total</b>	
N.º	%	N.º	%	N.º	%	
6	85,7	1	14,3	7	100,0	

**APÊNDICE 7 (DADOS ESTATÍSTICOS SOBRE O PARÂMETRO “REDE”  
DOS MUSEUS MILITARES) ao Capítulo II, página 83.**

		N.º	%
A actual orgânica do Comando do Pessoal é adequada às actividades museológicas? (Pergunta N.º 32)	<b>Sim</b>	0	0
	<b>Não</b>	7	100,0
	<b>NA</b>	0	0
	<b>Total</b>	7	100,0
Criação da Direcção Geral de Património e Museus Militares na orgânica do MDN. (Pergunta N.º 33)	<b>Sim</b>	5	71,4
	<b>Não</b>	1	14,3
	<b>NA</b>	1	14,3
	<b>Total</b>	7	100,0
Criação da Divisão de Património e Museus na orgânica do EME. (Pergunta N.º 33)	<b>Sim</b>	5	71,4
	<b>Não</b>	1	14,3
	<b>NA</b>	1	14,3
	<b>Total</b>	7	100,0
Criação da Repartição de Museus na orgânica da DDHM. (Pergunta N.º 33)	<b>Sim</b>	7	100,0
	<b>Não</b>	0	0
	<b>NA</b>	0	0
	<b>Total</b>	7	100,0

	<b>Discordo Totalmente</b>		<b>Discordo</b>		<b>Indeciso</b>		<b>Concordo</b>		<b>Concordo Totalmente</b>		<b>NA</b>		<b>Total</b>	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
(Pergunta N.º 35)														
Pertencer a uma Rede de Museus é importante.	0	0	0	0	1	14,3	4	57,1	2	28,6	0	0	7	100,0
Ser membro da Rede de Museus do Exército resulta numa perda da sua identidade.	3	42,9	3	42,9	1	14,3	0	0	0	0	0	0	7	100,0
Alargar a Rede de Museus do Exército a outros museus portugueses.	0	0	0	0	2	28,6	4	57,1	1	14,3	0	0	7	100,0

Alargar a Rede de Museus do Exército a outros museus internacionais.	1	14,3	0	0	3	42,9	2	28,6	1	14,3	0	0	7	100,0
--	---	------	---	---	---	------	---	------	---	------	---	---	---	-------

(Pergunta N.º 37)		N.º	%
Alargar essa Rede a outros países do Sul da Europa tem grau de prioridade...	<b>1</b>	1	14,3
	<b>2</b>	2	28,6
	<b>NA</b>	4	57,1
	<b>Total</b>	7	100,0
(Pergunta N.º 37)		N.º	%
Alargar essa Rede a outros países da Europa Ocidental tem grau de prioridade...	<b>1</b>	1	14,3
	<b>2</b>	2	28,6
	<b>NA</b>	4	57,1
	<b>Total</b>	7	100,0
Alargar essa Rede a outros países Europa Central/Leste tem grau de prioridade...	<b>2</b>	2	28,6
	<b>5</b>	1	14,3
	<b>NA</b>	4	57,1
	<b>Total</b>	7	100,0
Alargar essa Rede a outros países da CPLP tem grau de prioridade...	<b>1</b>	1	14,3
	<b>3</b>	2	28,6
	<b>NA</b>	4	57,1
	<b>Total</b>	7	100,0
Alargar essa Rede a outros países da América do Norte tem grau de prioridade...	<b>3</b>	2	28,6
	<b>4</b>	1	14,3
	<b>NA</b>	4	57,1
	<b>Total</b>	7	100,0
Alargar essa Rede a outros países da Ásia tem grau de prioridade...	<b>3</b>	2	28,6
	<b>4</b>	1	14,3
	<b>NA</b>	4	57,1
	<b>Total</b>	7	100,0
Alargar essa Rede a outros países do Magreb tem grau de prioridade...	<b>2</b>	1	14,3
	<b>3</b>	2	28,6
	<b>NA</b>	4	57,1
	<b>Total</b>	7	100,0



Ou

(Pergunta N.º 37)	Mean	Mode
Alargar essa Rede a outros países do Sul da Europa tem grau de prioridade...	2	2

(Pergunta N.º 37)	Mean	Mode
Alargar essa Rede a outros países da Europa Ocidental tem grau de prioridade...	2	2
Alargar essa Rede a outros países Europa Central/Leste tem grau de prioridade...	3	2
Alargar essa Rede a outros países da CPLP tem grau de prioridade...	2	3
Alargar essa Rede a outros países da América do Norte tem grau de prioridade...	3	3
Alargar essa Rede a outros países da Ásia tem grau de prioridade...	3	3
Alargar essa Rede a outros países do Magreb tem grau de prioridade...	3	3

**APÊNDICE 8 (DADOS ESTATÍSTICOS SOBRE O PARÂMETRO “NATUREZA INSTITUCIONAL E FUNCIONAL” DOS MUSEUS MILITARES) ao**

**Capítulo II, página 83.**

Existe documento fundador do Museu? (Pergunta N.º 29)					
Sim		Não		Total	
N.º	%	N.º	%	N.º	%
4	57,1	3	42,9	7	100,0

Dispõe de Programa Museológico? (Pergunta N.º 30)					
Sim		Não		Total	
N.º	%	N.º	%	N.º	%
4	57,1	3	42,9	7	100,0

		N.º	%
O Programa Museológico é... (Pergunta N.º 31)	<b>Muito Incompleto</b>	1	14,3
	<b>Incompleto</b>	1	14,3
	<b>Razoável</b>	0	0
	<b>Completo</b>	2	28,6
	<b>Muito Completo</b>	0	0
	<b>NA</b>	3	42,9
	<b>Total</b>	7	100,0

(Pergunta N.º 34)	Mean	Mode
O Inventário Informatizado tem grau de importância...	2	2
O Inventário Desenvolvido tem grau de importância...	2	2
A Conservação/Restauro tem grau de importância...	2	1
A Exposição Temporária tem grau de importância...	2	2
O Catálogo tem grau de importância...	3	3
O Site na Internet tem grau de importância...	3	2

(Pergunta N.º 34)		N.º	%
O Inventário Informatizado tem grau de importância...	1	1	14,3
	2	3	42,9
	3	3	42,9
O Inventário Desenvolvido tem grau de importância...	2	4	57,1
	3	3	42,9
A Conservação/Res-tauro tem grau de importância...	1	3	42,9
	2	2	28,6
	3	1	14,3
	4	1	14,3
A Exposição Temporária tem grau de importância...	1	1	14,3
	2	3	42,9
	3	2	28,6
	4	1	14,3
O Catálogo tem grau de importância...	1	1	14,3
	2	2	28,6
	3	3	42,9
	5	1	14,3
O Site na Internet tem grau de importância...	1	1	14,3
	2	2	28,6
	3	2	28,6
	4	1	14,3
	5	1	14,3





Figura 1 – Fotografia tirada durante o processo de visita aos Museus Militares na dependência da DHCM. Pormenor da observação dos métodos de marcação do número de inventários nos objetos.

©Mariana Jacob Teixeira, 2010



Figura 2 – Fotografia tirada durante o processo de visita aos Museus Militares na dependência da DHCM. Pormenor da observação da Sala dos Gessos do Museu Militar de Lisboa.

©Mariana Jacob Teixeira, 2010

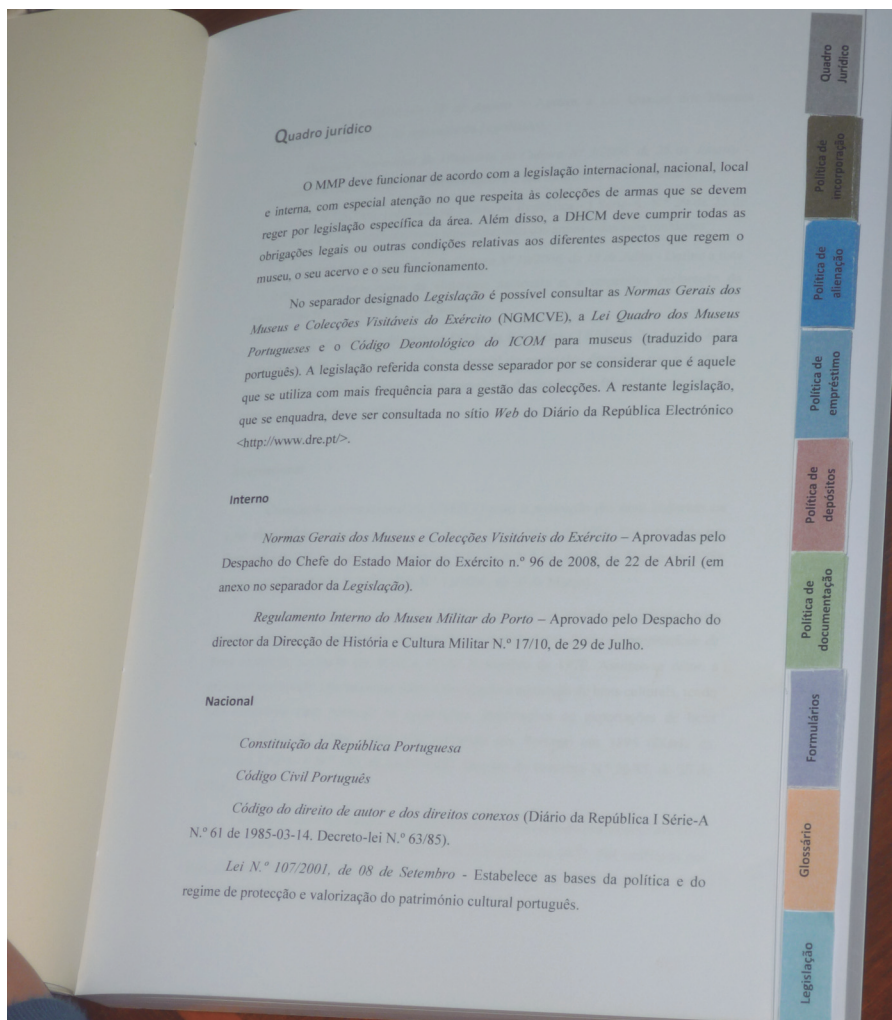


Figura 3 – Fotografia do Manual de Gestão das Coleções do Museu Militar do Porto.  
©Mariana Jacob Teixeira, 2012

<b>Estatuto Jurídico</b>	<b>Tutela</b>		<b>Museu</b>	<b>Núcleo</b>	<b>Total</b>	
Público	Administração Central	Ministério da Cultura	1	0	1	41
		Ministério da Defesa	27	5	32	
	Administração Regional	Madeira	1	0	1	
	Administração Local	Câmaras Municipais	5	2	7	
Não Público	Associações		2	0	2	5
	Fundações		1	2	3	
<b>Total</b>			<b>37</b>	<b>9</b>	<b>46</b>	

Figura 4 – Tabela com a distribuição dos dados do Observatório de Atividades Culturais por estatuto jurídico e respetiva tutela  
©Mariana Jacob Teixeira, 2011



Figura 5 – Fotografia de pormenor da exposição do Museu Militar do Forte de Santa Luzia, em Elvas  
©Mariana Jacob Teixeira, 2010





Figura 6 – Fotografia da fachada do Museu Militar de Lisboa, no primeiro quartel do século XX

Fonte: Arquivo Histórico Militar FE-J2-PQ-5 / Foto 3



Figura 7 – Fotografia do Museu-Bibliotheca, comemorativo da Batalha do Bussaco

Fonte: Sistema de Informação para o Património Arquitetónico FOTO.00150625



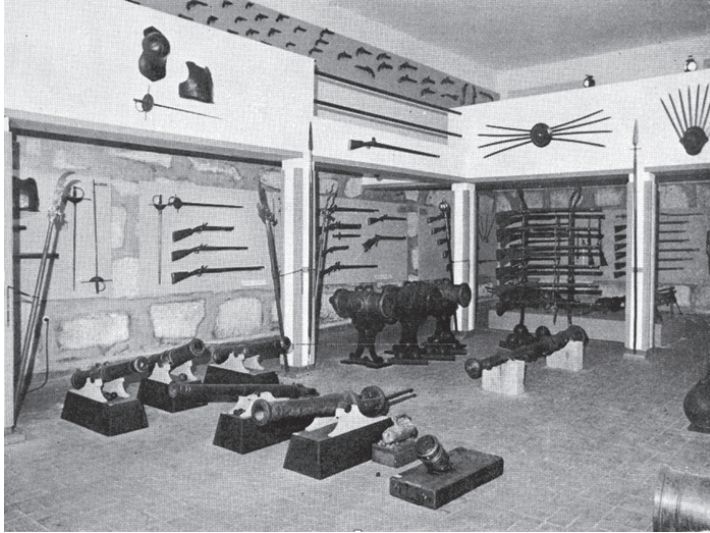


Figura 8 – Sala de Armas do Porto.

Fonte: Soares, 1973



Figura 9 – Fotografia do edifício principal do Museu Militar do Porto

©José João Roseira, 2007



Figura 10 – Fotografia aérea do Forte de S. Brás  
Fonte: Arquivo do Museu Militar dos Açores



Figura 11 – Fotografia aérea do Palácio de São Lourenço  
Fonte: Arquivo do Museu Militar da Madeira





Figura 12 – Sala de exposições temporárias do Museu Militar dos Açores. Pormenor de uma exposição sobre traje militar  
©Mariana Jacob Teixeira, 2010



Figura 13 – Fotografia da Sala Gungunhana do Museu Militar de Bragança  
©Mariana Jacob Teixeira, 2010



Figura 14 – Fotografia da mesa de traumatologia universal no Museu Militar de Elvas, proveniente da coleção da Direção do Serviço de Saúde  
©Mariana Jacob Teixeira, 2010



Figura 15 – Fotografia da sala dos artigos históricos do Museu Militar, no primeiro quartel do século XX  
Fonte: Arquivo Histórico Militar FE-J2-PQ-5 / Foto 1





Figura 16 – Fotografia do quadro a óleo  
de D. Maria II, de Joaquim Rafael  
©Mariana Jacob Teixeira, 2010



Figura 17 – Fotografia de uma das salas de exposição permanente do Museu Militar do Buçaco  
©Mariana Jacob Teixeira, 2010

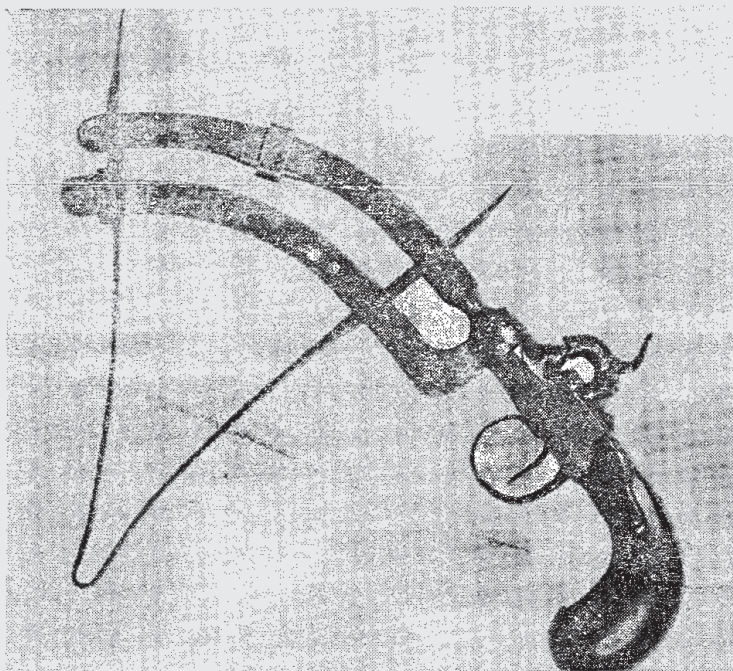


Figura 18 – Fotografia da exposição permanente do Museu Militar da Madeira  
©Carlos Pinto, 2011



ZONA MILITAR DA MADEIRA

**1.ª EXPOSIÇÃO DO  
MUSEU MILITAR**



**CATÁLOGO**

A ESPINGARDA  
OS UNIFORMES

Figura 19 – Capa do catálogo da primeira exposição do embrião do Museu Militar da Madeira, em 1979.  
Pormenor do medidor de pólvoras.

Fonte: Carita, 1979.



Figura 20 – Fotografia de dois exemplares de pistolas da coleção Manuel Francisco Araújo, do Museu Militar do Porto.  
©Tiago Pinto, 2008



Figura 21 – Fotografia de um pormenor da coleção de miniaturas militares na sala Engenheiro Campos Gondim, do Museu Militar do Porto  
©Alexandra Anjos, 2008





Figura 22 – Fotografia do fragmento de granada disparada por um submarino alemão.

Fonte: Arquivo do Museu Militar da Madeira.



Figura 23 – Sala de entrada da Casa Vitorino Ribeiro, em meados do século XX.

Fonte: Daciano, 1950.



Figura 24 – Fotografia do Pátio dos Canhões, no Museu Militar de Lisboa  
©Mariana Jacob Teixeira, 2010



Figura 25 – Fotografia de pormenor da peça de artilharia com a marcação A12,  
na sala Vasco da Gama, no Museu Militar de Lisboa  
©Mariana Jacob Teixeira, 2010



Figura 26 – Fotografia da visita técnica da equipa da Rede Portuguesa de Museus ao Museu Militar do Porto.  
©Miguel Crespo, 2010



Figura 27 – Fotografia do pormenor de uma baioneta marcada com uma etiqueta (escrita com maquina dimo), presa por um fio de arame  
©Mariana Jacob Teixeira, 2010





Figura 28 – Fotografia do pormenor de uma marcação, feita com caneta, diretamente sobre a superfície da medalha, sem utilização de um filtro protetor  
©Mariana Jacob Teixeira, 2010

The background of the entire page is a complex, abstract graphic design. It consists of numerous overlapping, irregular shapes and lines in black and white. The lines vary in thickness and orientation, creating a sense of depth and movement. The overall effect is reminiscent of a stylized, high-contrast landscape or architectural structure. The text is positioned in the upper left quadrant, set against a white background that is part of the overall design.

A NATUREZA E GESTÃO DAS COLEÇÕES DOS MUSEUS MILITARES  
NA DEPENDÊNCIA DA DIREÇÃO DE HISTÓRIA E CULTURA MILITAR

Mariana Jacob Teixeira



## AGRADECIMENTOS

---

A investigação apresentada neste relatório é o resultado de um processo de investigação que contou com a colaboração, de diferente natureza, de várias instituições e indivíduos, militares e civis. Este processo de colaboração permitiu o alcance de resultados difíceis de obter de forma isolada.

Expresso, com sinceridade, o meu reconhecimento e gratidão:

À Professora Doutora Alice Lucas Semedo, orientadora desta investigação.

Ao Sr. Major-General Adelino de Matos Coelho, Diretor da Direção de História e Cultura Militar.

Ao Sr. Tenente-Coronel Francisco Amado Rodrigues, Chefe da Repartição de Património da Direção de História e Cultura Militar.

À Direção e profissionais, civis e militares, das equipas do Museu Militar dos Açores, do Museu Militar de Bragança, do Museu Militar do Buçaco, do Museu Militar de Elvas, do Museu Militar de Lisboa e do Museu Militar da Madeira.

À Direção e equipa do Museu Militar do Porto, entre 2007 e 2011, que acompanharam e apoiaram o meu percurso profissional e académico. Ao Centro de Documentação deste Museu.

Ao Arquivo Histórico-Militar do Exército.

Ao Instituto dos Museus e da Conservação/Rede Portuguesa de Museus.

Ao Observatório de Atividades Culturais.

À Rede de Museus de Cascais.

Ao International Committee of Museums of Arms and Military History.

Ao Musée de l'Armée (França).

Ao National Army Museums (Reino Unido). À Dr.<sup>a</sup> Emily Dodd, Departamento das Coleções.

Ao Imperial War Museum (Reino Unido). À Dr.<sup>a</sup> Sophie Rowberry, Diretora do Departamento de Coleções.

Ao Museo del Ejército (Espanha). À Dr.<sup>a</sup> Teresa Moneo (Conservadora Chefe do Departamento do Centro Documental).

À equipa da empresa Sistemas do Futuro, Lda, entre 2009 e 2011.

Ao Dr. David Collins, Diretor do National Firearms Centre do Royal Armouries (Reino Unido).

À Professora Doutora Isilda Maria Santos Braga da Costa Monteiro.

Ao Mestre Carlos Alberto Fernandes Loureiro.

À Dr.<sup>a</sup> Susana Medina, responsável pelo Serviço do Museu da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto.

À Dr.<sup>a</sup> Maria do Rosário Martins, do Núcleo de Antropologia do Museu da Ciência da Universidade de Coimbra.

À Dr.<sup>a</sup> Graça Soares Nunes, do Departamento de Museus da Câmara Municipal de Vila Franca de Xira.

Ao Dr. Jaime Regalado.

À família e aos amigos que incentivaram e apoiaram a trilhar este percurso de investigação.

Dedico esta investigação à minha falecida avó, Maria da Liberdade, que me transmitiu grande parte das características que marcam a minha personalidade.



## LISTA DE ABREVIATURAS

---

AHM	Arquivo Histórico Militar
CEME	Chefe do Estado-Maior do Exército
DGPC	Direção-Geral do Património Cultural
DHCM	Direção de História e Cultura Militar
IAMAM	International Association of Museums of Arms and Military History
IWM	Imperial War Museum
ICOM	International Council of Museums
ICOMAM	International Committee for Museums of Arms and Military History
IMC	Instituto dos Museus e da Conservação
MLA	Museums Libraries & Archives
NAM	National Army Museum
NGMCVE	Normas Gerais dos Museus e Coleções Visitáveis do Exército
OAC	Observatório das Atividades Culturais
RP	Repartição de Património
RPM	Rede Portuguesa de Museus
SIPA	Sistema de Informação para o Património Arquitetónico
U/E/O	Unidades/Estabelecimentos/Órgãos



## APRESENTAÇÃO

---

*Alice Lucas Semedo\**

É com imensa alegria que escrevo estas breves palavras sobre a segunda parte deste livro que partiu do relatório de Projeto de Mestrado de Mariana Jacob Teixeira, “A natureza e gestão das coleções dos museus militares na dependência da Direção de História e Cultura Militar (Exército)” que, de resto, tive o imenso prazer de orientar e que justifica, por si só, a sua edição. No quadro do nosso panorama museológico, representa um documento que nos faltava sendo, por isso, texto oportuno a ter em conta para o estudo, compreensão e gestão das coleções museológicas. O percurso da Mariana tem sido exemplar. A este trabalho dedicou a maior seriedade e sentido crítico a que aliou uma grande sensibilidade para tratar algumas questões que requeriam uma diferente abordagem, revelando bem não só as suas qualidades profissionais e de investigadora, mas também o mérito da obra que agora se publica e que enriquece e consolida os nossos conhecimentos sobre museus e museologia.

O seu trabalho inseriu-se na *linha* pluridisciplinar “Museus, Coleções e Património” do Mestrado, desenvolvendo alguns dos temas propostos pela disciplina de Estudos e Gestão de Coleções do ano anterior. Desde que leciono a cadeira de Estudos e Gestão de Coleções que a visão que tenho proposto sobre esta área de estudo aponta para algumas premissas, sublinhando, nomeadamente, que o desenvolvimento de uma política de gestão de coleções integrada, implica o estudo e a documentação de coleções. Assim, a disciplina alia estes diferentes andamentos: estudo e gestão de coleções como parte da mesma partitura, fazendo, o excelente trabalho que aqui se publica, parte dessa abordagem. Para além disso, este trabalho materializa a visão do *campo* e o sentimento de necessidade de desenvolvimento urgente de Políticas de Gestão de Coleções em Portugal que, em conjugação com

---

\* Diretora do Curso de Mestrado em Museologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto.

outras políticas, levem a uma abordagem integrada das coleções que sempre advoguei. Esta disciplina, acrescento ainda, pretende, essencialmente, proporcionar aos alunos conhecimentos sobre a natureza das coleções museológicas, explorando algumas das questões contemporâneas dos estudos de cultura material, introduzindo princípios, estratégias e recursos de investigação das coleções, nomeadamente no que diz respeito à constituição das coleções para, num segundo momento, endereçar tópicos de carácter mais prático que se relacionam com a gestão das coleções e com o desenvolvimento de políticas coerentes e sustentáveis neste campo de ação. É precisamente este desenvolvimento de pesquisas multidimensionais que o trabalho da Mariana nos apresenta, revelando o profundo conhecimento e o envolvimento com as práticas de gestão das coleções que estudou, pensando a *arqueologia das coisas*, modelos, regulamentos, normas e procedimentos, campo, enfim, do pensamento sistémico e, porque não, criativo e crítico.

A segunda parte deste livro, organiza-se em dois momentos muito cuidados. No primeiro, destes momentos, a autora explora o conceito de “museu militar” e a génese das suas coleções. Não se ficando pelo panorama nacional, a autora faz também uma apresentação daquilo que em termos internacionais se tem discutido sobre o assunto, enquadrando os processos de criação dos museus militares do Exército português. Analisa, ainda, os processos e os modos de colecionar presentes no acervo de seis museus militares na dependência da Direção de História e Cultura Militar, problematizando as suas implicações em termos de gestão de coleções e explorando significados e representações. A sua análise apoia-se na abordagem metodológica e enquadramento teórico do programa e metodologia da linha de investigação em que se inseriu o seu Relatório e da disciplina que referi de “Estudos e Gestão de Coleções”, que compreende, nomeadamente, os processos de colecionar e as suas narrativas visuais enquanto dispositivos heurísticos; produzindo estudos de caso em profundidade acerca do desenvolvimento das coleções ao longo do tempo, dos modos de expor, explorando, por exemplo, as motivações e a natureza da aquisição e desenvolvendo, neste processo, novos conhecimentos e a compreensão de como as narrativas do colecionador (eventualmente do museu), estão contidas, construídas e reproduzidas nesses materiais e práticas visuais (modos de expor). Assim, os próprios processos de materialização constituem-se enquanto tema central de investigação. Embora se parta da materialidade é a *vida social* de objetos, as suas narrativas (também visuais) que são eleitas como um dos *locus* mais interessantes (e fundamentais) da investigação a que se aspira também desenvolver.

A autora dedica o segundo momento à análise dos modelos de gestão e documentação de coleções em museus militares tendo como contextos de estudo as coleções do Museu Militar dos Açores, Museu Militar de Bragan-

ça, Museu Militar de Elvas, Museu Militar de Lisboa, Museu Militar da Madeira e do Museu Militar do Porto. O contexto internacional apoia, mais uma vez, a discussão e identificação de modelos atuais, contribuindo para a criação do Manual de Gestão de Coleções que este Relatório de Projeto produziu e que inclui uma revisão crítica da missão dos museus militares do Exército e propostas muito ponderadas para Políticas de Incorporação, Alienação, Empréstimo, Depósito e Documentação, o que não é coisa pouca. Chamo, particularmente, a atenção para a política de alienação, tão atual no contexto nacional e internacional e que deveria ser cuidadosamente considerada.

Para além destas duas importantes partes, a obra remete-nos para o apêndice *on-line* que é o resultado prático desta investigação – o Manual de Gestão das Coleções do Museu Militar do Porto (disponibilizado em URL: [http://aleph20.letras.up.pt/exlibris/aleph/a20\\_1/apache\\_media/FEY65VS87AHHJEHYBRTL8N82D52P8M.pdf](http://aleph20.letras.up.pt/exlibris/aleph/a20_1/apache_media/FEY65VS87AHHJEHYBRTL8N82D52P8M.pdf) e acedido em 8 de outubro de 2012), que no contexto do tema é extremamente valioso e representativo deste tipo de abordagem e cuja exploração recomendo vivamente.

Termino este prefácio reiterando as minhas palavras iniciais acerca da oportunidade e do sentido deste texto de Mariana Jacob Teixeira e acrescentando que se queremos pensar os museus em termos de sustentabilidade, não podemos deixar de investir no estudo e gestão das suas coleções. Se a natureza dos museus se relaciona intimamente com as suas coleções, então a investigação – bem como o desenvolvimento de competências associadas à investigação das coleções – tem que continuar a ser sempre uma das suas funções primeiras. Para que os museus possam cumprir a sua missão não podem deixar de investir na aquisição e conhecimento sobre as suas coleções, reavaliando a sua importância, questionando, renegociando as suas interpretações.

Porto, 5 de outubro de 2012



## INTRODUÇÃO

---

A segunda parte da presente obra resulta do estudo desenvolvido para o trabalho de projeto “A natureza e gestão das coleções dos museus militares na dependência da Direção de História e Cultura Militar (Exército)”, defendido em dezembro de 2011, na Faculdade de Letras da Universidade do Porto, sob a orientação da Professora Doutora Alice Lucas Semedo.

Com esse trabalho de investigação pretendi atingir dois objetivos: um de âmbito académico e outro de índole profissional. Academicamente procurei contribuir para a reflexão sobre o conceito de “museu militar” e as especificidades que os diferenciam das demais instituições museológicas, nomeadamente ao nível dos seus processos de criação à luz do envolvente contexto europeu e das formas de colecionar presentes nos seus acervos. A partir de seis contextos – o Museu Militar dos Açores, o Museu Militar de Bragança, o Museu Militar de Elvas, o Museu Militar de Lisboa (e na sua dependência o Museu Militar do Buçaco), o Museu Militar da Madeira e o Museu Militar do Porto, é feito o diagnóstico das formas de gestão das coleções e apontadas pistas para o desenvolvimento de uma gestão do acervo conduzida de forma integrada, ética e sustentável. O objetivo profissional foi suscitado pela integração da equipa do Museu Militar do Porto, entre dezembro de 2006 e setembro de 2011, onde o confronto diário com projetos na área do inventário, estudo e interpretação das coleções despertou a necessidade da criação de um “Manual de Gestão das Coleções”, que constitui um conjunto de instruções claras e precisas com o objetivo de uniformizar as políticas e os procedimentos relativos às várias atividades relacionadas com os objetos, nomeadamente as ações de incorporação, alienação, empréstimo, depósito e documentação.

No que respeita ao *estado da arte* sobre a temática de museus militares, em Portugal, existem algumas teses cientificamente elaboradas. Em 2002, foi apresentada por Maria Teresa Rodrigues de Almeida Correia, na Facul-

dade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa uma dissertação designada “A génese de um museu: do Arsenal Real do Exército ao Museu de Artilharia”, que teve como propósito refletir sobre o Arsenal Real do Exército, a criação do Museu Militar de Lisboa, a organização das coleções deste museu, as instalações do Museu Militar e o seu programa funcional e artístico. Em 2005, foi apresentada por Francisco António Amado Rodrigues, na Faculdade de Belas Artes da Universidade de Lisboa uma dissertação designada “Uma nova rede de museus para o Exército Português” que através da aplicação de um questionário procurou definir quantos museus/núcleos museológicos/outras denominações existem no Exército português e quais as suas características tendo em conta as funções museológicas previstas na Lei-Quadro dos Museus Portugueses. A partir dos dados obtidos a investigação abordou a necessidade da elaboração e implementação de uma rede de museus militares e de coleções visitáveis de cariz militar, propondo um modelo de gestão. Em 2009, foi apresentada por Maria Emília Pires Nogueiro, na Faculdade de Letras da Universidade do Porto uma dissertação designada “Museu Militar de Bragança: Fundação; Práticas Museológicas” que teve como objetivo refletir sobre o Museu Militar de Bragança, mais especificamente sobre o edifício onde se encontra instalado, o seu processo de criação, e tendo em conta a Lei-Quadro dos Museus Portugueses foram propostas algumas recomendações. Ainda nesse ano, foi apresentada por José Albino Galheta Ribeiro, no âmbito do Mestrado em Património Cultural da Divulgação Dinâmica (Sevilha), um trabalho de projeto relacionado com a viabilização, divulgação e dinamização do Museu Militar de Elvas. Por último em 2010, no Departamento de História da Universidade de Évora, foi apresentado por Patrícia Isabel Janarra Machado, um relatório de estágio para obtenção do grau de Mestre em Museologia, sobre o Museu Militar de Elvas. Este relatório teve como objetivo desenvolver um plano de conservação preventiva para o Museu referido.

Para a concretização desta investigação, foram adotadas diversas metodologias de investigação, com destaque para os casos de estudo já referidos. O diagnóstico da natureza e das práticas de gestão das coleções nos museus militares foi implementado através das visitas efetuadas, entre os meses de março e maio de 2010, com o apoio de Francisco Amado Rodrigues, Chefe da Repartição de Património (RP) da Direção de História e Cultura Militar (DHCM).

Nas visitas referidas, a ordem de trabalhos foi orientada por um guião de recolha de dados, através das seguintes metodologias (ver figuras 1 e 2): análise documental (nomeadamente nos arquivos dos Museus), análise bibliográfica e da legislação; observação direta das instalações (com especial



incidência nas áreas de exposição e reserva) e do *modus operandi* dos profissionais no que respeita à gestão e documentação das coleções e, ainda, conversas informais com *informantes privilegiados*<sup>1</sup>.

Neste processo foi essencial compreender os modelos de gestão das coleções em museus militares estrangeiros de forma a possuir um termo de comparação com os Museus Militares na dependência da DHCM e, filtrar as melhores e mais atualizadas práticas profissionais. Desta forma, foram estabelecidos contactos, por carta ou correspondência eletrónica, com as seguintes instituições: Canadian Forces Base Petawawa Military Museum (Canadá); Imperial War Museum (Reino Unido); National Army Museum (Reino Unido) e Museo del Ejército (Espanha). Foram disponibilizados pelas instituições referidas, dados sobre as práticas de gestão das suas coleções ou bibliografia relacionada.

Estando ciente da riqueza da observação direta foi objetivo desta investigação conhecer a realidade *in loco* de museus militares no estrangeiro previamente selecionados. Contudo, face à limitação de recursos, foi apenas possível escolher um museu estrangeiro para visitar – o Museo del Ejército, tendo a visita tido lugar no dia 29 de dezembro de 2010. A opção por este museu prendeu-se com a pertinência da sua representatividade a nível internacional, tendo em conta a antiguidade (é o resultado da fusão de vários museus das armas do Exército espanhol, existentes desde o século XVIII) e a importância do seu acervo, que possui caráter nacional. Importa ainda referir que este museu foi inaugurado no Alcácer, em Toledo, no ano de 2010, após um processo de renovação dos seus serviços (incluindo a renovação e atualização do serviço de gestão e documentação do acervo) e mudança de instalações. Neste Museu para além da análise ao modelo de gestão das coleções, foi possível consultar, no centro documental, bibliografia especializada sobre a temática dos museus militares, bem como a classificação em vigor para as suas coleções.

No caso específico das recomendações para a criação de um manual de gestão e documentação das coleções, para além da bibliografia específica sobre o tema, recorreu-se ao apoio de Carlos Alberto Fernando Loureiro (com investigação desenvolvida sobre a gestão das coleções em Museus de Ciências Físicas e Tecnológicas) e, de instituições com experiência nesta área, nomeadamente: a Rede Portuguesa de Museus/Instituto dos Museus e

---

<sup>1</sup> Neste contexto, entende-se como “informantes privilegiados” aqueles que possuíam atributos que no âmbito da pesquisa era importante conhecer, tais como os responsáveis pelas coleções, os diretores do museu, estagiários ligados à gestão das coleções, indivíduos que contribuíram para a criação do museu ou incorporação das coleções.

da Conservação (atualmente Direção-Geral do Património Cultural); empresa Sistemas do Futuro, Lda (que desenvolve aplicações informáticas para a área da documentação e gestão das coleções); o Museu da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto; a Rede de Museus de Cascais; o Museu Municipal de Vila Franca de Xira e o Museu da Ciência da Universidade de Coimbra (especificamente o núcleo do Museu de Antropologia).

No percurso de investigação verificaram-se algumas limitações que importa referir, pois têm consequências no seu desenvolvimento e, consequentemente nos resultados alcançados. A bibliografia sobre museus militares é limitada e o tempo disponibilizado para a visita a cada um dos Museus Militares da DHCM tornou-se curto, tendo em conta que os acervos não estão inventariados na sua totalidade e a informação sobre as coleções encontra-se dispersa. Devido à limitação de recursos não foi possível concretizar outras visitas a museus militares estrangeiros, pelo que a visão sobre as práticas de gestão das coleções pode tornar-se redutora.

Face às condicionantes enumeradas, algumas delas identificadas à partida, esta investigação foi abordada como um desafio deveras estimulante e motivador pelo carácter inovador e de utilidade acrescidos não só no âmbito dos museus militares do Exército, mas também dos museus militares de tutela civil.

A estrutura da segunda parte do presente livro, denominada “A natureza e gestão das coleções dos Museus Militares na dependência da Direção de História e Cultura Militar”, procurou ser simples e obedecer sobretudo a uma lógica de inteligibilidade relativamente à contextualização e apresentação da investigação. Deste modo, optou-se pela divisão em dois capítulos.

O primeiro capítulo, denominado “Museus militares – génese e coleções”, é constituído por três pontos, sendo que no primeiro e face à falta de uma conceptualização específica, foi necessário procurar definir o que é um “museu militar”, a nível nacional e internacional, bem como as características que diferenciam estes museus das demais instituições museológicas.

No segundo ponto, é feita a análise cronológica dos museus militares, em Portugal, no ramo Exército, desde a criação dos armazéns de armas até à constituição dos atuais Museus Militares na dependência da DHCM. É focada com especial atenção a criação do Museu Militar de Lisboa (1851), do Museu Militar do Buçaco (1910), do Museu Militar de Bragança (1929), do Museu Militar do Porto (1977), do Museu Militar de Coimbra (1985), do Museu Militar de Aljubarrota (1985), do Museu Militar dos Açores (1993), do Museu Militar da Madeira (1933) e do Museu Militar de Elvas (2006). A análise inclui, na medida do possível, um estudo comparativo com a realidade vivida, na mesma época, em outros países europeus, de forma a ser possível perceber se Portugal era ou não influenciado pelas tendências vindas do

exterior. A análise sobre o processo de criação/extinção dos museus militares portugueses ao longo de cerca de dois séculos foi importante para se poder compreender o processo de incorporação das coleções que constituem os casos de estudo deste trabalho de projeto.

No terceiro e último ponto, do primeiro capítulo, é desenvolvida a caracterização das coleções do Museu Militar dos Açores, do Museu Militar de Bragança, do Museu Militar de Lisboa (incluindo a coleção do Museu Militar do Buçaco), do Museu Militar da Madeira e do Museu Militar do Porto, através dos dados recolhidos durante as visitas aos Museus. A partir da caracterização enunciada foi feita uma reflexão sobre os significados e representações presentes nas coleções analisadas.

O segundo capítulo, denominado “Modelos de gestão das coleções em museus militares”, relaciona-se com os processos de gestão e documentação em coleções museológicas. Assim, no primeiro ponto são feitas considerações teóricas sobre os conceitos: de gestão de coleções museológicas, manual de gestão das coleções, políticas e procedimentos.

No segundo ponto procede-se à identificação, a partir da conjuntura internacional, de modelos de gestão das coleções em museus de armas e de história militar. Foram objeto de estudo os modelos das seguintes instituições: Canadian Forces Base Petawawa Military Museum (Canadá), Imperial War Museum (Reino Unido), Museo del Ejército (Espanha) e o National Army Museum (Reino Unido).

Finalmente, no terceiro e último ponto, do segundo capítulo, procede-se à análise dos dados recolhidos nos seis Museus Militares relativamente à missão, política de incorporação, alienação, empréstimo, depósito e documentação. Ao mesmo tempo são apresentadas propostas, com base na bibliografia sobre o tema, para a implementação de boas práticas.

Finalmente, inclui ainda as considerações finais que refletem e resumem os resultados decorrentes da investigação e as referências bibliográficas. Ressalva-se, por último, que foi resultado prático desta investigação, que aqui se publica, a criação do “Manual de Gestão de Coleções do Museu Militar do Porto” (ver figura 3) que pode ser consultado no repositório digital da Biblioteca da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, na URL: [http://aleph20.letras.up.pt/exlibris/aleph/a20\\_1/apache\\_media/FEY65VS87AHHJEHYBRTL8N82D52P8M.pdf](http://aleph20.letras.up.pt/exlibris/aleph/a20_1/apache_media/FEY65VS87AHHJEHYBRTL8N82D52P8M.pdf)



## Capítulo I

### MUSEUS MILITARES – GÉNESE E COLEÇÕES

---

#### 1.1. Conceito de museu militar

Observando o panorama internacional é possível concluir que no âmbito do conceito de “museu militar” se incluem um grande número de instituições extremamente diversificadas relativamente à tipologia de tutela, coleções, génese, edifícios, recursos humanos e localização. A sua terminologia incorpora dois conceitos, “museu” e “militar”, que aqui importa explicar. O International Council of Museums (ICOM)<sup>1</sup> define “museu” da seguinte forma, “1. Instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberto ao público, e que adquire, conserva, estuda, comunica e expõe testemunhos materiais do homem e do seu meio ambiente, tendo em vista o estudo, a educação e a fruição”. A definição legal de museu do ICOM é amplamente aceite pela comunidade profissional.

O conceito de “militar” está relacionado, em Portugal, com as Forças Armadas, constituídas pelos ramos da Marinha, do Exército e da Força Aérea.

A partir da definição do ICOM, André Kirouac<sup>2</sup> (2009, 22) propõe a sua adaptação para o âmbito dos museus militares, “A military museum is a non-profit, permanent institution, which acquires, preserves, researches, interprets and exhibits the tangible and intangible evidence of military history and serves society by raising awareness of the impact of war and of pacifist values”.

---

<sup>1</sup> Extraído dos Estatutos do ICOM, adotados na 16.<sup>a</sup> Assembleia Geral do ICOM (Haia, Holanda, 5 de setembro de 1989) e alterados pela 18.<sup>a</sup> Assembleia Geral do ICOM (Stavanger, Noruega, 7 de julho de 1995) e pela 20.<sup>a</sup> Assembleia Geral do ICOM (Barcelona, Espanha, 6 de julho de 2001), artigo 2.<sup>o</sup>.

<sup>2</sup> Diretor do Naval Museum of Québec, desde 1997.

A definição de museu militar de André Kirouac é bastante completa pois inclui todas as funções básicas de um museu, tais como a necessidade de ser uma instituição que tem um propósito a longo prazo e sem fins lucrativos; que incorpora bens museológicos através das diferentes modalidades; que conserva e assegura a segurança desses mesmos bens; que estuda e documenta cada um dos seus objetos e, finalmente, que interpreta e expõe as suas coleções permitindo o acesso às mesmas (através de exposições, serviços educativos, investigação ou mesmo publicações). Como podemos ainda concluir, são valorizados não só os testemunhos materiais mas também os testemunhos imateriais da história militar pois nas Forças Armadas o papel da sua memória coletiva atua enquanto, “Suporte essencial da identidade e, por essa via, do espírito de corpo que, mais do que em qualquer outra instituição, deve marcar de forma indelével as solidariedades horizontais e, sobretudo verticais, entre os seus elementos, dele fazendo depender, entre uma multiplicidade de fatores, a sua maior ou menor eficiência” (Monteiro 1995, 1).

As funções museológicas referidas associam-se ao comprimento da sua missão que é servir a sociedade “by raising awareness of the impact of war and of pacifist values” com impacto na forma como na atualidade se encaram os museus militares<sup>3</sup>, um meio de transmitir às gerações atuais e futuras as vivências dos militares, no passado. Tanto mais que, na grande maioria dos países, o serviço militar deixou de ser obrigatório e, conseqüentemente, se corre o risco de ver desaparecer paulatinamente o conhecimento direto da vida militar ativa com todas as experiências que ela encerra, aumentando por isso a probabilidade de se verem repetidas as experiências bélicas do passado.

Finalmente, importa referir que, em Portugal, a definição de museu militar foi estabelecida pelo ramo do Exército, mais especificamente pela DHCM nas “Normas Gerais dos Museus e Coleções Visitáveis do Exército” (capítulo I, artigo 3.º, alínea 1), “O Museu militar é um órgão de natureza cultural depositário e expositor do espólio de interesse histórico-militar, com possibilidade para garantir um destino unitário, designadamente a bens culturais militares e valorizá-los através da investigação, incorporação, inventário, documentação, conservação, interpretação, exposição e divulgação, com objetivos científicos, educativos e lúdicos, incluindo o acesso regular ao público”.

No que respeita à tipologia dos museus militares, tendo em conta a especificidade das suas coleções, é internacionalmente aceite que estes museus se localizam no âmbito dos museus de história (Alonso Fernández

---

<sup>3</sup> Para um aprofundamento desta questão ver por exemplo: Wood 1986, 20-26; Reid 1997, 185-186; Kirouac 2009, 22-23.

1999, 109; Santos 2000, 170). Segundo Kenneth Hudson (1987, 115-119), o papel dos museus militares tem sido o de equiparar a história com campanhas políticas e militares, estando deste modo implícito que para estes museus a história é principalmente uma questão de guerras, generais, almirantes e tratados, sendo que a dimensão social não tem sido objeto de reflexão.

A análise do percurso dos museus militares nacionais, mas também internacionais, permite observar que ao longo da sua existência, estes museus têm atuado não só como instituições museológicas, mas também como *memoriais* (de personalidades ou de campanhas militares específicas) e, por essa razão foi-se assistindo a uma tendência para a inexistência de um espaço de reflexão sobre os contextos que procuram glorificar. Contudo, desde a última década do século passado é possível constatar um reposicionamento, de grande parte destes museus, em relação à sociedade e, conseqüentemente, à sua afirmação como museus de história social. Este facto contextualiza-se com a necessidade de se repensar os museus de história, que tem tido lugar desde pelo menos a década de trinta, do século XX, “The museum of history (...) should not be a tomb wherein the bones of antiquity silently rest. Your Museum of History, rather, must be a power station sending out a current that illumines the community and gives a clearer vision of social values” (Parker 1935, 19; citado por Alexander e Alexander 2008, 113).

A consciência social nos museus militares tem-se vindo a refletir na substituição das exposições cumulativas de *militaria* que serviam para ilustrar algum tipo de evolução cronológica por exposições que procuram explicar as causas dos conflitos dentro dos seus diferentes contextos. É nesta perspetiva, que a afirmação de Alice Semedo (2008, 29) ganha especial relevo, “Os museus tentam assumir-se como locais onde se examina, se explora o conhecimento, a memória e a história, recusando o papel de meros lugares de afirmação da autoridade cultural”. Um dos museus, de referência internacional, que melhor ilustram aquilo que foi dito é o National Army Museum (Reino Unido).

Finalmente, Hernández Hernández (2006: 9) reflete que os museus militares se podem incluir nos museus de história tendo em conta que as suas coleções representam a atividade militar ao longo dos séculos, mas também possuem algumas características dos museus de ciência e técnica pois conservam e mostram a evolução da ciência e da técnica nos diversos campos de atuação dos três ramos das Forças Armadas – Marinha, Exército e Força Aérea.

Tendo em conta os comités internacionais definidos pelo ICOM, os museus militares enquadram-se no International Committee for Museums of Arms and Military History (ICOMAM). Este comité tem origem no ano de 1957 com a denominação de International Association of Museums of Arms

and Military History (IAMAM). Conforme William Reid<sup>4</sup> (1997, 175) refere num artigo sobre o papel dos museus militares na sociedade europeia, o IAMAM contaria com cerca de trezentos membros, alguns dos quais pertencendo a nações que em períodos de guerra foram inimigas e que na atualidade (1992) os seus conservadores desfrutavam de amizades pessoais e uma estreita cooperação profissional. O ICOMAM assume-se como o único comité internacional que desenvolve investigação sobre este tema no âmbito da museologia e propõe-se fomentar o estudo e conservação de armas, armaduras, artilharia, fortificações, uniformes, estandartes, medalhas, de uma forma científica e permitindo resgatar o seu impacto ao nível político, económico, social e cultural. Assim, este Comité tem como objetivo demonstrar de que forma as armas e a história militar são parte do património cultural da humanidade.

Atualmente, o ICOMAM é constituído por cem membros, entre os quais se contam alguns museus de referência internacional, como é o caso do Museo del Ejercito (Espanha), Musée de l'Armée (França), Imperial War Museum (Reino Unido), Militärlhistorisches Museum Dresden (Alemanha), Musée Militaire Vaudois (Suíça), Musée de L'Armée et d'histoire militaire (Bélgica), Metropolitan Museum of Art / Dept of Arms and Armor (Estados Unidos da América), Rijksmuseum (Holanda). Relativamente a Portugal, regista-se apenas um membro – a Fundação da Casa de Bragança (Disponibilizado em URL: <http://www.klm-mra.be/icomam/> e acedido em 16 de setembro de 2012).

Os museus de armas e história militar têm grande representatividade a nível mundial, tendo em conta que só na Europa, em 1997, existiam mais de mil museus militares, tanto em países que estiveram envolvidos na Primeira e Segunda Guerra Mundial, mas também em países como a Suíça que não se encontra em estado de guerra, internacionalmente, desde 1815 (Reid 1997, 175). O Reino Unido assume-se como um dos países com mais museus que se relacionam com algum aspeto das Forças Armadas, sendo que, em 1990, foi publicado um relatório da Museums & Galleries Commission (atual Museums, Libraries and Archives Council) – designado por “The Museums of the Armed Services”, que identifica duzentas instituições desta natureza.

No panorama museológico português esta tipologia de museus é também bastante representativa. O Observatório das Atividades Culturais (OAC) regista trinta e sete museus e nove núcleos relacionados com a tipologia de museu militar (dados referentes a dezembro de 2010). Os critérios de seleção

---

<sup>4</sup> William Reid foi diretor do National Army Museum, entre 1982 a 1988. Em 1997, aquando da publicação do artigo referido, William Reid era o Presidente Honorário do IAMAM.



dos registos foram ser tutelado pelo Ministério da Defesa ou ter no nome a palavra “militar”.

Ao fazer-se a distribuição dos dados cedidos pelo OAC pelo estatuto jurídico e tutela<sup>5</sup> contabilizam-se 41 museus/núcleos públicos e apenas cinco não públicos (ver figura 4). Os museus públicos com tutela militar são os museus/núcleos dos três ramos das Forças Armadas: Marinha, Exército e Força Aérea.

No que respeita aos museus públicos de tutela civil é possível concluir que a maior parte dos museus se encontram no âmbito da Administração Local, como é o caso do Museu Militar do Forte de Santa Luzia (ver figura 2), na dependência da Câmara Municipal de Elvas. Estes museus foram na sua maioria criados através de protocolos de colaboração entre o Exército e as autarquias. Relativamente aos museus não públicos a quantidade diminui substancialmente, identificando-se apenas o Museu da Guerra Colonial, o Centro de Interpretação da Batalha de Aljubarrota, o Museu Oferendas ao Soldado Desconhecido, o Forte do Bom Sucesso e o Museu da Liga dos Combatentes da Grande Guerra.

Na sua grande maioria, os museus militares têm sido geridos pelos diferentes ramos das Forças Armadas, financiados com fundos públicos e dirigidos por militares. Sendo que, na atualidade, num ambiente que se caracteriza cada vez mais por uma heterogeneidade social e cultural, os museus militares, dada a sua especificidade, têm como desafio abranger um público mais alargado, que não se esgota com a instituição militar mas que se estende a toda a população.

## **1.2. Dos armazéns de armas aos atuais museus militares do Exército português: processos de criação à luz do envolvente contexto europeu**

A história dos museus militares inicia-se muito antes do seu reconhecimento oficial por volta do século XIX. Podemos encontrar a sua origem nos armazéns de armas ou armarias do Renascimento. Existia, com frequência, nas residências senhoriais fortificadas ou nos castelos, armazéns onde se guardavam e conservavam as armas necessárias para os senhores apetrecharem os seus homens. Num artigo sobre a residência senhorial fortificada, entre os séculos XII-XV, Mário Barroca (1997, 48) faz referência ao exemplo da Torre da Cunha mandada construir por D. Lourenço Fernandes da

---

<sup>5</sup> A terminologia utilizada relativamente ao estatuto jurídico e tutela foi baseado na investigação de Serra 2007, 23-24.

Cunha, no final do século XII, e que representa, segundo o autor, o mais remoto exemplo para este tipo de construção senhorial, que conseguimos documentar em Portugal. Através de um documento designado “Mentio de Malefactoria” é possível conhecer que entre o mobiliário desta residência se incluíam “quarenta escudos, de diversos capelos de ferro e de muitas armas não especificadas” (Barroca 1997, 48-49).

Neste contexto, Rui Carita (1979, 4) alude à existência de salas de armas na Madeira, “Também o Funchal teve as suas Salas de Armas. E não nos referimos só às dos Capitães Donatários com que armavam os seus servidores, mas também a outras, pois outros Senhores da ilha, pelas constantes lutas em que andaram envolvidos, dão sinal seguro de que igualmente as possuíam. A primeira Sala de Armas da Ilha terá sido a do Capitão Donatário do Funchal [...] e tudo indica que terá ocupado no século XVI a sala gótica do primeiro piso do torreão manuelino da Fortaleza, hoje de São Lourenço. [...]. Esta Sala de Armas, que temos referências ainda existir no século XVIII, terá sido dispersa no século seguinte e talvez ainda durante este século, pelas sedes das companhias de milícias”.

Por volta do século XVI, os armazéns de armas ou armarias começam a perder a sua função predominantemente militar e, passam em muitos casos a representar espaços para exposição do armamento (que assume um caráter decorativo) a visitantes e embaixadores, tendo como objetivo a ostentação do poder e riqueza dos seus proprietários, “A arte e a indústria, embelezando com ornatos preciosos as armaduras do guerreiro, e fabricando-as até de prata, converteu-as de simples defeza em traje de gala. Tornavam-se joias de família, já pelas recordações históricas, já pela delicadeza do trabalho, e andavam-lhes ligadas, por veses, tradições de esforçados feitos, como também de galanteios românticos de seus primeiros possuidores, dando azo a lendas fantásticas” (Catálogo do Museu Militar (Antigo Museu da Artilharia) 1930, 5).

Em consequência do processo de embelezamento do armamento assistiu-se, neste período, ao fomento do colecionismo. O ato de colecionar pressupunha, normalmente, uma reserva de riqueza, constituindo um privilégio dos reis ou da nobreza e do clero. Alguns exemplos destas coleções são: a Coleção de Armas de Henrique VIII (século XVI, Torre de Londres, Inglaterra); o Gabinete de Armas de Luís XII (século XVI, Castelo de Amboise, França); a Coleção de Frederico Augusto I, Rei da Saxónia, iniciada por Henrique II (entre os séculos XIII e XVIII, a coleção integra, atualmente, o acervo do Militärlhistorische Museum der Bundeswehr em Dresden, na Alemanha); a Real Armaria (século XVI, coleção de Carlos I, Madrid, Espanha); Coleção de Ambras de Fernando I (século XVI, Viena, Áustria); Gabinete de Armas, século XVI, coleção do Marechal Filipe Strozzi, Roma

(Catálogo do Museu de Artilharia (Antigo Museu da Artilharia) 1930; Hernández 2006; e Rauchensteiner 2000).

Em Portugal, no reinado de D. Manuel I foi criado o depósito de armamento estabelecido no antigo Paço da Ribeira. Damião de Góis fazendo referência a este depósito de armas afirma, “Vi eu muitos desses museus de armas, mas o nosso é mais rico, não só pela quantidade das máquinas de guerra como pelo número quase infinito de armas e lanças” (Machado 1937, 52-53).

Conforme o Catálogo do Museu Militar (Antigo Museu da Artilharia), de 1930, antes do terramoto de 1755 existiam, em Portugal, várias coleções de armas que pertenciam a particulares, sendo algumas das mais notáveis a dos condes de Ericeira, a de Santarém e a da vila de Alfândega da Fé. Res-salva-se que, “o interesse em guardar estas coleções não era de caráter utilitário: conservavam-se numa sala de uma habitação quase sempre luxuosa, ou as armas dos antepassados e heróis das famílias ou o material bélico finalmente decorado, revestido de ouro ou prata, mais objetos de arte do que relíquia de guerra” (Santos 1970, 67).

No século XVIII, o espírito enciclopedista terá contribuído para que o ato de colecionar adquirisse um valor científico, sistemático, metódico e especializado. Assim, as coleções de armas e de história militar passaram a ser utilizadas como objeto de estudo das elites militares no âmbito do seu processo de aprendizagem, como por exemplo, o depósito de modelos de boca-de-fogo organizado, numa sala do Armazém Real da Bastilha (Paris, França), pelo Marechal Duque de Humières, com autorização de Luís XIV, para servir como elemento de estudo aos oficiais de artilharia, em início da carreira.

Em Portugal, D. João V instituiu o costume de fabricar armas de caça de grande qualidade para uso dos membros da Corte e da Família Real, feitas pelos mestres da Fábrica de Armas integrada no Arsenal, à qual se deu o nome de “Fábrica Real”. É ainda durante este reinado que se projeta um palácio para as armas. Contudo, só com Sebastião José de Carvalho e Melo, enquanto primeiro-ministro de D. José, é que o projeto toma forma e o edifício é mandado construir. Deste modo, fomentou-se a criação das Casas de Armas, que mais não seriam do que Gabinetes de Armas, procurando deste modo compensar a perda com o terramoto de 1755, da secção de armaria organizada por D. Manuel I, no Paço da Ribeira. No mesmo edifício criaram-se as condições de deleite, exposição e de manufatura, reunindo-se um conjunto de ofícios que estavam inseridos no contexto das reformas de ensino e no âmbito geral dos princípios das Luzes.

Os primeiros museus militares que abrem ao público são criados a partir do século XIX, na Europa, e caracterizam-se por um marcado caráter românti-

co que tem como consequência a incorporação de armas e outros objetos relativos ao Exército, tais como troféus de guerra ou *memorabilia* de determinada personalidade militar, que refletiam o culto prestado a essas mesmas personalidades ou ações militares, exacerbando desse modo as glórias nacionais (Hernández Hernández 2006, 9). Alguns dos exemplos mais relevantes são: o Heeresgeschichtliches Museum (Viena, Áustria), construído de acordo com os planos de Ludwig Foerster e Hansen Theophil, entre 1850 e 1856, no Arsenal, sendo considerado o mais antigo museu vienense (Rauchensteiner 2000, 3-5); o Real Museo Militar Español (Madrid, Espanha) que foi instalado em 1803 no Palácio de Monteleón; o Musée de l'Armée (Paris, França) que foi criado em 1905, tendo resultado da fusão de dois museus criados no século anterior – o Musée d'Artillerie (1871) e o Musée Historique de l'Armée (1896).

No que respeita à tipologia de museus referida, comparativamente à situação europeia, no início do século XIX, o panorama museológico português caracteriza-se por um processo de estagnação. Esta situação justifica-se pelo facto de os monarcas e a Corte portuguesa terem embarcado para o Brasil, em 27 de novembro de 1807, aquando da Primeira Invasão Francesa, a Portugal. Com eles seguiram técnicos, intelectuais, professores e até estruturas completas do Estado, como foi o caso da Companhia dos Guardas-Marinha (ou Academia Real dos Guardas-Marinhas), que para lá levou os seus lentes, estandarte, biblioteca e arquivo (Barata 2004, 424). Pela mesma razão, acompanhando a deslocação da Corte para o Brasil, saiu de Portugal valiosa documentação, bem como variados objetos do Real Museu da Ajuda que, em 1818, vão integrar o acervo do Museu Real do Rio de Janeiro, criado pelo Príncipe Regente.

As três investidas do Exército francês a Portugal (entre 19 de novembro de 1807 e 4 de abril de 1811), ordenadas por Napoleão, tiveram consequências nefastas em vários setores, nomeadamente a agricultura e a indústria. Para além disso, muitas povoações foram saqueadas e registou-se uma grande mortandade. Na realidade, a primeira metade do século XIX, em Portugal, foi um período especialmente conturbado. Se no seu início se verificaram as já referidas invasões francesas, assistiu-se depois a um complexo e sangrento processo de implantação do liberalismo, com a revolução de 1820 e a sua vitória definitiva, após a guerra civil de 1831-1834.

Durante este período, os militares estiveram sempre envolvidos no destino político do país. Por esta razão, a necessidade de criar museus no seio da instituição militar não foi especialmente sentida, resumindo-se ao interesse pontual de alguns militares, comandantes de unidades militares ou nobres, porque se propiciaram condições ou porque houve uma consciencialização precoce da importância dos museus, enquanto espaços privilegiados de valorização da memória como elemento de coesão e reforço da unidade militar.

Após algumas experiências embrionárias, já referidas, realizadas em séculos anteriores, assiste-se, na segunda metade do século XIX (que ficou marcada pelo vitorioso movimento político-militar de maio de 1851 que deu início à Regeneração e pela crescente importância dada ao império português), ao processo de organização do primeiro museu militar, pela ação do Barão do Monte Pedral<sup>6</sup>. Foram determinadas, então, as medidas necessárias para se iniciar uma política de proteção dos bens móveis existentes na instituição militar. Desta forma, a ação do Barão de Monte Pedral correspondeu a uma primitiva conceção de museu, entendido, nesta época, como lugar de recolha de armas e máquinas.

Quando irrompeu, na Europa, o grande surto de industrialização a elite militar, pelo seu nível cultural e conhecimento científico, alcançou, nesta época, lugares de destaque no desempenho de funções diversas, nomeadamente na política e no ensino civil e militar (Barata 2004, 428-429). A Regeneração e o progresso técnico que esta ergueu como bandeira, recorreu, com frequência, aos quadros de oficiais engenheiros e artilheiros do Exército e aos engenheiros construtores e maquinistas navais da Marinha

O Portugal do período da Regeneração viveu, na verdade, uma euforia de progresso, que se via concretizado na política dos melhoramentos materiais, nomeadamente nos transportes e nas comunicações, que viria a ser designada por “Fontismo”. Por decreto de Fontes Pereira de Melo em 1852, foi criado o Ensino Industrial que justifica a criação de museus industriais, como o Museu da Industria (1852), os Museus Technologicos (1864) ou, ainda, os Museus Industriais e Comerciais de Lisboa e do Porto. É neste contexto que o Museu de Artilharia, sucessor das casas de armas setecentistas, se converteu em objeto de novas conceções. Os militares de Oitocentos não vão ser indiferentes à circulação de novas ideias sobre defesa e conservação do património cultural da nação. Assim, verificou-se a necessidade de perpetuar o passado através da preservação das peças ainda existentes no Arsenal do Exército. Todos os militares deviam responder à necessidade da sua organização, como garante da identidade da instituição, do seu passado e do seu presente (Correia 2002, 171-174).

Na sequência do que foi dito, o Museu do Arsenal passa da primitiva conceção de local de recolha de espólio militar e máquinas, para surgir como um museu modernizado, cujo plano se deveu ao Capitão de Artilharia Eduardo Ernesto de CastelBranco, seu primeiro diretor. Depois de estar ins-

---

<sup>6</sup> O título de Barão do Monte Pedral foi conferido ao Brigadeiro José Batista da Silva Lopes, então Comandante Geral de Artilharia, por D. Maria II, em 7 de setembro de 1841. Faleceu a 22 de abril de 1857. Fonte: Arquivo Histórico Militar – caixa 1932. Processo individual de José Batista da Silva Lopes.

talado, durante anos, em espaços reconhecidos como totalmente inadequados, por Decreto Geral n.º 296 de 10 de dezembro de 1851 (note-se o facto de o museu ter sido criado cerca de sete meses após a insurreição militar de 1 de maio), foi criado o Museu de Artilharia, que ficou a ocupar a antiga Fundação de Baixo e o Arsenal do Exército. Este decreto é resultado do projeto de reforma (apresentado em forma de relatório) entregue pelo Barão de Monte Pedral a 24 de outubro do mesmo ano, à Comissão nomeada pelo Duque de Saldanha, que depois de discutido e aprovado foi convertido em lei. Deste modo, o Decreto de 1851 veio legalizar a existência do Museu que de acordo com o que fora projetado pelo Barão já existia com autorização do Ministro da Guerra.

O referido projeto de reforma veio, mais tarde, a constituir o Decreto Régio de 24 de outubro de 1853 que instituiu o Regulamento pelo qual se passou a administrar o Arsenal do Exército. O capítulo IX, artigo 192.º, é dedicado ao Museu de Artilharia e estabelece que, “Conservar-se-há em lugar próprio, e na devida ordem, classificação, e aceio, todos os objectos curiosos, e dignos, por qualquer circumstancia, de se guardarem; tanto dos que pertencerem a artilharia, em geral, como objectos de luxo, fardamento, modelos, machinas, etc”.

O Museu de Artilharia resultou (ver figura 6) de um contacto muito próximo com instituições europeias semelhantes, decorrente de visitas de estudo realizadas a nível oficial por militares e que permitiram identificar os modos de organização dos espaços e equipamentos mais convenientes. Daí que a sua criação tenha sido muito influenciada pelo que, então, se passava no estrangeiro e do contributo das visitas aos museus de armas já existentes.

O processo de organização do Museu de Artilharia reflete a importância do papel do Exército na segunda metade do século XIX, como já foi referido. Não será por isso de estranhar que, na sequência de, por um lado a crescente identificação do Exército com a nação verificada na segunda metade do século XIX, e, por outro, o facto de os militares ocuparem lugares importantes de decisão política, se tenha dado maior relevo à necessidade da existência de um museu militar de cariz nacional. Deste modo, justifica-se a criação de um museu público de cariz militar. Destaca-se, assim, o papel educativo que esse museu viria a desempenhar na transmissão de conhecimentos e no fortalecimento dos ideais patrióticos, como se conclui do artigo de Ribeiro Arthur, escrito em 1910, “O Museu do Exercito necessita que voltem para elle toda a atenção, que n’elle se empreguem todas as forças vivas da classe militar, e que todos os que sentem palpitar o coração com orgulho por lhe pertencerem, venham, á porfia, zelar pelas suas reliquias, engrinaldar os seus louros e cuidar com carinho dos velhos tropheus que tanto esforço, tantas lagrimas, tanta alegria e tanta gloria causaram á Patria”.

Dias antes da implantação da República, no dia 27 de setembro de 1910, é inaugurado o “Museu-Bibliotheca, commemorativo da Batalha do Bussaco” (ver figura 7), atual Museu Militar do Buçaco, por D. Manuel II, mais precisamente no dia 27 de setembro de 1910. Este Museu foi criado no âmbito do Primeiro Centenário da Batalha do Buçaco, com o objetivo de glorificar a ação heroica do Exército anglo-luso durante a Guerra Peninsular, mais precisamente no decorrer da Terceira Invasão Francesa a Portugal. A inauguração do Museu teve lugar após a missa campal, bênção da Bandeira do Centenário da Batalha do Buçaco, do descerramento da coroa de bronze comemorativa e do desfile militar junto ao Monumento Comemorativo da Batalha do Buçaco, como se descreve, “Dali [do Monumento Comemorativo da Batalha do Buçaco] seguiu El Rei com todo o seu estado até á capela de Nossa Senhora da Vitória, a dentro da mata, e que serviu de hospital de sangue da celebre batalha. Numa casa annexa á capela foi inaugurado o museu, constante de livros e documentos da guerra peninsular, fardamentos da época em manequins, armas e outras relíquias da grande campanha. Ali foi assinado o auto da inauguração” (Caetano 1910, 219).

A criação do Museu referido enuncia a tentativa do Exército de exortar as glórias do seu passado e conseqüentemente da história nacional. Desta forma, a criação dos museus militares, a organização de arquivos, de bibliotecas e do registo escrito da memória histórica através da elaboração e publicação das monografias das unidades (Monteiro 1995, 2), bem como as tradições e expressões orais como os gritos de guerra (Rodrigues 2011) ou, ainda, a preservação dos rituais militares como o juramento de bandeira no qual cada futuro militar declara “Juro defender a minha pátria e estar sempre pronto a lutar pela sua liberdade e independência, mesmo com o sacrificio da própria vida”, visam a criação dos “lugares da memória” enunciados por Pierre Nora (1978).

Na sequênciã do golpe de Estado de 28 de maio de 1926, que se caracterizou pelo domínio do aparelho de Estado pelos militares, o Museu de Artilharia, através do Decreto do Ministério da Guerra n.º 12161, de 21 de agosto de 1926, volta a fazer parte da Arma de Artilharia, mas vê alterada a sua designação para Museu Militar, que permanece até à atualidade, e passa a alargar o âmbito das incorporações. O contexto da época justifica, então, a necessidade de uma designação mais abrangente, aspeto que já no início do século tinha sido assinalado por Ribeiro Arthur (1910, 21), “A minha recente visita ao nosso museu militar e o muito respeito que tenho pelas tradições do exercito obrigam-me de novo a occupar-me de um assumpto, que já tratei na imprensa, chamando a atenção dos meus camaradas e dos artistas para as condições precarias, restrictas e mal orientadas, em que se encontra o museu impropriamente chamado – museu d’artilharia, denominação anachronica e

irrefletida. Penso também não ser o museu apanágio da arma de artilharia, e que para o seu brilho e grandeza todos devemos concorrer como sendo uma obra nacional”.

Segundo Isilda Monteiro (1995, 12), a propósito do registo da memória nas unidades militares, “A chama unificadora e vivificadora do ideal militar há tanto tempo arredia do exército português foi, durante a década de 20 [do século XX], conscientemente alimentada, por uma memória oficial, veiculadora uma vez mais de valores e exemplos a interiorizar pelos militares”. Esta afirmação é pertinente no que concerne ao panorama museológico no âmbito do Exército, tendo em conta que, em 1929, é criado um museu militar no seio do Regimento de Infantaria n.º 10, em Bragança (Regimento de Infantaria n.º 10. Ordem Regimental n.º 14, Quartel em Bragança, de 14 de janeiro de 1929, artigo 4.º), sob o comando do Coronel António José Teixeira.

O Museu Militar referido ocupava alguns espaços da Torre de Menagem do Castelo de Bragança, sendo, em 1932, nomeada uma comissão de forma a permitir um maior incremento do “Museu de Glórias e Arquivo Histórico-Militar Bragançanos”, tendo em conta que o Museu era entendido como um repositório de glórias militares e que através dele seria possível “atestar não só a cultura intelectual da guarnição mas ainda o desejo de caminhar a par das nações mais civilizadas” (Regimento de Infantaria n.º 10. Ordem Regimental n.º 292, Quartel em Bragança, de 19 de outubro de 1932, artigo 12.º). Isto significa que por um lado o Museu era entendido como um espaço potenciador da educação, em paralelo à biblioteca, e em complemento à Escola Regimental e, simultaneamente, glorificava as ações militares do passado relativas ao regimento e a figuras militares ilustres da região. Por outro lado, é assinalada a preocupação em acompanhar os países considerados mais desenvolvidos através desta ação de salvaguarda e valorização do património e da leitura pedagógica que ele possibilitava.

Os museus regimentais<sup>7</sup>, fortemente ligados ao território que ocupam, no panorama museológico internacional, têm um grande desenvolvimento a partir do Armistício (11 de novembro de 1918) que marcou o fim da Primeira Guerra Mundial (Reid 1997, 178). No caso específico do Reino Unido, esta tipologia de museus prolifera, na década de 1920, quando começam a ser recolhidos os objetos que se encontravam a decorar as messes dos sargentos e dos oficiais, para serem expostos no museu do regimento (Jones 1996, 153). Na perspetiva de Simon Jones (1996, 154), a missão dos museus regimentais é a de educar, promover o “espírito de corpo” e fomentar a “memória coletiva”. Na atualidade, é através dos seus museus que os regi-

---

<sup>7</sup> Para um aprofundamento da temática dos museus regimentais ver por exemplo: Museums & Galleries Commission 1990, 22-39.



mentos têm oportunidade de comunicar com a comunidade civil e lhes dar a conhecer as ligações entre a organização social e o trabalho no campo de batalha. De outra forma, corre-se o risco dos regimentos poderem ser entendidos como elementos externos à sociedade e descontextualizados das realidades contemporâneas.

O Museu Militar de Bragança localizado na Torre de Menagem foi gerido até ao final da década 1930 pelo Regimento de Infantaria n.º 10, e a partir dessa altura pelo Batalhão de Caçadores n.º 3, que ficou como herdeiro das suas tradições, ficando a ocupar o mesmo espaço (Nogueiro 2009, 41). Em 1958, com a saída da Unidade Militar aquartelada em Bragança o Museu foi encerrado e o seu acervo transferido para o Museu Militar (em Lisboa).

No final da década de setenta (do século XX), o Conselho da Revolução pelo Decreto-Lei n.º 242/77, de 8 de junho, criou com data de 1 de abril o Museu Militar do Porto, estabelecendo os objetivos e missão do mesmo. Contudo, a vontade de se criar um museu militar na cidade do Porto remonta ao ano de 1932 quando Joaquim Pedro Vitorino Ribeiro e Emanuel Paulo Vitorino Ribeiro ofereceram ao Museu Militar (em Lisboa) parte da coleção Vitorino Ribeiro (cerca de seiscentos objetos) relacionada com os períodos das Invasões Francesas e das Lutas Liberais. A doação é feita ao Museu Militar, em Lisboa, porque na cidade do Porto ainda não existia um museu desta tipologia.

Em 1957, o Comando da 1.ª Região Militar mostra preocupação e vontade em preservar e valorizar as tradições militares da região, tendo sido estabelecidos contactos com diferentes instituições (civis e militares) com o objetivo de se fazer um levantamento das coleções, de temática militar, com interesse museológico. No ano seguinte, mais precisamente em 28 de março, é criada a Delegação do Museu Militar (de Lisboa) no Porto, com sede no Castelo de S. João da Foz. Até à conclusão das obras de adaptação do referido espaço, foi determinado pelo Subsecretário de Estado do Exército que até conclusão das mesmas, os artefactos reunidos ficariam guardados nas instalações do antigo Quartel-general, na rua Augusto Rosa, na cidade do Porto.

No ano de 1970, a Associação Cultural dos Amigos do Porto alerta a 1.ª Região Militar para o facto de ser de todo o interesse reabilitar o acervo histórico militar amontoado nas instalações da rua Augusto Rosa. O Exército juntamente com o apoio da Câmara Municipal do Porto, do Governo Civil do Porto, do Museu Soares dos Reis, da Fundação Calouste Gulbenkian e do Museu Militar de Lisboa iniciou diligências no sentido de criar um museu histórico-militar na cidade do Porto, como um organismo independente, contudo foi mantida a ideia de instalar este Museu no Castelo de São João da Foz. No ano seguinte, o Major-Médico Francisco Fernandes Figueira foi nomeado Delegado do Museu e foi iniciada a transferência das coleções,

para algumas salas do Quartel-general na Praça da República, cedidas pela 1.<sup>a</sup> Região Militar. No dia 05 de janeiro é, finalmente, inaugurada a “Sala de Armas do Porto” (ver figura 8), uma exposição de caráter permanente, e publicado o respetivo catálogo (Soares 1973).

Na inauguração, estiveram presentes inúmeras individualidades e instituições que tinham apoiado o projeto, bem como alguns colecionadores que poderiam vir a contribuir para o enriquecimento da coleção. A exposição não esteve aberta ao público, mas era frequentemente visitada por militares, particularmente os recrutas das unidades existentes na 1.<sup>a</sup> Região Militar, durante o período de instrução.

Em 1974, tendo em conta que a adaptação das instalações no Castelo de S. João, na Foz do Douro, nunca se chegou a concretizar e as salas cedidas pelo Quartel-general eram provisórias, iniciou-se um processo para encontrar instalações para o Museu Militar, tendo sido escolhida o edifício n.º 329, na rua do Heroísmo. No dia 21 de março, de 1980, é inaugurado o Museu Militar do Porto (ver figura 9) pelo Presidente da República, General Ramalho Eanes.

A década de 1980 foi de extrema importância para o panorama museológico do Exército português, tendo em conta que foi criada uma rede de museologia militar pelo General Manuel Freire Themudo Barata<sup>8</sup>, aprovada pelo Despacho do Chefe do Estado-Maior do Exército, exarado em 30 de dezembro, de 1982, na Informação n.º 103/82 (Rodrigues 2005, 151).

Na sequência do supramencionado, no dia 22 de agosto de 1983, foi reativado e inaugurado o Museu que tinha estado instalado na Torre de Menagem do Castelo de Bragança. Para tal, foi assinado um protocolo entre a Direção de Documentação e História Militar como representante do Estado-Maior do Exército (EME) e a Câmara Municipal de Bragança, visto estas entidades considerarem a necessidade de implementação do Museu Militar de Bragança, tendo em conta que havia o interesse geral do Exército, mas também o da população local. No documento referido foram especificadas as funções do Exército e da Câmara Municipal de Bragança, como a seguir se descreve, “a) – Ao E.M.E competirá a atribuição do pessoal militar destinado à direção, gestão e funcionamento do Museu, incluindo a manutenção, conservação e limpeza do material; b) – A Câmara Municipal de Bragança suportará as despesas referentes à: – Obtenção por cedência, manutenção e conservação das instalações do museu; – Fornecimento de água, gás, eletricidade e aquecimento ao mesmo; – Guarda e vigilância exterior do Museu”.

---

<sup>8</sup> O General Manuel Freire Themudo Barata foi diretor da Direção do Serviço Histórico Militar (atual DHCM) entre 1982 e 1989.

Outra ação, de relevo, no âmbito da rede de museologia militar foi a criação do Museu Militar de Coimbra através do Despacho do Chefe do Estado-Maior do Exército n.º 103, de 5 de dezembro de 1985, tendo como missão a salvaguarda do património da Região Militar do Centro<sup>9</sup>. No dia seguinte, aproveitando-se o dia de encerramento das comemorações do VIII Centenário da morte de D. Afonso Henriques, patrono do Exército, teve lugar a inauguração oficial, numa dependência anexa ao Mosteiro de Santa Clara-a-Nova.

Tal como acontecera com o Museu Militar do Porto, o Museu Militar de Coimbra foi criado com uma ligação intrínseca à região militar onde estava implementado. Em Espanha este tipo de museus é designado por “museu histórico-militar”. O Instituto de Historia y Cultura Militar das Forças Armadas Espanholas – ramo do Exército, é o responsável pela proteção, conservação, investigação e divulgação do património histórico, cultural móvel, documental e bibliográfico do Exército espanhol (Pernia Ramírez 2006, 31). Em março de 2006, foi elaborada pelo Estado-Maior do Exército espanhol uma norma designada por “Instrucción General 03/06 – Sistema de Accion Cultural del ET” que regulamenta o património histórico espanhol e estabelece uma classificação para os museus militares. O documento referido, no que respeita aos museus relacionados com as regiões militares, define, “Se considera Museos Histórico-Militares los que se crearon en las antiguas Regiones y Zonas militares y que tienen como objetivo la conservación y difusión de los bienes culturales de las Unidades que históricamente pertenecieron al ámbito territorial en el que se encuadran. Deben ofrecer, de forma preferente, por su planteamiento y contenido, la evolución de la historia militar de su ámbito territorial en el marco de una visión global de la historia militar de España” (Estado-Maior do Exército Espanhol / Instrucción General 03 – Sistema de Accion Cultural del ET 2006, 9).

Em Portugal, no mesmo ano de 1985, é ainda construído de raiz o Museu Militar de Aljubarrota, no âmbito do VI Centenário da Batalha de Aljubarrota (1385-1985). A sua criação foi determinada oficialmente no Despacho do Chefe do Estado-Maior do Exército n.º 66, de 7 de agosto de 1986, e a inauguração teve lugar no dia 14 seguinte, em alusão à Batalha (14 de agosto de 1385).

Em 1987, através da Portaria do Ministério da Defesa Nacional n.º 106, de 16 de fevereiro foi formalizada a criação do Museu Militar de Bragança e

---

<sup>9</sup> A partir de 1993, aquando da extinção da Região Militar Centro foi entendido que a missão do Museu Militar de Coimbra deixaria de ficar confinada ao âmbito regional, tendo em conta que tinha sido possível reunir um valioso acervo de natureza muito diversificada.

estabelecidas as suas missões fundamentais, reportada a 22 de agosto de 1983. O Museu passa então a ocupar os quatro pisos da Torre de Menagem do Castelo de Bragança.

Na década de noventa (do século XX), ainda no âmbito da ação da rede de museologia militar e na sequência da reestruturação do Exército português, prevista no Decreto-Lei n.º 50/93 de 26 de fevereiro o Museu Militar do Buçaco passa a destacamento do Museu Militar de Lisboa.

É ainda no contexto referido, que são criados os Museus Militares dos Açores e da Madeira, através do Despacho do Ministério da Defesa Nacional n.º 72/93 com o objetivo de dar cumprimento ao disposto no n.º 1 do artigo 28.º do Decreto-Lei 50/93 supracitado, fixando a relação das unidades, estabelecimentos e demais órgãos que correspondem à organização prevista no referido decreto-lei. Estes Museus tornam-se efetivos com a data de 1 de agosto de 1993, através do Despacho do Chefe do Estado-Maior do Exército n.º 133/93, de 14 de julho.

Apesar da sua criação em 1993, o Museu Militar dos Açores não foi logo instalado pois não se encontravam reunidas as condições no que respeita ao acervo, recursos humanos, localização, entre outros elementos. Em 16 de outubro, de 1999, foi cedido, para execução dos serviços de gestão e administração do projeto, um espaço provisório no piso térreo do Prédio Militar n.º 56 (Ponta Delgada). A partir desse momento, iniciou-se o planeamento para a adaptação do Forte de São Brás cujas alterações estruturais e consolidação da estrutura existente teve início em 2000. O processo de criação e instalação do museu ocorreu entre 2000 e 2006, tendo durante este período uma acessibilidade limitada a grupo escolares. O museu encontra-se aberto ao público desde 2006.

No caso específico da Madeira, desde o início do século XX que germinava a vontade da criação de um museu militar pelo Tenente-Coronel Alberto Artur Sarmiento, aquando da sua colaboração com o jornal “Heraldo da Madeira”. Em 1979, esta vontade concretizou-se com a realização da primeira exposição do Museu Militar e catálogo, pelo Capitão Rui Carita, apoiado por particulares e algumas entidades oficiais como a Secretaria Regional da Educação e Cultura, a Comissão de Atividades Culturais da Câmara Municipal do Funchal, a Câmara Municipal do Machico e o Museu da Quinta das Cruzes.

O catálogo da exposição foi apresentado pelo autor António Ribeiro Marques da Silva que ressaltava a importância da criação de um museu militar no Funchal, “O museu militar assume toda a importância que lhe advém da sua missão de testemunho ilustrativo quer da obra humana, quer da história ou cultura dos povos, para além dos seus objetivos de investigação, incremento e divulgação daqueles aspetos. É uma necessidade cultural a criação de um museu militar na nossa cidade” (Carita 1979, 2).

Os Museus Militares dos Açores e da Madeira têm em comum o documento fundador, mas também a natureza dos edifícios onde se encontram instalados<sup>10</sup>. O Museu Militar dos Açores localiza-se em Ponta Delgada, num edifício histórico classificado como Imóvel de Interesse Público – o Forte de S. Brás (ver figura 10). O Museu Militar da Madeira localiza-se no Funchal, num edifício histórico classificado como Monumento Nacional – o Palácio de São Lourenço (ver figura 11).

Segundo Francisco Amado Rodrigues, a rede de museologia militar terá definhado após 1993, consequência, entre outros aspetos, da falta de investimento ao nível dos recursos humanos e financeiros (Rodrigues 2005, 155).

Já no século XXI, é publicado o Despacho Conjunto n.º 457/2004 dos Ministérios das Finanças e da Defesa Nacional que reafeta o Campo Militar de São Jorge – Museu Militar (denominado originalmente por Museu Militar de Aljubarrota) “por 99 (noventa e nove) anos à Fundação Batalha de Aljubarrota”. A reafetação tinha como objetivo a remodelação e ampliação do Museu, bem como a sua adaptação em centro interpretativo, inaugurado em 11 de outubro de 2008.

A Fundação tem apoiado o processo de recuperação de outros campos de batalha, tais como: o Campo de Batalha dos Atoleiros (1384), o Campo de Batalha de Trancoso (1385), o Campo de Batalha das Linhas de Elvas (1659), o Campo de Batalha do Ameixial (1663) e o Campo de Batalha de Montes Claros (1665). Estes são os principais campos de batalha associados à Guerra da Independência (1383-1385) e à Guerra da Restauração (1640-1668), que se situam em território nacional. Segundo William Reid (1997, 179) o State Borodino War and History Museum and Reserve (Moscou, Rússia), localizado no campo da Batalha de Borodino (1812) é considerado o mais antigo museu desta tipologia. Na perspetiva deste autor os museus ligados a campos de batalhas devem ser entendidos como tema de estudo do ponto de vista académico, mas também como uma possibilidade comercial do ponto de vista do turismo cultural.

Na sequência da reestruturação do Exército português, prevista no Decreto-Lei n.º 61, de 21 de março de 2006 e com o incentivo da DHCM, foi criado o Museu Militar de Elvas, através do Despacho do Ministério da Defesa Nacional n.º 12555, de 24 de maio de 2006. A necessidade de se criar um museu militar em Elvas já tinha sido assinalada no contexto da rede de museologia militar anteriormente referida, sendo que no “Roteiro dos Museus Militares”, de 1996, existe, já, a referência ao projetos de estudo

---

<sup>10</sup> Para um aprofundamento do tema dos museus localizados em fortificações ver por exemplo: Reid, 1997: 179-180.

para implementação de museus militares em Elvas, Évora e Angra do Heroísmo.

A inauguração do Museu Militar de Elvas só ocorreu três anos após a publicação do seu documento fundador, mais precisamente no dia 29 de outubro de 2009. O Museu ficou a ocupar as instalações do Regimento de Infantaria n.º 8 (extinto com a reestruturação do Exército de 2006) que constituem um conjunto de construções de relevante valor histórico, a saber: o Convento de S. Domingos, classificado como Monumento Nacional; o Quartel do Casarão e a Muralha Fernandina. Contudo, também no âmbito de uma nova política museológica do Exército, no dia 15 de junho de 2010, o Museu Militar de Coimbra foi desativado através do Despacho do Chefe do Estado-Maior do Exército n.º 117, de 08 de junho de 2010, que considerava que, “O Museu Militar de Coimbra se encontra instalado no «Prédio Militar 7/Coimbra» (Convento de Santa Clara), prédio este que integra a relação de imóveis a disponibilizar constante do anexo ao Decreto-Lei n.º 219/2008, de 12 de novembro, pelo que se mostra inviável a manutenção de qualquer instalação militar no mesmo, independentemente da medida de gestão a concretizar no caso concreto; Considerando, ainda, que o referido museu se encontra instalado num espaço exíguo daquele edifício, com inúmeras insuficiências e vulnerabilidades detetadas, designadamente ao nível da segurança [...] facto este que, aliado à sua proximidade geográfica dos Museus Militares do Buçaco e do Porto, aconselha a que não seja mantido em funcionamento”. O acervo reunido pelo museu, durante 25 anos, foi transferido para os outros Museus Militares na dependência da DHCM.

Atualmente, o panorama museológico do Exército português comporta, sob a dependência da DHCM, seis museus militares: o Museu Militar dos Açores, o Museu Militar de Bragança, o Museu Militar de Elvas, o Museu Militar de Lisboa (e na sua dependência o Museu Militar do Buçaco), o Museu Militar da Madeira e o Museu Militar do Porto.

### **1.3. Natureza e modos de colecionar presentes no acervo dos seis museus militares na dependência da Direção de História e Cultura Militar**

Os museus militares, tal como os museus em geral, definem-se pela existência de um acervo que se entende como a totalidade dos artefactos, na posse legal do museu (independentemente da modalidade de incorporação), que constituem o património cultural da instituição. O acervo é constituído por coleções que se entende como um conjunto de objetos reunidos, segundo um critério ou possuidores de uma característica comum, por uma pessoa ou

instituição. Na perspetiva de Susan Pearce (1994a, 125), “collections are at the heart of a museum” e, neste sentido é importante reforçar que é esta característica que distingue as entidades museológicas de outro tipo de instituições.

O Exército português possui, na dependência da DHCM, um valioso património cultural móvel distribuído por seis Museus Militares. Através do Despacho n.º 28 do Chefe do Estado-Maior do Exército, de 12 de fevereiro de 2009, foram estabelecidas as temáticas dos museus referidos com base no acervo já constituído e na comunidade onde se encontram implantados.

As coleções do Museu Militar dos Açores estão relacionadas com a Segunda Guerra Mundial, a história militar dos Açores e as fortificações e infraestruturas militares na região. As temáticas deste Museu estão ligadas à história da região, mais especificamente da Região Autónoma dos Açores, bem como ao Forte de São Brás, espaço onde o Museu se encontra instalado.

As coleções do Museu Militar de Bragança estão relacionadas com a fortificação medieval, as peças de armaria até ao século XVIII, a história militar do Nordeste Transmontano, as Invasões Francesas a Portugal e a ação do Batalhão de Caçadores n.º 3 nas campanhas militares em Moçambique, no ano de 1895. As temáticas deste Museu estão ligadas à história da região, mais especificamente do Nordeste Transmontano, à história do espaço que o museu ocupa – a Torre de Menagem do Castelo de Bragança (onde no final do século XIX e início do século estiveram aquarteladas unidades militares) e, ainda, a temáticas nacionais como é o caso das Invasões Francesas e da evolução das peças de armaria.

As coleções do Museu Militar de Elvas estão relacionadas com a: história do Serviço de Saúde; as viaturas, os hipomóveis e os arreios militares do Exército; a Fortificação de Elvas e a Guerra Colonial. Segundo o estabelecido no Programa Museológico do Museu Militar de Elvas (2010), a par destas temáticas, encontra-se em fase de estudo a possível implementação da temática da história das telecomunicações militares, em Portugal.

As coleções do Museu Militar de Lisboa estão relacionadas com: os Descobrimientos e a expansão portuguesa; a Primeira Guerra Mundial; as campanhas militares em África, nos séculos XIX e XX; a evolução do armamento; as peças de artilharia, em bronze, do século XVI ao século XIX e a artilharia portuguesa. As temáticas têm uma abrangência nacional, encontrando-se, em grande percentagem, relacionadas com o fundo antigo deste Museu, principalmente no que se refere à coleção proveniente do Arsenal do Exército. O acervo deste Museu inclui, ainda, a temática da Guerra Peninsular, mais especificamente da Batalha do Buçaco (que se encontra em exposição no Museu Militar do Buçaco).

As coleções do Museu Militar da Madeira estão relacionadas com a Madeira no contexto da Expansão portuguesa, a história militar da Madeira e as fortificações e infraestruturas militares na região. Desta forma, as temáticas deste museu estão ligadas à história da região mais especificamente da Região Autónoma da Madeira, bem como ao espaço que o museu ocupa – o Palácio de São Lourenço.

As coleções do Museu Militar do Porto estão relacionadas com: a presença do Exército português no Mundo; as revoluções portuguesas; o Porto militar – a evocação dos principais acontecimentos político-militares de que o Porto foi palco, e que ditaram a história da Cidade e do País e a evolução do dispositivo militar no Campo de Batalha, através da coleção de miniaturas militares. As temáticas deste museu estão ligadas a temas de âmbito nacional, mas também à temática específica da história militar da cidade do Porto.

A inexistência de um inventário informatizado, concluído, das coleções, localizadas nos diferentes Museus, impossibilita o processo de quantificar e caracterizar, com exatidão, a natureza dos seis acervos, pelo que a abordagem que se assume e desenvolve nos próximos pontos é limitada ao inventário disponível no período de março a maio de 2010. É também a razão anteriormente referida que justifica a maior ou menor extensão de dados sobre cada um dos acervos, como se descreve nos subpontos (1.3.1.1, 1.3.1.2, 1.3.1.3, 1.3.1.4, 1.3.1.5 e 1.3.1.6) do ponto 1.3.1.

### **1.3.1. Natureza das coleções**

#### **1.3.1.1. Museu Militar dos Açores**

Os artefactos, que constituem o acervo do Museu Militar dos Açores, foram incorporados, principalmente, através da modalidade de doação por parte de pessoas naturais dos Açores e de transferências (material obsoleto proveniente de unidades militares dos Açores, que foram extintas). Em menor percentagem, existe algum material arqueológico achado no local onde se encontra instalado o Museu. Em 2009, foi incorporado o espólio documental da Zona Militar dos Açores, o que deu origem ao Centro de Documentação do Museu Militar dos Açores, criado em 2 de julho de 2009.

O inventário do acervo não se encontra finalizado, contabilizando-se, até 2010, cerca de 1.500 artefactos, que se distribuem, de uma forma geral, pelas seguintes coleções: armas anticarro; artilharia da costa (munições, ábacos, painéis de radar, óculos de pontaria, escovilhões de limpeza, entre outros); artilharia antiaérea; engenharia (ferramentas de sapadores, picaretas, entre outros); intendência (cama de campanha, cantil, marmitas, mochilas, rações individuais, talheres, entre outros); metralhadoras pesadas da Segunda



Guerra Mundial; serviços de saúde (alicates de dentes, bisturis e pinças, entre outros); traje militar (ver figura 12) e transmissões (auscultadores, chaves morse, telefones de campanha, entre outros).

### **1.3.1.2. Museu Militar de Bragança**

O acervo do Museu Militar de Bragança integra cerca de 800 objetos que se distribuem pelas seguintes coleções: armas (ofensivas e defensivas desde o final do século XVII); equipamento militar de campanha (proteção química, equipamento individual, entre outros); escultura (estatua de Santa Bárbara, do século XII, entre outros); espólio honorífico (crestas e medalhões em ligas metálicas, entre outros); falerística (ordens honoríficas, condecorações, medalhas e outras insígnias, que datam essencialmente do século XIX e XX); fotografia; gravura; munições (pelouros em pedra e em ligas de ferro, bem como várias tipologias localizadas entre os séculos XIX e XX); objetos etnográficos provenientes de África (ver figura 13); traje militar dos séculos XIX e XX (casaco, dólman, calça, capote, blusão, botas e sapatos, entre outros) e vexilologia (bandeiras, estandartes e guiões).

A proveniência destes objetos é variada tendo sido incorporados na sua maior parte através de transferência de Unidades/Estabelecimentos/Órgãos do Exército (U/E/O), nomeadamente do Museu Militar de Lisboa e do ex-Depósito Geral de Material de Guerra (que se situava em Beírolas, Lisboa), bem como de doações por parte de militares naturais da região de Trás-os-Montes ou dos seus familiares.

### **1.3.1.3. Museu Militar de Elvas**

O acervo é constituído pelas seguintes coleções:

#### **a) História do Serviço de Saúde do Exército**

Este conjunto de objetos tem origem na coleção que constituía o Museu da Escola do Serviço de Saúde Militar e, cujo processo de transferência para o Museu Militar de Elvas se iniciou em 2007 (ver figura n.º 14). A coleção é constituída por cerca de 640 objetos que se distribuem a partir da seguinte classificação, estabelecida por Patrícia Isabel Janarra Machado (2010, 15-19): Instrumentos, aparelhos e equipamentos médico-cirúrgicos de diagnóstico (termómetro, estetoscópio, tabela optométrica, entre outros); de orientação terapêutica (aparelho oxigenioterapia modelo Pulmotor, aparelho de reabilitação com bicicleta, caixa de anestesia, entre outros); de cirurgia (estojo de cirurgia, termocautério, aparelho de transfusão sanguínea, pinças, entre outros). Instrumentos, aparelhos e equipamentos de patologia laboratorial (balanças, estufas de incubação, base mármore preparação de pomadas,

almofarizes em pedra, porcelana e/ou em vidro, entre outros). Instrumentos, aparelhos e equipamentos de imagiologia (aparelho de RX, unidade terapia para tratamento por irradiação, entre outros). Instrumentos, aparelhos e equipamento farmacêutico (frascos de farmácia, estojo de reagentes químicos com guarnição; conjunto frascos de vidro incolor com tampa vedante para medicação, funis, entre outros). Instrumentos, aparelhos e equipamentos de desinfecção e esterilização (autoclaves, esterilizadores, entre outros). Instrumentos, aparelhos e equipamento de ensino (modelos anatómicos tronco e cabeça, materiais pedagógicos – conjunto de 24 telas fotográficas e um conjunto de quinze telas de materiais com descrição anexa). Vários (mobiliário hospitalar, material administrativo e outros equipamentos e utensílios de apoio tais como cozinha de campanha do início do século XX). Espólio documental (livros técnicos, artigos, entre outros).

#### b) Coleção de Hipomóveis e Arreios Militares

Esta coleção subdivide-se em hipomóveis e arreios. Os hipomóveis incluem armamento, carros e outros equipamentos de intendência. Os arreios incluem tipos de arreios de baste, de carga a dorso e arreios de tração. A coleção é constituída por objetos transferidos do extinto Museu Militar de Coimbra, do Museu Militar do Porto, da Escola Prática de Infantaria (Mafra) e do Regimento de Infantaria n.º 3 (Beja).

#### c) Coleção de viaturas militares

Esta coleção, com cerca de 53 objetos, subdivide-se em várias tipologias de viaturas, a saber: viaturas táticas, viaturas administrativas, motocicletas e viaturas especiais. Os objetos são provenientes da transferência de outras Unidades/Estabelecimentos/Órgãos do Exército, tais como o Museu Militar do Porto, o Regimento de Manutenção (Entroncamento), o Regimento de Transportes (Lisboa) e, ainda da coleção organizada pelo Tenente-coronel Salgueiro Maia, na Escola Prática de Cavalaria (coleção de 26 viaturas, constituída desde o final da década de setenta, do século XX, na Escola Prática de Cavalaria, quando se encontrava sediada em Santarém).

#### d) Coleção de bens móveis arqueológicos

A coleção tem origem nos achados efetuados aquando a adaptação do edifício para as novas funções museológicas. Alguns objetos que se destacam desta coleção são uma pilastra visigótica, três coronhas medievais, várias munições em ferro fundido e espólio documental.

e) Coleção de bens móveis etnográficos

A coleção é constituída por dezasseis talhas em barro que se encontram nas instalações ocupadas pelo Museu desde o tempo do seu funcionamento como Regimento. Desta forma, desconhece-se a sua proveniência original e cronologia.

g) Coleção de Arte Sacra

A coleção é constituída por cinco objetos: imagem de S. João de Deus em madeira policromada (proveniente do Convento de S. João de Deus); imagem de S. Paulo em madeira policromada (proveniente do Convento de S. Paulo); imagem de Santa Bárbara em mármore branco (proveniente da Igreja de Santa Bárbara, lateral ao Castelo de Elvas, e que foi mandada transformar em paiol das bombas por D. João IV no séc. XVII, após a restauração da Independência em 1640); imagem de S. Domingos em madeira policromada (proveniente do Convento de S. Domingos, atualmente parte integrante do Museu Militar de Elvas).

#### **1.3.1.4. Museu Militar de Lisboa**

Comparativamente a outros museus militares, o Museu Militar de Lisboa é detentor da maior percentagem de objetos, tendo as suas coleções sido as primeiras a constituírem-se. O acervo deste museu ajudou a formar o acervo de todos os outros Museus Militares, na dependência da DHCM.

Uma percentagem relevante de artefactos pertencentes ao seu acervo, integra ainda, em empréstimo ou depósito, as coleções de mais de meia centena de instituições militares (Academia Militar, Colégio Militar, Escola Prática de Artilharia, Regimento de Lanceiros N.º 2, Escola de Sargentos do Exército, Oficinas Gerais de Fardamento e Equipamento, entre outras) e, civis (Câmara Municipal de Almeida, Câmara Municipal de Chaves, Câmara Municipal da Figueira da Foz, Fundação Alter Real, Fundação Casa de Bragança, Hotel Palace do Buçaco, Museu de Angra do Heroísmo, Museu da Presidência da República, entre outras).

O inventário das coleções encontra-se em fase de desenvolvimento, sendo que por esta razão e, tendo em conta a dimensão do mesmo, não é possível precisar qual o número de objetos. Por este motivo, e de forma a ser possível ter uma imagem do acervo do Museu Militar de Lisboa foi feita uma retrospectiva pelos registos das coleções e pelos catálogos que foram sendo publicados, desde o final do século XIX.

No que respeita à natureza das coleções, que constituem o acervo do Museu Militar de Lisboa e, como já foi referido tendo em conta que ainda não há um inventário de todos os objetos, os livros destinados ao registo das

coleções, os catálogos anteriormente referidos e o inventário do museu (em 2010 existiam 2.323 registos na aplicação informática *Inarte Premium*) constituíram a principal fonte de pesquisa.

Eduardo Ernesto Castelbranco foi o responsável pela organização das coleções tendo criado livros de registos dos objetos e os catálogos publicados em 1897 e 1901. Os primeiros livros destinados ao registo das coleções a cargo do Museu datam de 4 de março de 1884 e, estão organizados em cinco volumes. O cabeçalho da página é coincidente para todos os volumes e inclui os seguintes elementos: número da peça; designação; sistema; ano do modelo ou fabrico; arma a que se destina; nacionalidade; calibre e observações. A informação constante nos livros de registo foi a base para a elaboração e publicação do primeiro catálogo do Museu publicado em 1897.

A primeira parte do Catálogo versa sobre a origem do Museu de Artilharia, bem como a decoração das instalações, nomeadamente as pinturas setecentistas. Na segunda parte, é apresentado o inventário das coleções organizado da seguinte forma: armas antigas (armas da Idade da Pedra, armas da Idade do Bronze, armas Gregas, armas Romanas e armas Merovíngias); armas portáteis da Idade Média e Modernas (armas defensivas – armaduras e couraças, capacetes e escudos, e armas ofensivas – espadas e floretes, alabardas, armas de arremesso e armas de fogo portáteis); artilharia (bocas de fogo de origem portuguesa, estrangeira e acessórios); modelos (bustos, modelos de estátuas, miniaturas de artilharia, máquinas, entre outros objetos, que tinham sido fabricados nas oficinas do Arsenal, na última metade do século XIX) e outros artigos (artigos diversos – barretinas, chapas de barretina, capacetes, instrumentos musicais, medalhas, e artigos históricos (ver figura 15) – pelouros, bandeiras, troféus, espadas, entre outros artefactos com grande relevância histórica).

O catálogo de 1901<sup>11</sup> (Castelbranco 1901) é semelhante ao anterior. Tem uma primeira parte – “Breves notícias sobre a origem dos museus de artilharia”, onde se faz uma resenha sobre a origem dos museus de artilharia, sendo desenvolvida a génese do caso português. Na primeira parte e à semelhança do Catálogo de 1897 é desenvolvida uma descrição sobre as diferentes coleções. Na segunda parte do catálogo é apresentado o inventário dos objetos organizados pelas coleções (note-se que a tipologia é semelhante ao catálogo editado quatro anos antes, contudo separam-se as armas portáteis da Idade Média das armas modernas).

---

<sup>11</sup> É importante ressaltar, que esta estrutura de catálogo, no que respeita aos museus militares da época, é comum. Veja-se o exemplo do catálogo do Museo del Ejército Español de 1883, constituído por três volumes.

Uma característica comum aos catálogos é a existência, no final da publicação, de listas de artigos classificados durante a impressão. Isto é um indicador de que eram incorporados objetos, nas coleções dos museus, com bastante regularidade.

A partir de 1906, e após a morte do primeiro diretor do Museu de Artilharia, as edições do catálogo que se seguem (ex. Brandão 1906; Catálogo do Museu de Artilharia 1910; Catálogo do Musêu da Artilharia 1916; Catálogo do Museu Militar (Antigo Museu de Artilharia) 1927; Catálogo do Museu Militar (Antigo Museu da Artilharia) 1930) apresentam um formato diferente dos anteriores. De uma forma geral, na primeira parte incluem uma resenha histórica sobre os museus de armas, o caso específico dos museus de armas do rei D. Manuel I e a fundação do Museu de Artilharia. Seguidamente é apresentada uma outra resenha histórica sobre armas defensivas (as armaduras, o casco e o escudo), armas ofensivas (as armas brancas, armas de haste e armas de arremesso), armas de fogo portáteis, artilharia e as bandeiras.

Na segunda parte do catálogo, já não aparece o inventário dos objetos por coleções, mas sim por salas de exposição (incluindo os elementos decorativos), como se descreve: vestibulo; sala de Vasco da Gama; escada e peristilo; sala Guerra Peninsular; sala de D. Maria II; sala de D. José I; sala de D. João V; sala Afonso de Albuquerque; Sala D. João de Castro; sala Republica; sala Europa; sala África; sala Ásia; sala América; sala Campanhas da Liberdade (1833); sala Camões; sala Restauração de 1640; sala Infante D. Henrique; escada de saída; sala n.º 2 da Guerra Peninsular; sala da Grande Guerra; pátio da artilharia; sala da balança; sala de modelos e sala Bartholomeu da Costa (Catálogo do Museu Militar (Antigo Museu da Artilharia) 1930). Note-se que atualmente ainda se mantem uma percentagem significativa desta organização das coleções.

A organização das coleções teve início com a ação do Barão do Monte Pedral, que manda publicar a Ordem da Inspeção-Geral n.º 224 de 15 de novembro de 1842, onde é estipulado que, “O Sr. Major João Carlos de Sequeira, comandante da repartição de Santa Clara, é encarregado de dispor e classificar os modelos de máquinas, aparelhos e os objetos raros e curiosos que existem neste arsenal, na sala contígua à oficina n.º 17 (correios), ficando tudo a seu cargo. Os objetos que por qualquer motivo se não poderem arranjar na dita sala, ficarão em outros lugares. Tudo o que respeita a armas de fogo portáteis, brancas ou defensivas, ficará na Sala das Armas, na repartição da Fundação de Baixo e o seu arranjo a cargo do Sr. Encarregado do 3.º depósito. Os objetos que por sua natureza e melhor arranjo deverem ficar na repartição da Fundação de Cima, serão classificados pelo Sr. Tenente Coronel Matos, e ficarão a seu cargo. Qualquer Sr. Oficial militar ou civil ou outra pessoa empregada neste arsenal, que tiver conhecimento da existência

no mesmo, de algum objeto próprio de ser guardado nos depósitos, que por esta ordem se mandaram formar, terá a bondade de o indicar por escrito à Secretaria da Inspeção” (Brandão 1906, 17-18).

Assim, observa-se que no que respeita ao fundo antigo do Museu Militar de Lisboa este foi constituído, em grande parte, por coleções provenientes do Arsenal do Exército que tiveram origem nos objetos que eram produzidos pelo próprio Arsenal do Exército ou que foram oferecidos aquela entidade, como por exemplo a “Medalha de cobre concedida ao Arsenal do Exército pela exposição Universal de Paris em 1867” (Castelbranco 1903, 149).

No que respeita às modalidades de incorporação, que são possíveis de depreender dos catálogos do Museu, para além da transferência de coleções do Arsenal do Exército, registam-se, essencialmente, doações: de militares e descendentes de militares, como por exemplo a “Espada que empunhava o capitão de cavallaria Mousinho de Albuquerque quando entrou em chaimite, em 28 de dezembro de 1895, para realizar a prisão do regulo Gungunhana. Esta espada foi enviada pelo próprio, por pedido do commandante geral de artilharia” (Castelbranco 1903, 163); de civis, como por exemplo o “Quadro representando o ataque da Ilha Terceira, no dia 11 de agosto de 1829. Oferecido pela esposa do general Lencastre e Menezes, filha do conselheiro Luiz José da Silva, que acompanhou sempre o Imperador D. Pedro IV na referida Ilha” (Castelbranco 1903, 155); de instituições, como por exemplo o Instituto Industrial de Lisboa, a Sociedade de Geografia ou o Mosteiro da Batalha; de fábricas de armas, como por exemplo a Steyer; do rei D. Luís I e de entidades museológicas, como por exemplo o Museu das Belas Artes.

As restantes modalidades de incorporação são: a recolha de despojos de guerra, em território nacional ou estrangeiro; a transferência de coleções de regimentos extintos; a compra; o achado; o legado de militares e as réplicas produzidas nas oficinas do Museu, como por exemplo o “Modelo das officinas de coronheiro e espingardeiro; manufaturado no Museu pelos operários destacados da fabrica d’Armas, Joaquim Nicolau d’Assumpção (espingardeiro) e João Francisco Ferreira (carpinteiro), em 1887” (Castelbranco 1903, 143).

As modalidades de incorporação supramencionadas refletem proveniências muito variadas. Existe um grande número de artefactos provenientes de Portugal, e mais especificamente do Exército Português (nomeadamente os objetos que foram produzidos no Arsenal), mas também muitas coleções provenientes de locais como Moçambique, Angola, Prússia, Índia, Espanha e Inglaterra.

De forma a compreender o panorama atual, foram consultados os Anuários do Museu Militar de Lisboa, entre os anos de 1998 e 2006. Desta pesquisa foi possível concluir que neste período foram incorporados um total de cerca de 4.210 objetos de temática militar. Relativamente às modalidades de

incorporação, regista-se que na sua maior parte são doações de militares. Há também referência a doações de coleções de militares, por civis (normalmente, familiares, esposa ou filhos); doações de civis que colecionam armas ou objetos relacionados com a história militar; doações de instituições de cariz militar (como por exemplo a Escola Prática do Serviço de Transportes); doações de empresas; doações de câmaras municipais e, ainda, transferências de U/E/O do Exército. Em menor percentagem (apenas um objeto), a compra de uma aguarela intitulada “Lisboa, Largo do Museu Militar”.

Importa ainda fazer referência à coleção que teve como objetivo, por parte de Eduardo Ernesto Castelbranco, de constituir o programa decorativo das instalações do museu, como refere o Catálogo do Museu de Artilharia (1910, 25): “A parte decorativa, no interior do edifício, mereceu particular e acurada atenção a Castelbranco [...] É constituída por belas obras de talha e magníficos azulejos, já existentes desde a fundação; por estátuas, bustos, panóplias, troféus, milhares de objetos de material de guerra habilmente aplicados, e por pinturas a óleo. Como o próprio nome indica, o Museu de Artilharia não é, nem pode ser, um museu de belas artes; justifica-se porém, o emprego de quadros na ornamentação das suas salas, por contribuírem para o embelezamento de um tesouro em que se guardam antigas relíquias do passado e documentos valiosos da nossa civilização, registando-se igualmente com esses exemplares da pintura portuguesa o grau de desenvolvimento por ela atingido até hoje”.

No que respeita à pintura, José-Augusto França (1996, 10), refere que “incluíram-se grandes obras de decoração e de pintura que, sala a sala, fizeram do Museu Militar o mais importante conjunto de pinturas dos fins do século XIX académico, garantido pelas melhores assinaturas de então, e logo pelas de Columbano, Malhoa, Carlos Reis e Veloso Salgado”. Os temas presentes na coleção referida relacionam-se com momentos de relevo da história militar de Portugal, alegorias, ou personalidades tais como: “A História”, de Adolfo de Sousa Rodrigues; “Conquista de Lisboa aos Mouros”, de Bordalo Pinheiro Columbano; “Os Lusíadas”, de Carlos Reis; “D. Maria II” (ver figura 16), de Joaquim Rafael; telas sobre a Primeira Guerra Mundial, de Adriano de Sousa Lopes; “Sonho do Infante”, de José Malhoa; “Coroação de D. João IV”, de José Maria Veloso Salgado, entre outros. A coleção de pintura, de uma forma geral, é apresentada em quadros de cavalete de formato convencional e em composições, monumentais, em tela recortada a cobrirem a superfície integral da arquitetura pré-existente (tetos e paredes).

O Museu Militar de Lisboa inclui, atualmente, a coleção que se encontra no Museu Militar de Buçaco (ver figura 17). Esta coleção está ligada à temática nacional da Guerra Peninsular, e em particular à Batalha do Buçaco. Este Museu foi criado com o objetivo de “ser o precioso depósito de

quantas recordações fosse possível arrecadar para subsidiarem a história da batalha, e vantajosamente elucidarem os visitantes do Bussaco” (Albuquerque 2010, 19). A coleção que se encontra exposta neste Museu inclui um grande número de objetos que se distribuem pelas seguintes coleções: armamento da época (canhões, mosquetes, carabinas, pistolas, espadas, sabres, entre outros); réplicas de traje militar; objetos achados no campo da batalha e ainda outro tipo de artefactos que se relacionam diretamente com a Batalha do Buçaco. O acervo inclui, ainda, a coleção pertencente à Capela de Nossa Senhora da Vitória (gravuras; escultura religiosa, como o Santo António que pertenceu ao Regimento de Infantaria n.º 19 que combateu na Batalha; relíquias; paramentos; pia batismal feita com uma concha marinha e um pé em ferro, fundido no Arsenal do Exército, entre outros). Além dos objetos referidos, importa destacar a maqueta da Batalha do Buçaco, da autoria de Keith Green, comprada com o patrocínio da Sociedade da Água do Luso e da Câmara Municipal da Mealhada, em 2007.

### **1.3.1.5. Museu Militar da Madeira**

O Museu Militar da Madeira encontra-se em fase de incorporação das coleções que formarão o seu acervo. Os objetos expostos neste Museu (ver figura 18) pertencem ao Regimento de Guarnição n.º 3, à Unidade de Apoio do Comando da Zona Militar da Madeira e ao Museu Militar de Lisboa. Existem ainda objetos que fazem parte de coleções de particulares e de instituições, como por exemplo o medidor de pólvora (ver figura 19), de cerca de 1850, proveniente da armaria dos Marqueses da Graciosa, e que serviu como capa do catálogo da primeira exposição do embrião do Museu Militar da Madeira, em 1979 (Carita 1979).

Existem, ainda, objetos provenientes de achados, tais como: botões de traje militar, ingleses e portugueses (do século XIX e início do século XX), encontrados nas escavações realizadas no antigo Quartel do Colégio (atual sede da reitoria da Universidade da Madeira); os pelouros em ferro encontrados aquando dos trabalhos de restauro do Palácio de São Lourenço ou, ainda, a armação de madeira com contra travamento em Cruz de Santo André e enchimento a pedra e tijoleira (cerca de 1750), recuperada nas obras do piso intermédio do edifício Sul da fortaleza do Palácio de São Lourenço. Por último, foram doados ao Museu Militar da Madeira alguns objetos, tais como: a espada do Alferes Veiga Pestana, morto em combate, na Batalha de La Lys, no ano de 1918, no âmbito da Primeira Guerra Mundial ou o estilhaço de granada disparada por um submarino alemão, em 12 de dezembro de 1917, no Lazareto do Funchal.

Existe, ainda, um núcleo da Bateria de Costa 150 mm (localizado no Pico da Cruz, Funchal) e um núcleo da Bateria de Artilharia Antiaérea



9,4 cm, localizado no Pico do Bucho, São Martinho, Funchal (no interior da Unidade de Apoio da Zona Militar da Madeira).

### **1.3.1.6. Museu Militar do Porto**

O acervo do museu integra cerca de 21.000 objetos que se distribuem pelas seguintes coleções:

#### a) Armas e munições

As Armas abrangem tanto a tipologia ofensiva como a defensiva. No que respeita às armas defensivas, a coleção é constituída por objetos que, funcionalmente, se relacionam com a defesa do corpo (cota de malha de ferro, lorigão, manopla de elos metálicos, arnês, entre outros), a defesa da cabeça (elmo, chapéu-de-armas, capacete de ferro, entre outros) e acessórios (como por exemplo esporas e escudo).

Relativamente às armas ofensivas, a coleção é composta por peças de diferentes tipologias como as armas brancas (como por exemplo o montante, espada, sabre, adaga, punhal, baioneta, espadim), armas de choque (como por exemplo a maça de armas), armas de haste (lança, alabarda, partazana, pique, guan dao, entre outras), armamento neurobalístico (como por exemplo o arco e a besta), armamento ligeiro e pesado pirobalístico (bacamarte de cela, mosquete, pistola, revólver, pistola-metralhadora, carabina, espingarda e caçadeira de combate, espingarda e caçadeira de caça, metralhadora ligeira e pesada, entre outros), artilharia pirobalística ou boca-de-fogo (bombarda, tron, falcão, falconete, berço, colubrina, peça, obus, morteiro, foguete, entre outras). A coleção inclui, ainda, armas etnográficas (como por exemplo a moca, arco, flecha, espada e bainha, lança, punhal) provenientes de África e do Brasil.

A proveniência destes objetos é variada. As armas mais antigas fazem parte da coleção de Manuel Francisco Araújo (ver figura 20). As restantes peças foram incorporadas na sua maior parte através de transferência de U/E/O do Exército, nomeadamente do Museu Militar de Lisboa e do Ex-Depósito Geral de Material de Guerra (que se situava em Beirolas – Lisboa), bem como de doações de militares ou descendentes de militares, alguns civis e ainda, no caso específico das armas de origem oriental, da coleção do General António Joaquim Garcia.

As munições compreendem, cronologicamente, o período entre o final da Idade Média e o século XX, com especial incidência desde a segunda metade do século XIX até ao terceiro quartel do século XX.

#### b) Desenho

A coleção reúne cerca de cem desenhos de diferentes técnicas. Os desenhos são da autoria de Joaquim Vitorino Ribeiro, no caso das ilustrações de temática das Invasões Francesas a Portugal e das Lutas Liberais, e do Arquiteto Jorge Tavares, no caso das ilustrações de guerreiros medievais portugueses.

#### c) Escultura

A coleção é pouco expressiva sendo constituída por cerca de vinte peças que se distribuem pelas tipologias de escultura de vulto e de escultura heráldica. Os objetos com maior relevância são a estátua equestre de D. Afonso Henriques da autoria de Gustavo Bastos, o molde em gesso da estátua de pé do Soldado Desconhecido da Guerra Colonial (a estátua encontra-se implantada numa rotunda em Fânzeres, Gondomar) e o molde em gesso da estátua de pé do Soldado Desconhecido do Monumento aos Mortos Portugueses da Grande Guerra, da autoria de Henrique Moreira (o Monumento encontra-se na Praça Carlos Alberto, na cidade do Porto).

#### d) Equipamento

A coleção inclui um conjunto de componentes utilizados em campanha, não estando contemplados peças de vestuário ou instrumentos. A coleção é constituída por cerca de cem objetos que se relacionam com as tipologias de direção de tiro, transmissões e sapadores.

#### e) Espólio Documental

A coleção integra cerca de 2000 objetos que abrangem as designações de livros antigos, impressos relacionados com a vida militar, recibos, selos e caixas de fósforos com ilustrações de traje militar, cartas de patente para promoção, correspondência e diplomas. Os objetos localizam-se cronologicamente entre os séculos XIX e XX, focando-se essencialmente nos períodos das invasões francesas a Portugal, Liberalismo em Portugal e a primeira metade do século XX (como por exemplo a correspondência recebida pelo Coronel Hélder Ribeiro, durante o período de 1902 a 1931). A coleção tem origem nas coleções de Joaquim Vitorino Ribeiro, Coronel Hélder Ribeiro, Soldado Aníbal Augusto Milhais e do Arquiteto Vasco Rosas da Silva.

#### f) Espólio Honorífico

A coleção inclui cerca de setecentos objetos que consistem em troféus de desporto, crestas, medalhões em ligas metálicas, pratos em cerâmica e galhardetes. As crestas, medalhões e pratos têm em comum uma iconografia

que representa os escudos de armas identificativos de instituições civis e militares nacionais e, com menor expressividade estrangeiras.

#### g) Falerística

A coleção inclui cerca de noventa objetos que consistem em ordens honoríficas, condecorações, medalhas e outras insígnias, que são usadas no vestuário do agraciado para reconhecimento público, quer sejam civis ou militares. A coleção é composta por uma grande variedade de peças que datam dos séculos XIX e XX. Sendo que, os objetos do século XIX são, na sua maior parte, provenientes da coleção de Joaquim Vitorino Ribeiro e, os objetos do século XX, dos espólios do Soldado Aníbal Augusto Milhais, General António Joaquim Garcia e algumas doações, essencialmente de militares e seus descendentes.

#### h) Fotografia

A coleção é constituída por cerca de 1500 fotografias do século XX. As fotografias documentam quotidianos de algumas unidades do Exército, bem como das forças destacadas nos territórios de Angola, Guiné e Moçambique, durante o período da Guerra Colonial. Existe ainda um conjunto de fotografias, que data do período entre 1907 a 1911 e o ano de 1999, que focam, em períodos distintos, os mesmos locais do território de Macau. As fotografias têm origem no espólio de Hélder Ribeiro e nas doações de militares ou seus descendentes (nesta situação destaca-se a doação das fotografias antigas de Macau doadas pela filha do General António Joaquim Garcia).

#### i) Gravura

A coleção engloba cerca de 150 obras, cronologicamente situadas entre o século XIX e início do século XX. Embora a coleção não apresente qualidade técnica de relevo, destaca-se pela importância das suas temáticas relacionadas com as Invasões Francesas a Portugal e o Liberalismo em Portugal. Na sua generalidade, as gravuras são provenientes da coleção de Joaquim Vitorino Ribeiro.

#### J) Instrumentos

A coleção é constituída por cerca de noventa objetos que se integram nas áreas da topografia (telémetro, teodolito binocular, goniómetro, bússola, alidade, telescópio, entre outros), da ótica (óculo de ampliação variável, binóculo, epidiascópio, entre outros) e da física (anemómetro, barómetro, higrotermómetro, entre outros). Estes objetos foram utilizados em contexto militar, durante o século XX, essencialmente, em contexto de campanha.

### l) Instrumentos Musicais

A coleção é constituída por cerca de trinta instrumentos que se inscrevem nas categorias dos membrafones (como por exemplo o tambor) e aerofones (clarim, requinta, corneta e trompa). Os instrumentos musicais foram utilizados pelos militares pertencentes às bandas e fanfarras do Exército, ou com especialidade de clarim, em cerimónias militares e na regulamentação do horário de serviço interno das unidades militares, tanto em situação de tropas aquarteladas como de tropas em campanha.

### m) Miniaturas

A coleção abarca aproximadamente 14.500 miniaturas militares, de diferentes materiais como ligas de chumbo, pastas de papel, cerâmica e polímeros. Na sua grande parte, esta coleção é proveniente da aquisição do espólio de Jaime de Sousa Brandão e, em menor percentagem, do espólio do Engenheiro Campos Gondim (ver figura 21) e do Arquitecto Vasco Rosas da Silva.

### n) Pintura

A coleção inclui cerca de quarenta obras, cronologicamente situadas entre o século XVIII e XX. Na sua maior parte, a coleção não se caracteriza por uma qualidade técnica relevante. Contudo, destaca-se pela importância da sua temática relacionada com a representação de figuras militares e cenas de batalha.

### o) Traje

A coleção é essencialmente constituída por traje militar, integrando em menor percentagem peças de traje civil. A coleção inclui cerca de seiscentas peças de traje, calçado e acessórios (gola de serviço, fivela, botão, leque, entre outros). A coleção localiza-se, cronologicamente, entre o século XIX e XX, sendo que os objetos mais antigos têm origem na coleção de Joaquim Vitorino Ribeiro e de Manuel Francisco de Araújo e, as mais recentes, em doações de militares e seus descendentes.

### p) Vexilologia

A coleção de Vexilologia engloba cerca de cem objetos entre bandeiras, estandartes, guiões e flâmulas.

### 1.3.2. As coleções – significados e representações

As coleções, observadas nos vários Museus Militares, são constituídas por objetos (que também podem ser designados por bens, peças ou artefactos), que representam “selected lumps of the physical world to which cultural value has been ascribed” (Pearce 1994b, 9). As coleções museológicas espelham a cultura material (e imaterial) do Exército, armazenada, enquanto as exposições (de caráter permanente, temporário ou itinerante) são o principal meio através do qual o passado da instituição militar é comunicado ao público. Neste conceito está implícita a noção de “cultura material”<sup>12</sup> que, “Surgiu nas ciências humanas e em particular na história a seguir à formação da antropologia e da arqueologia e à influência exercida pelo materialismo histórico. Marca a sua distância em relação ao conceito de cultura, chamando a atenção para os aspetos não simbólicos das atividades produtivas dos homens, para os produtos e os utensílios, bem como para os diversos tipos de técnica (em especial vestuário, habitação, agricultura, alimentação, cultivo, cozinha, domesticação, fogo, indústria, pesos e medidas), enfim para os materiais e os objetos concretos da vida das sociedades”. (Bucaille e Pesez 1989, 46-47).

Nesta perspetiva, entende-se “cultura” como estando relacionada com um território fixo, como propriedade de uma população espacialmente circunscrita. Na perspetiva de Clifford Geertz (1973, 64-66) a cultura é um conjunto de ideias comuns a determinado grupo que são trabalhadas continuamente de maneira imaginativa, sistemática e explicável, mas não previsível. É a teia de significados que o próprio homem tece vivendo em sociedade e, que permite aos membros de um grupo interpretar a sua experiência e guiar as suas ações.

Na atualidade, a cultura material é entendida como uma das disciplinas intrínsecas à vida dos museus. O estudo da cultura material, no âmbito da museologia, engloba a interpretação formal do artefacto, mas também a análise da natureza das coleções. Só a conjugação dos dados, recolhidos nos dois níveis de investigação referidos, permite uma verdadeira interação e comunicação das coleções com o público, através da ação do museólogo, tendo como fim último serem um meio de reflexão e um meio auxiliar para a compreensão do mundo.

Na atualidade, é possível observar uma nova dinâmica no âmbito da investigação académica da interpretação da cultura material (ex. Pearce 1994a; Batchelor 1994; Elliot *et al* 1994; Prown 1994, Fleming 1974). Isto

---

<sup>12</sup> Para um aprofundamento do tema da história da cultura material consultar por exemplo: Bucaille e Pesez 1989; Pearce 1989.

acontece porque o estudo da cultura material permite um maior nível de desenvolvimento do conhecimento do funcionamento dos indivíduos e das sociedades, tendo em conta que as coleções constituem documentos históricos, tal como afirma García Blanco (1988, 12), “Todos los objetos y cualquier objeto se pueden convertir en significativo cultural porque nos remiten a aspetos culturales de la cultura a la que él mismo pertenece. Por ello cualquier objeto en tanto que es un documento único, puede ser merecedor de estar en un Museo”.

No caso específico dos museus militares, Alonso Fernández (1999, 129) refere as particularidades do seu acervo destacando as coleções heterogêneas que incluem objetos originais, réplicas e maquetas que se relacionam com acontecimentos, muitas vezes decisivos historicamente. É importante ressaltar, que nos Museus Militares, analisados, uma percentagem significativa das coleções é constituída por objetos funcionais que estiveram em uso na sua época, tais como armas, uniformes, falerística, instrumentos musicais e viaturas que refletem diferentes níveis dos seus contextos (culturais, económicos, políticos, sociais, simbólicos, entre outros), tal como afirma Belén Castillo Iglesias (2006, 145), “A lo largo de muchos siglos el ejército y sus actividades han estado imbricados plenamente dentro de la sociedad constituyendo uno de los pilares fundamentales para su desarrollo ya que sobre él gravitaba la economía, la fabricación industrial, la investigación técnica y científica e, incluso, la vida política”.

As coleções, reflexo da cultura material desta instituição militar, são, numa grande percentagem, consequência de acumulação de artefactos, considerados pela sua qualidade bons exemplares representativos da sua tipologia, tal como refere Susan Pearce (1989, 3) a propósito das coleções que vão formar os museus no século XIX, “These collections were generally of material which we would call archaeological or ethnographic [...] The guiding principle behind most of these collections was “high quality”. Their accumulation was in no sense systematic, but involved the choice of “good” pieces which were considered to embody the finest design and craftsmanship of their kind”.

Na sua maior parte, estas coleções, chegam aos museus militares, principalmente, através de doações de particulares (militares ou civis), podendo constituir o reflexo dos diferentes tipos de coleções enunciados por Susan Pearce (1992, 69), “collections as ‘souvenirs’, as ‘fetish objects’ and as ‘systematics’”.

No que respeita aos Museus Militares é possível concluir que algumas coleções se podem encaixar na tipologia dos *souvenirs*. O modo de colecionar enunciado não é exclusivo desta tipologia de museus, tal como confirma Susan Pearce (1989, 7-8) “Much of the material in museum social

history and military collections, and in ethnographic collections also, has arrived by this route [‘souvenirs’]”. As coleções de *souvenirs* não são mais do que a essência tangível de uma experiência do passado, tornam-se testemunhos da veracidade da mesma e da nostalgia que lhe está associada (Pearce 1992, 72).

O panorama enunciado reflete-se nas incorporações de *memorabilia* de figuras militares ou de combates relevantes, como por exemplo, no Museu Militar da Madeira, o estilhaço de granada disparada por um submarino alemão, em 12 de dezembro de 1917 (ver figura 22). No Museu Militar de Lisboa, há uma sala dedicada a Mouzinho de Albuquerque (considerado o herói de Chaimite por ter capturado, em Moçambique, no ano de 1895, o régulo Gungunhana) onde estão expostas as condecorações nacionais e estrangeiras com que foi agraciado, bem como o seu capacete de Lanceiros, o chapéu de campanha e as suas espadas (duas de serviço e duas de honra, merecendo especial atenção o exemplar que lhe foi oferecido pela Associação Comercial do Porto, desenhada pelo escultor Teixeira Lopes e executada pelo joalheiro José Rosas). Ainda pertencente ao acervo do Museu Militar de Lisboa, um tambor utilizado na Batalha do Buçaco (em exposição no Museu Militar do Buçaco). Por último, no Museu Militar do Porto, a coleção de cerca de 76 guiões das unidades militares que foram intervenientes na Guerra Colonial (1961-1974), em Angola, Guiné e Moçambique.

Nas coleções é também possível observar, embora em menor percentagem, coleções que poderão ser consideradas, eventualmente, do tipo *fetish*, como por exemplo a coleção Vitorino Ribeiro que faz parte do acervo do Museu Militar de Lisboa e do Museu Militar do Porto.

Joaquim Vitorino Ribeiro (1849-1928), pintor portuense, iniciou a sua atividade de colecionador nos finais do século XIX, após regressar de Paris, como testemunha o seu filho Emanuel Vitorino Ribeiro que faz referência ao colecionismo do seu pai no seu livro de homenagem, “Um dia regressou de vez. Mas entre nós estava tudo por realizar. Era preciso construir fundamentando-se no rigor histórico mas os nossos museus estavam infelizmente desertos, de todo desprovidos dos elementos necessários. Tal motivo levou-o a colecionar religiosamente as relíquias de que viria a precisar. E estudando épocas, foi arquivando com paciência, à custa de sacrifícios inúmeros, tudo quanto se lhe afigurou poder auxiliar a reconstituição dos seus trabalhos de amanhã... E assim consegue reunir, através de muitas mesquinhas e sórdidas indiferenças, dois períodos da vida portuguesa – Guerra Peninsular e Lutas Liberais (1808-1832)” (Ribeiro S/d, 12-13).

Os objetos da coleção Vitorino Ribeiro foram reunidos na sua maior parte pelo pintor Vitorino Ribeiro. Contudo, ao longo dos tempos, os seus filhos – Joaquim Pedro Vitorino Ribeiro e Emanuel Paulo Vitorino Ribeiro,

foram acrescentando objetos à coleção, “Toda a vida trabalhámos para reunir num só lugar a coleção como a que hoje possuímos, gastando nisso uma boa parte das nossas economias. Sempre aspirei, bem como o meu falecido irmão, a conservar o nome e a memória de nosso pai – Joaquim Vitorino Ribeiro –, ampliando como fizemos as instalações da Casa por ele criada, e, dentro da qual, pouco a pouco reuniu, com paixão, tudo o que lhe foi possível, num desejo sincero de com os filhos, dotar um dia o Porto com uma coleção biblio-iconográfica que hoje se poderá considerar uma das melhores desta cidade. (...) o nosso falecido pai, que tanto desejou ver-se rodeado de tudo aquilo que desse prazer ao espírito, e que sempre lutou para que no espírito dos filhos fortemente se enraizasse, como consegui, igual prazer e desejo” (Vitorino 1947).

Esta coleção integrou a exposição que, em 1920, assinalou no Porto o centenário da revolução liberal de 1820, inaugurada no Teatro de São João, em 24 de agosto. A coleção de Vitorino Ribeiro esteve sempre guardada na casa de habitação da família, situada na Travessa das Cavadas n.º 148 (Contumil, Porto).

A casa, em meados do século XX, chegou, inclusivamente, a adquirir características de casa-museu (ver figura 23), estando aberta ao público (a casa possuía quinze divisões, sendo que doze eram ocupadas pelos objetos). As coleções eram constituídas por: pintura (aguarela, águas-fortes, óleo, lápis, carvão); escultura (mármore, gesso, barro); mobiliário (estilo nacional e estrangeiro, antigo e moderno); indumentária (vestuário feminino, masculino e popular, civil e militar); cristais e prata (antigos e modernos); arte religiosa (alfaias e outros objetos de culto); cerâmica (porcelanas, faiança, olaria popular); instrumentos agrícolas; jugos e cangas; lampiões e candeias; numismática e medalhística; coleções diversas. Além de uma biblioteca com cerca de doze mil volumes (Daciano 1950).

Na perspetiva de Susan Pearce (1992, 84), a natureza fetichista destas coleções reside na relação entre os objetos e o colecionador, na qual a coleção assume o papel crucial na definição da personalidade do colecionador, que tem uma atitude para com os objetos caracterizada pela possessividade e veneração.

Finalmente, importa referir as coleções presentes nos museus militares, que poderão ser consideradas, *sistemáticas*. Segundo Susan Pearce (1992, 84) o desenvolvimento deste tipo de coleção é uma parte intrínseca do desenvolvimento das ciências sociais, entendendo-se por *sistemático* o termo extraído “from biology, botany and geology where it means the practice of taxonomy, the ability to compare and contrast collected specimens in order to distinguish the fine detail which divides one species from another, and so carry out identifications”. Um exemplo ilustrativo do que foi dito é a coleção



de artilharia, do Museu Militar de Lisboa, considerada uma das coleções mais importante tanto pelo seu valor real como pelo seu valor histórico, mesmo após a mudança da denominação de Museu de Artilharia para Museu Militar, que ocorreu em 1926.

Os objetos da coleção de artilharia encontravam-se dispostos por secções denominadas por letras do alfabeto e segundo o reinado a que pertencem. As secções A, B, e C são constituídas pelas peças mais antigas e encontravam-se expostas na sala Vasco da Gama. No Pátio de Artilharia ou dos Canhões (ver figura 24) estavam expostas as outras secções desde a letra D até à letra Q e, mais duas secções, a ultramarina (letra R) e a estrangeira (letra S). Outros exemplares estavam dispersos pelas salas de exposição (Catálogo do Museu Militar (Antigo Museu da Artilharia) 1930, 189). De uma forma geral, na atualidade, a coleção mantém a disposição referida.

No que respeita às letras atribuídas à coleção mencionada (e que atualmente ainda é possível observar a sua marcação nas várias peças de artilharia), o significado é o seguinte: A – Artilharia dos séculos XIV e XV (ver figura 25); B – Artilharia do reinado de D. Manuel I; C – Artilharia do reinado de D. João III; D – Artilharia do reinado de D. Sebastião; E – Artilharia do reinado dos Filipes; F – Artilharia do reinado de D. João IV; G – Artilharia do reinado de D. Afonso VI; H – Artilharia da regência e reinado de D. Pedro II; I – Artilharia do reinado de D. João V; J – Artilharia do reinado de D. José I; K – Artilharia do reinado de D. Maria I; L – Artilharia da regência e reinado de D. João VI; M – Artilharia do reinado de D. Pedro IV e de D. Miguel; N – Artilharia do reinado de D. Maria II; O – Artilharia do reinado de D. Pedro V; P – Artilharia do reinado de D. Luís I; Q – Artilharia do reinado de D. Carlos I; R – Artilharia Ultramarina; S – Artilharia Estrangeira; T – Artilharia na vigência da República.

Depois desta breve aproximação à natureza das coleções é importante referir que estas coleções não são documentos neutros, pois foram selecionadas a partir de um leque vasto de escolhas possíveis e por isso foram condicionados pelos coletores respetivos (independentemente da modalidade de incorporação) que agiram de acordo com o(s) seu(s) contexto(s). Tal como, a própria realidade apresentada pelas instituições museológicas é da mesma forma uma leitura desenvolvida pelos profissionais de museus, e nunca uma reprodução da(s) realidade(s).



## Capítulo II

# MODELOS DE GESTÃO DAS COLEÇÕES EM MUSEUS MILITARES

---

### 2.1. Gestão das coleções museológicas – considerações teóricas

A gestão das coleções assume-se como função museológica central e condição básica para o desenvolvimento de qualquer projeto museológico. Nesta perspetiva, a American Association of Museums (1978, 11) afirma que o dever ético dos museus é a transferência para os nossos sucessores dos registos da cultura material e natural, se possível de uma forma desenvolvida. Os museus devem controlar as suas coleções e conhecer a localização e o estado de todos os objetos do seu acervo. Devem ser estabelecidos procedimentos para avaliação periódica do estado das suas coleções, bem como para a sua manutenção, geral e específica. A acessibilidade às coleções, bem como a preservação dos artefactos, devem estar em conformidade com padrões aceites profissionalmente.

A gestão de coleções assume diferentes significados consoante os autores, instituições ou profissionais de museus. Deste modo, existem vários autores que sistematizam, com enfoques diferenciados, a generalidade das áreas de gestão das coleções. Para Andrew Roberts (1988, 1) o conceito referido engloba as políticas e procedimentos relacionados com a incorporação, controlo, catalogação, utilização, empréstimo, alienação e transporte dos objetos. Em relação às questões que se prendem com a conservação preventiva, segurança e monitorização ambiental considera que devem ser tratadas num âmbito distinto da gestão de coleções.

A abordagem de Susan Pearce (1992, 120-134) alerta para a necessidade da definição de códigos de boas práticas para as coleções, mas também para toda a documentação que lhes está associada (livros, manuscritos, separatas de revistas, cartografia, notas de campo, fotografias, ilustração, cartas, entre outros). A documentação referida pode chegar juntamente com o obje-

to ao museu ou pode ser acumulada durante a vida do objeto depois da sua incorporação e, que resulta do estudo da natureza das coleções e da análise formal dos objetos. Não se deve desvalorizar, no caso das coleções que já têm muitos anos de existência nos museus como é o caso dos fundos antigos, a informação que é possível deduzir, por exemplo de marcações, embalagens ou legendas antigas, pois muitas vezes constituem a chave para o mistério da sua proveniência.

É também necessário conhecer a abordagem de Nicola Ladkin (2004, 17), cuja visão da gestão das coleções tem uma perspectiva integrada e marcadamente ética, “Collections management is the term applied to the various legal, ethical, technical, and practical methods by which museum collections are assembled, organized, researched, interpreted, and preserved. Collections management focuses on the care of collections with concern for their long-term physical well-being and safety. It is concerned with issues of preservation, use of collections, and record keeping, as well as how the collections support the museum’s mission and purpose. The term collections management also is used to describe the specific activities undertaken in the management process”.

Finalmente, é importante fazer alusão a uma publicação, recente, da especialista em gestão das coleções, Freda Matassa (2011, 3), que afirma que independentemente de as coleções serem em grande ou pequena escala, públicas ou privadas, é fundamental fazer uma correta gestão das mesmas no que concerne ao inventário, conservação, movimentos, documentação, exposição e acesso. Conclui, refletindo que a gestão de coleções pode ser resumida da seguinte forma, “know what you have and where to find it. This knowledge provides owners and managers of cultural collections with the information they need in order to locate and care for the objects entrusted to them and to plan strategically for the future” (Matassa 2011, 3).

O desenvolvimento de uma gestão das coleções feita de forma integrada, ética e sustentável permite o equilíbrio entre as coleções, os recursos da instituição (financeiros, humanos, instalações, entre outros), e a possibilidade de estabelecer um compromisso de qualidade e de transparência com o público. O não desenvolvimento de uma gestão adequada das coleções pode mesmo colocar em causa a existência do museu como afirmam os autores Gary Edson e David Dean (1994, 13), “Without proper management, museums cannot provide the proper care and use for collections, nor can they maintain and support an effective exhibition and education program. Without proper management, public interest and trust can be lost and the existence of a museum may be jeopardized”.

Uma gestão efetiva das coleções deve-se caracterizar por ser pró-ativa em vez de reativa. Nesse sentido, o Manual de Gestão de Coleções assume-

-se como a ferramenta indispensável para a sua concretização. O Manual referido consiste num conjunto de instruções claras e precisas com o objetivo de uniformizar as políticas e os procedimentos relativos às várias atividades relacionadas com os artefactos. Ressalva-se que deve funcionar como um guia orientador para os profissionais de museus (e todos aqueles que de alguma forma têm necessidade de entrar em contacto com as instituições museológicas, tais como estagiários, voluntários, investigadores externos, entre outros) e como uma fonte de informação para o seu público.

Marie Malaro (1995, 11) que tem sido uma das autoras que mais contribuiu para a investigação de temas relacionados com a gestão das coleções, define o Manual de Gestão de Coleções como “a detailed written statement that explains why a museum is in operation and how it goes about its business and it articulates the museum’s professional standards regarding objects left in its care”. Segundo a mesma autora, o manual referido deve incluir tópicos como: a missão do museu e os seus objetivos; as modalidades de incorporação; as modalidades de alienação; as políticas de empréstimos do museu e de empréstimos ao museu; a gestão dos objetos deixados à custódia do museu (nesta situação encontram-se objetos que legalmente não pertencem ao acervo do museu, mas que foram deixados à guarda do museu por motivos que não o empréstimo ou depósito, como por exemplo para identificação ou avaliação para doação ou compra); conservação e segurança; acessibilidade; procedimentos para a criação de seguros e os registos resultantes das diferentes atividades relacionadas com a gestão das coleções, especificamente a enumeração de quando devem ser feitos e onde devem ser guardados (Malaro 1995, 11-12).

Existem vários autores e entidades que contribuíram para a criação de diretrizes para a elaboração de um manual de gestão de coleções museológicas (Grant 1994, Edson e Dean 1994, Malaro 1995; Fahy 1995; Buck e Gilmore 1998; CIDDOC CRM 2009; Matassa 2011), contudo estas não devem ser seguidas de uma forma rígida pois o seu objetivo é provocar discussão e reflexão. As diretrizes devem ser adaptadas à realidade e necessidades de cada museu. Por último, é importante referir que a elaboração de um manual de gestão de coleções não é uma tarefa simples e requer muito diálogo entre os profissionais do museu e entre a equipa e a direção/conselho/tutela do museu.

O Manual de Gestão de Coleções, como já foi referido, é constituído por um conjunto de políticas e respetivos procedimentos. Nesta perspetiva, torna-se essencial compreender os conceitos de “política” e de “procedimento”. Para Ronald Miller (1980, 3), as políticas devem fornecer orientações ou normas para a tomada de decisões, enquanto os procedimentos especificam como as ações devem ser levadas a cabo.

Gary Edson e David Dean (1994, 29-30) entendem que as políticas fornecem um conjunto de regras para que a missão seja aplicada diariamente nas atividades do museu, enquanto os procedimentos devem explicar como executar as políticas. Os autores completam a definição dizendo que as políticas e procedimentos devem abordar as seguintes áreas: “Acquisition; Accessioning; Deaccessioning; Collection care and use; Loans; Facility use; Public programming; Exhibits; Safety; Natural disasters and hazards”.

Rebecca Buck e Jean Gilmore (1998, 221) refletem que as políticas providenciam o instrumento para a tomada de decisões que determinam os desenvolvimentos a longo prazo da gestão das coleções das instituições. Disponibilizam as linhas de orientação para conjunturas que ainda não despontaram, mas que podem suceder a qualquer momento, daí que tenham de ser flexíveis, sem nunca perder a sua utilidade. Os procedimentos, por contraste, dispõem os mecanismos e os detalhes necessários para implementar as políticas. Enquanto uma política pode ser tão curta como um parágrafo, os procedimentos para essa política podem ocupar várias páginas de texto.

Finalmente, Nicola Kadkin (2004, 19) referindo-se aos procedimentos, no âmbito da gestão de coleções, define que são as diversas atividades pelas quais as políticas de gestão das coleções se convertem em ações específicas de gestão. Ressalva que os procedimentos são mais úteis e transmitem mais coerência na ação quando estão formalizados num documento escrito.

O Manual de Gestão de Coleções deve ser redigido em suporte papel ou digital. Depois de elaborado e aprovado, este documento deve ser entendido como uma ferramenta de auxílio para todos os profissionais do museu, bem como para todos aqueles que lidam com as coleções, como já foi anteriormente referido. O Manual, que em muitos casos engloba também a missão e objetivos do museu, tem a vantagem de centralizar num só documento todas as questões relacionadas com a gestão das coleções, tornando a sua consulta mais rápida e facilitada do que existindo estes documentos de forma dispersa. Após a elaboração do manual referido este deve ser sujeito a revisões periódicas, de forma a se encontrar, permanentemente, atualizado e em consonância com os objetivos estabelecidos para o museu. O seu conteúdo pode incluir diversas temáticas relativas à gestão de coleções, sendo que é incontornável a inclusão das políticas e procedimentos dos diferentes aspetos relacionados com a incorporação, alienação, empréstimos, depósitos, documentação e conservação preventiva.

É neste contexto que nas últimas décadas se observa a implementação de sistemas de acreditação em museus, que incluem nos seus objetivos a execução de um programa de normalização das atividades dos museus, nomeadamente na gestão das coleções. Alguns exemplos de programas de acreditação de museus são: nos Estados Unidos da América através da Ame-

rican Alliance of Museums (disponibilizado em URL: <http://www.aam-us.org/> e acedido em 6 de outubro de 2012); no Reino Unido através do Museums, Libraries and Archives Council (disponibilizado em URL: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20110802101741/http://mla.gov.uk/> e acedido em 6 de outubro de 2012); e em Portugal através da Rede Portuguesa de Museus (disponibilizado em URL: <http://www.imc-ip.pt/pt-PT/rpm/ContentDetail.aspx> e acedido em 6 de outubro de 2012). A necessidade de desenvolver políticas tem sido tão pertinente que segundo Alice Semedo (2005b, 311) diferentes associações profissionais produziram códigos deontológicos para museus onde incluíram aspetos relacionados com a gestão das coleções.

O Código Deontológico do ICOM para museus (ICOM 2006, 3-6) é um exemplo desta situação, sendo que a secção 2 “Museums that maintain collections hold them in trust for the benefit of society and its development” desenvolve questões relativas à incorporação, alienação e proteção dos bens culturais. Estabelece que as tutelas dos museus devem adotar e tornar público um documento relativo à política de incorporação, proteção e utilização dos acervos. Em Portugal, a Lei-Quadro dos Museus Portugueses (secção III, artigo 12.º) veio reforçar esta tendência ao definir que, “1. O museu deve formular e aprovar, ou propor para aprovação da entidade de que dependa, uma política de incorporações, definida de acordo com a sua vocação e consubstanciada num programa de atuação que permita imprimir coerência e dar continuidade ao enriquecimento do respetivo acervo de bens culturais. 2. A política de incorporação deve ser revista e atualizada pelo menos de cinco em cinco anos”.

A gestão (e a documentação indissociável desta atividade) gera informação que deve ser armazenada. Esta questão é sumariamente abordado, por exemplo, na Lei-Quadro dos Museus Portugueses (secção IV, artigos 20.º e 21.º), contudo numa visão mais limitada apenas para a informatização do inventário museológico.

Na atualidade, os *softwares* disponíveis (normalmente, denominados bases de dados) possibilitam que numa única aplicação informática seja possível o registo, tratamento e pesquisa de informação dos dados resultantes do estudo, gestão e documentação das coleções, de uma forma integrada. A informatização dos dados, resultantes dos processos referidos, executada de uma forma integrada e normalizada poderá permitir, no contexto da Sociedade da Informação e das novas Tecnologias da Comunicação e da Informação, a acessibilidade<sup>1</sup> dos acervos através da *internet* ou o fomento e desen-

---

<sup>1</sup> Entende-se “acessibilidade” como a “característica de um meio físico ou de um objeto que permite a interação de todas as pessoas a esse meio físico ou objeto e a

volvimento da criação de redes de informação baseadas em princípios de colaboração e partilha de informação entre as instituições museológicas, e entre estas e o público em geral. Concluindo, a gestão das coleções constitui um processo em aberto, para o qual contribuem a investigação científica, o avanço tecnológico e a prática museológica.

## **2.2. Identificação de modelos de gestão e documentação das coleções em museus militares – contexto internacional**

Com o objetivo de analisar e compreender o *modus faciendi* de museus militares relativamente à gestão das suas coleções, procedeu-se a uma pesquisa da bibliografia disponível sobre o tema, à solicitação de documentos a museus militares estrangeiros previamente selecionados e à pesquisa eletrónica nos sítios *web* por eles disponibilizados. Esta pesquisa permitiu o levantamento de informação e análise relativa às seguintes instituições museológicas: Canadian Forces Base Petawawa Military Museum, Imperial War Museum, Museo del Ejército e o National Army Museum.

### **2.2.1. Canadian Forces Base Petawawa Military Museum**

A Canadian Forces Base Petawawa Military Museum inclui dois museus – o Base Museum e o Airborne Forces Museum, e duas coleções visitáveis – a Royal Canadian Dragoons e a Royal Canadian Guards, que se encontram sob a dependência do Comandante da Base Militar de Petawawa.

O Base Museum incorpora, preserva, interpreta e expõe objetos com relevância histórica para a história da base, das unidades e dos regimentos das Forças Militares Canadianas. O Airborne Forces Museum incorpora, preserva, interpreta e expõe objetos com relevância histórica para a história da Força Aérea canadiana. Estes dois museus orientam a gestão das suas coleções através de um manual denominado por “Canadian Forces Base Petawawa Military Museum – Collections Management Policies & Procedures” (disponibilizado em URL: <<http://www.petawawamuseums.ca/admin/researchpolicy.pdf>> e acedido em 2 de outubro de 2012).

---

utilização destes de uma forma equilibrada / amigável, respeitadora e segura. Isto significa igualdade de oportunidades para todos os utilizadores ou utentes, quaisquer que sejam as suas capacidades, antecedentes culturais ou lugar de residência no âmbito do exercício de todas as atividades que integram o seu desenvolvimento social ou individual. Portanto, a acessibilidade promove a igualdade de oportunidades, não a uniformização da população” (Sagramola 2005, 23).



O “Canadian Forces Base Petawawa Military Museums – Collections Management Policies & Procedures” é um manual constituído por políticas e procedimentos de gestão das coleções, sem data de criação ou de validade, que está em vigor para os museus e coleções visitáveis referidos. É constituído por quatro secções: 1. Visão geral das coleções; 2. Coleções: armas de fogo; 3. Coleções: munições; 4. Empréstimos.

A secção 1 é uma abordagem geral às coleções e inclui elementos como: a missão dos museus e coleções visitáveis; métodos (doação, compra e transferência) e procedimentos para a incorporação; considerações éticas relativas à incorporação; atribuição do número de inventário cujo formato se descreve em seguida:

Exemplo: A/B/C/D1999.111.002

A = Airborne Forces Museum, B = Base Museum, C = Guards Collection, D = Dragoon Collection; 1999 = ano de incorporação; 111 = número do lote; 002 = ordem sequencial do artefacto dentro do lote

A secção 1 faz referência ainda aos procedimentos para a marcação do número de inventário em têxteis, papel e fotografia. Para outro tipo de objetos ressalva que deve ser colocada uma etiqueta, numa parte visível e acessível, com os seguintes elementos: número de inventário; número de série (se aplicável); número NATO (se aplicável) e uma breve descrição.

Finalmente, a secção referida inclui alguns procedimentos para o inventário e acondicionamento em reserva; política para a criação de cópias de segurança do inventário em formato informático e, ainda, enuncia os métodos (alienação por devolução ao doador; alienação por transferência para outro museu; alienação por venda; alienação por destruição) e procedimentos de alienação.

A secção 2 dedica-se exclusivamente às armas de fogo, incluindo o resumo do “Código Penal do Canadá (Parte III) – Armas de fogo e armas ofensivas”; procedimentos de incorporação; e ainda políticas e procedimentos para o acondicionamento, segurança e transporte. A secção 3 faz referência, exclusivamente, às munições, mais concretamente as políticas e procedimentos para o seu armazenamento, exposição e manuseamento. Na secção 4, que constitui a última secção deste documento, enunciam-se políticas e procedimentos para o empréstimo, fazendo a distinção entre empréstimo de saída e empréstimo de entrada.

### **2.2.2. Imperial War Museum**

O Imperial War Museum (IWM) afirma-se como um museu de história social. A sua vocação foca as experiências e comportamentos das pessoas em contextos bélicos, bem como o impacto da guerra na sociedade. O IWM é constituído por cinco museus localizados por todo o Reino Unido: Imperial

War Museum London (sede), Churchill War Rooms, HMS *Belfast*, Imperial War Museum Duxford e Imperial War Museum North.

Através de troca de correspondência com Sophie Rowberry (diretora do Departamento de Coleções) foi possível conhecer que o IWM cumpre as políticas e procedimentos emanados pelo “Standard Procedures for Collections Recording Used in Museums” (SPECTRUM<sup>2</sup>) e segue uma política de incorporação comum a todos os museus que constituem o IWM, e que se encontra disponível no sítio *web* do museu (disponibilizado em URL: <http://www.iwm.org.uk/server/show/nav.607> e acedido em 2 de outubro de 2012).

A política de incorporação do IWM não tem data de criação ou de validade. É constituída por cinco páginas e tem início com a definição de “coleção” e de “incorporação”: “The Collection is defined as all the material of cultural significance which has been accessioned by the Imperial War Museum (IWM), and includes works of art, objects, printed books and other printed material, archival and audio-visual material” [...] Acquisition is defined as the transfer of ownership of a significant item to the permanent collection of the Museum, its management and documentation. Material is acquired to enhance the ability of the Museum to carry out its responsibilities to record, interpret and educate the community about wars in which British and Commonwealth forces have been involved since August 1914”.

Numa segunda parte do texto, o IWM preocupa-se em tornar pública a missão e história do museu, tendo em conta as cinco diferentes instituições que o constituem. Seguidamente, define claramente quais as áreas temáticas das coleções e clarifica as limitações para a incorporação. É ainda referido que o IWM tem em conta as políticas de incorporação de outros museus ou arquivos com as mesmas áreas temáticas, para que não surjam conflitos de interesse e para melhor definirem as suas especializações e deste modo não se duplicarem ou desperdiçarem recursos. São assinalados os princípios de incorporação que afirmam que o IWM não deve incorporar nenhum artefacto sem ter a certeza da sua autenticidade e proveniência legal. Faz, ainda, referência às políticas e procedimentos de incorporação: doação, compra, depósitos do Arquivo Nacional (relativos a fotografias, filmes e registos de crimes da Segunda Guerra Mundial), transferência, cópias (de fotografias ou

---

<sup>2</sup> O SPECTRUM foi criado pela Museum Documentation Association (MDA) em estreita colaboração com o Standards Advisory Committee. O SPECTRUM encontra-se disponível gratuitamente para *download* no site da Collections Trust, disponibilizado em URL: <http://www.collectionstrust.org.uk/spectrum> e acedido em 2 de outubro de 2012.

documentos), legado, permuta e gravações (relativas a património imaterial). Por último, enuncia quais as temáticas prioritárias para a incorporação.

### 2.2.3. Museo del Ejército

O Museo del Ejército é um museu de cariz nacional que depende do Ministério da Defesa espanhol e é o resultado da fusão de diversos museus militares criados desde o início do século XIX, nomeadamente o Real Museo Militar, criado em 1803. O museu foi transferido de Madrid para Toledo, e em julho de 2010 foi inaugurado no espaço renovado do *Alcázar*. O contacto com este Museu foi efetuado através de troca de correspondência com Teresa Moneo (conservadora chefe do Departamento do Centro Documental) e pela visita ao espaço do museu, no dia 29 de dezembro de 2010.

A gestão das coleções neste Museu segue as mesmas políticas e procedimentos que os restantes museus nacionais (disponibilizado em URL: <http://www.mcu.es/museos/CE/Colecciones/index.html> e acedido em 2 de outubro de 2012).

No que respeita ao sistema de documentação das coleções a informação está disponível numa tese de mestrado publicada em 2000. A autora da investigação é Maria Isabel Bravo Juega e a investigação denomina-se “El Sistema de Documentación de Museos Militares del Ministerio de Defensa: El Museo del Ejército, modelo de actuación”. Nesta publicação é possível aceder a informação sobre a evolução do sistema documental do museu; ficha de inventário, bem como os procedimentos para o seu preenchimento; classificação genérica das coleções do museu; normas para atribuição do número de inventário e marcação.

Aquando da visita ao Museu foi ainda possível consultar a classificação, em vigor, das coleções, como a seguir se enuncia: “Armas: arma arrojadiza; arma blanca; arma combinada; arma contundente; arma de fuego portátil; arma de lanzamiento manual; arma defensiva; arma enastada; armamento diverso; armamento OTAN; armamento y municiones nucleares; arte tormentaria; artillería; definiciones; Bellas Artes: arquitectura; artes aplicadas – industriales; dibujo; escultura; estampa y arte gráfico; fotografía; pintura; definiciones. Documentos: manuscritos; impresos; materiales especiales; sigilografía; definiciones. Enseñas: accesorios bandera; banderas; banderines; banderolas de lanza; estandartes; guiones; otras (leones, lábaros, águilas); partes (astas sueltas); pendones; definiciones. Epigrafía / Numismática / Filatelia: epigrafía; filatelia; numismática; definiciones. Equipo: equipo completo de caballo para plaza montada y de mulo; equipo individual de perro y paloma mensajera; equipos contraincendios, de salvamento y de seguridad, y equipo y materiales de protección medioambiental; equipos de dirección de tiro; equipo de lanzamiento, de aterrizaje y maniobra en tierra

de aeronaves; equipos de telecomunicación, detección e radiación coherente; equipos fotográficos y cinematográficos; equipos mecánicos de transmisión de fuerza, equipo, artículos y materiales de uso doméstico, comercial y para cocina y comedor, mobiliario doméstico, de acuartelamiento y de campaña, equipo, mobiliario y material de oficina y escritorio; equipos para buques y equipos marinos; equipos para construcción, minería, excavaciones y conservación de carreteras; equipos para deporte y lúdicos; equipos para manejo de materiales; equipos y ayudas a la enseñanza; equipos y material para médicos, odontólogos y veterinarios, productos y artículos de tocador, sistema de alarma, señalización y detectores de seguridad, tiendas (de campaña) y toldos impermeabilizados. Indumentaria / Uniformidad: complementos y varios (guantes, manoplas, calcetines, cuellos, puños, botones, etc.); fornituras (correaes, cartucheras, forrajeras, fiadores, cordones de ayudante, charrteras, golas, espuelas y espolines de uniformidad, etc.); prendas de protección contra agentes nucleares, biológicos y químicos; prendas de vestir no de uniforme (espuelas, espolines y calzado no de uniforme); uniforme – conjunto; uniforme-prendas sueltas (de cabeza, de cuerpo, calzado); vestuario, equipo individual; definiciones. Insignias: condecoraciones; distintivos; divisas; emblemas; otras; definiciones. Instrumentos: instrumentos y equipos de laboratorio; instrumentos musicales, gramófonos y radiorreceptores tipo doméstico. Maquetas: aeronáuticas; de arquitectura; de artillería; de combates; de máquinas; navales; otras; definiciones. Material Ferroviario: accesorios y componentes de locomotoras y vagones; equipo de construcción y conservación de vías férreas, ferrocarril; locomotoras; materiales de vías férreas, ferrocarril; vagones; notas. Miniaturas, Dioramas: miniaturas; dioramas; definiciones. Modelos: aeronáuticos; de arquitectura; de artillería; de combates; de máquinas; navales; otros; definiciones. Municiones, bombas y explosivos: accesorios; agentes químicos de combate; artificios pirotécnicos; bombas; cabezas de guerra de misiles guiados y componentes explosivos; cohetes y munición-cohete y componentes de cohete; componentes explosivos de cargas de profundidad; componentes inertes de cargas submarinas; componentes inertes de torpedos; dispositivos accionados por cartuchos o por propulsantes y componentes; equipo específico para manejo y servicio de municiones; espoletas y cebos; explosivos a granel; granadas; materiales de demolición; minas terrestres; munición diversa; municiones de calibre desde 75 mm. hasta 125 mm. incluidos; municiones de calibre superior a 125 mm; municiones de calibre superior a 30 mm. hasta 75. mm., excluidos; municiones hasta calibre de 30 mm. incluido; proyectiles; unidades de propulsión de combustible sólido y componentes para misiles guiados y vehículos espaciales con carga inerte; unidades de propulsión de misiles guiados y vehículos espaciales con componentes explosivos, de combustible sólido;

utillaje y equipos de neutralización de explosivos de superficie; utillaje y equipos de neutralización de explosivos y armamento submarino. Patrimonio Arqueológico. Patrimonio Etnográfico: armas y guerra; casa y mobiliario; caza y pesca; fibras; juegos y entretenimientos; música y danza; objetos rituales, ceremoniales y religiosidad popular; objetos uso personal; oficios tradicionales; recipientes; transporte tradicional; vestidos y adornos; definiciones. Patrimonio Industrial: accesorios de motores; componentes de equipos eléctricos y electrónicos; conductores eléctricos, equipos generadores y de distribución de energía eléctrica; dispositivos de alumbrado y lámparas; equipo de talleres de mantenimiento y reparación; ferretería y abrasivos; herramientas de medida; herramientas manuales; maquinaria para industrias especiales; maquinaria y equipo para servicios diversos; maquinaria y equipos para trabajar la madera; maquinaria y equipos para trabajar los metales; máquinas de oficina, equipos de archivo visible y equipos para proceso de texto y proceso automático de datos; motores, turbinas y componentes; varios; definiciones. Patrimonio Natural: animales disecados; conchas; entomología; maderas y herbarios; minerales y fósiles; paleontología; definiciones. Recuerdos: científicos; de campañas; de héroes y gestas; de instituciones; de unidad; otros; personales; religiosos. Vehículos: aeronaves y componentes estructurales; buques, embarcaciones menores, pontones y diques flotantes; componentes y accesorios de aeronaves; componentes y accesorios vehiculares; cubiertas y cámaras; vehículos de “colchón de aire”, vehículos de motor, remolques y semirremolques. bicicletas; vehículos espaciales; vehículos varios; nota”.

Finalmente, importa referir a revista “Ejército” de junho, de 2010, que é dedicada ao Museo del Ejército e integra dois artigos essenciais para a compreensão do modelo de documentação das coleções desenvolvido pelo Museo (Chica Olmedo 2010, 56-61; Sanchioli Sáez 2010, 62-67).

#### **2.2.4. National Army Museum**

O National Army Museum (NAM) é o museu central do Exército britânico. Foi criado em meados do século XX e localiza-se em Londres. O contacto com o Museu foi estabelecido através de troca de correspondência com Emily Dodd (Collections Review Officer).

O Museu não tem um manual de gestão de coleções, contudo disponibilizam, no sítio *web* do museu (disponibilizado em URL: <http://www.nam.ac.uk/about-us/schemes-policies-procedures> e acedido em 2 de outubro de 2012), dois documentos de gestão: a “Política de Incorporação e Alienação” e as “Condições de Empréstimo”. Relativamente a outras atividades de gestão das coleções seguem as políticas e procedimentos emanados pelo SPECTRUM.

A Política de Incorporação e Alienação do NAM foi aprovada pelo Council of the National Army Museum, em 22 de abril de 2010. O documento está dividido em vinte capítulos e tem início com a afirmação pública da sua missão e objetivos. Seguidamente, atribui a autoridade para incorporar ou alienar fazendo referência à “National Army Museum’s Royal Charter”, de 1960.

O capítulo 3.º descreve exaustivamente os temas, períodos cronológicos e áreas geográficas relativas às coleções que constituem o acervo. E, no capítulo que se segue é feita referência aos critérios que devem ter em conta para futuras incorporações, bem como são definidos os temas, períodos cronológicos e áreas geográficas relativos a coleções que não têm interesse para incorporar no acervo do NAM.

No capítulo 5.º o NAM reconhece a sua responsabilidade em assegurar às novas incorporações os cuidados de conservação, estudo e utilização necessários, tendo em conta que é um Museu acreditado pelo Museums Libraries & Archives (MLA). Reconhece ainda o dever de ter em conta limitações ao nível da conservação, recursos humanos e espaço em reserva sempre que quiserem fazer novas incorporações.

A política de incorporação do NAM atenta também as políticas de incorporação de outros museus, bibliotecas e arquivos com áreas de interesse ao nível da temática comum das coleções. Aceita consultar as organizações com quem possa criar conflitos de interesse e definir áreas de especialização para que se evite duplicações desnecessárias e desperdício de recursos.

No capítulo 7.º é especificado que as políticas emanadas devem ter a validade de cinco anos, estando agendada a revisão para abril de 2015. Acrescenta que sempre que existirem alterações na política de incorporação e alienação o MLA será notificado.

Esta política coloca a possibilidade de incorporações que extravasem a atual política, contudo isto só deverá ser feito em condições excecionais e apenas depois da devida autorização do Diretor e do Conselho do NAM, tendo em conta os interesses dos outros museus. Seguidamente, são referidos os procedimentos de incorporação e algumas reflexões éticas sobre o tema.

Os capítulos 10.º, 11.º e 12.º são dedicados a referências relativas à repatriação e restituição de objetos que tenham sido alvo de espoliação ou que tenham grande relevância para a sua cultura, bem como restos humanos, tendo em conta documentos como “Spoliation of Works of Art during the Holocaust and World War II period: Statement of Principles and Proposed Actions”.

O restante documento (dos capítulos 13.º ao 20.º) é dedicado à alienação, nomeadamente considerações gerais, métodos de alienação, responsabilidades e, finalmente, refere que a documentação da alienação é feita de acordo

com os procedimentos de alienação contidos no SPECTRUM. São entregues relatórios sobre as alienações ao Conselho do NAM e é publicado no “Annual Accounts”.

No que respeita ao segundo documento – “Condições de Empréstimo”, este foi revisto em maio de 2010. Divide-se em duas partes: parte A – Empréstimos do NAM a outras instituições para exposições temporárias e, parte B – Empréstimos do NAM a outras instituições de artefactos de grandes dimensões, tais como: veículos rodoviários e ferroviários e peças de artilharia.

No que refere às “Condições de Empréstimo”, normalmente, o NAM só faz empréstimos a instituições credenciadas, pelo MLA (no caso de instituições que pertençam ao Reino Unido) ou por organismos semelhantes referentes a outros países. A parte A das “Condições de Empréstimo” inclui os procedimentos a seguir para o empréstimo de artefactos do acervo do NAM, bem como as condições padrão de empréstimo no que se refere ao acondicionamento dos objetos em exposição, responsabilidades e despesas, seguro, embalagem e transporte, condições ambientais, direitos de imagem e, há ainda a ressalva de que o comodatário deve fornecer ao NAM um exemplar de qualquer catálogo ou outra publicação que inclua os artefactos em empréstimo.

A parte B das “Condições de Empréstimo” refere que no caso dos artefactos de grande dimensão é possível o empréstimo a instituições não credenciadas, mas que tenham sido legalmente constituídas e que tenham capacidade para proporcionar condições adequadas aos artefactos e disponibilizar o seu acesso ao público. Relativamente aos tipos de coleções referidas, a parte B do documento estabelece os procedimentos a seguir para o empréstimo de artefactos do acervo do NAM, bem como as condições padrão de empréstimo no que se refere às responsabilidades e despesas, seguro, condições ambientais, direitos de propriedade e, há ainda a ressalva de que o comodatário deve fornecer ao NAM um exemplar de qualquer catálogo ou outra publicação que inclua os artefactos em empréstimo.

O NAM desenvolveu e publicou em 1991 um thesaurus para inventário de coleções militares, que na atualidade se encontra em revisão. O thesaurus referido foi disponibilizado, para esta investigação, por David Collens (Director do National Firearms Centre do Royal Armouries no Reino Unido, desde maio de 2010). O thesaurus tem uma estrutura que reflete a gestão das coleções feita pelo NAM. Assim, a lista divide-se pelas disciplinas que correspondem aos cinco departamentos referentes a coleções e dentro de cada uma delas foram definidas temáticas específicas, como a seguir se descreve: I. Arquivo, Fotografia, filmes e som (a – Arquivos; b – Mapas; c – Filmes e Vídeos; d – Gravação de som; e – Fotografia; f – Transparências coloridas;

g – Daguerreótipos; h – Negativos; i – Álbuns fotográficos); II. Livros (a – Abstratos; b – Publicações do Exército; c – Livros; d – Periódicos); III. Artes Decorativas e Belas Artes (a – Cerâmica; b – Desenhos; c – Miniaturas; d – Pintura a Óleo; e – Gravuras; f – Escultura; g – Ligas metálicas); IV. Uniformes, insígnias e medalhas (a – Uniformes; b – Equipamento para o corpo; c – Bandeiras e estandartes; d – Insígnias; e – Medalhas); V. Armas, equipamento e veículos (a – Munição; b – Artilharia; c – Armaduras; d – Armas brancas; e – Armas de fogo; f – Mobiliário; g – Arreios; h – Modelos; i – Instrumentos musicais; j – Relíquias e equipamentos; k – Instrumentos Científicos; l – Veículos).

### **2.3. Os modelos de gestão e documentação das coleções dos seis Museus Militares da Direção de História e Cultura Militar: diagnóstico e contributo para a criação de boas práticas**

O panorama observado, em 2010, no que respeita ao modelo de gestão e documentação das coleções nos seis Museus Militares é o reflexo de algumas iniciativas, relevantes, desenvolvidas pela DHCM, como a seguir se descreve.

Em 2008, foram elaboradas e aprovadas as “Normas Gerais dos Museus e Coleções Visitáveis do Exército” (NGMCVE), através do Despacho do Chefe do Estado-Maior do Exército n.º 96, de 22 abril, documento fundamental para a normalização da gestão dos museus militares, mas também das coleções visitáveis do Exército. As NGMCVE são constituídas por dez capítulos, a saber: (I) objeto, dependências e conceitos (conceito de museu militar e de coleção visitável militar); (II) funções museológicas nos museus militares (idênticas às instituídas pela Lei Quadro dos Museus Portugueses, capítulo II, secção I, artigo 7.º); (III) Recursos humanos, financeiros e instalações; (IV) Horário e acesso ao público; (V) Execução, reprodução e aquisição de imagens de peças museológicas; (VI) Cedência temporária de bens museológicos; (VII) Depósito de bens museológicos; (VIII) Doação e legados de bens culturais; (IX) Desafetação de bens culturais; (X) Disposições finais e transitórias.

No que respeita às normas supracitadas, observa-se que a sua estrutura e conteúdo tem como base a Lei-Quadro dos Museus Portugueses. A informação disponibilizada pelas NGMCVE consiste, na sua maior parte, numa enumeração de políticas, sendo que só são referenciados alguns procedimentos para a ação de inventário, a cedência temporária, o depósito de bens museológicos, a doação e o legado (incluindo anexos com diferentes tipos de formulários).



As NGMCVE, como já foi referido, encontram-se em consonância com a Lei-Quadro dos Museus Portugueses, contudo assinala-se a necessidade da sua articulação com um código deontológico para museus, como por exemplo o Código Deontológico do ICOM, bem como é indispensável existir uma referência específica para as coleções de armas dada a natureza destes objetos.

Ressalva-se ainda que o documento referido não inclui no seu texto, nem no despacho que as autoriza, menção à validade das mesmas ou período limite em que devem ser revistas. Este facto é prejudicial pois todas as normas devem ser revistas, periodicamente, de forma a serem atualizadas e adaptadas.

No âmbito do desenvolvimento das práticas de gestão dos Museus Militares, e nomeadamente da gestão das coleções, importa, ainda, referir que em agosto de 2009 foi enviado o pedido de início do processo de candidatura da credenciação dos seis Museus Militares<sup>3</sup> através do Ofício do Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército n.º 9360, de 18 de agosto de 2009. O pedido de adesão, na época, foi dirigido ao Instituto dos Museus e Conservação/Rede Portuguesa de Museus, sendo que atualmente a entidade que assumiu estas funções é a Direção-Geral do Património Cultural/Departamento de Museus, Conservação e Credenciação (Portaria n.º 223/2012, de 24 de julho).

A Rede Portuguesa de Museus constitui, segundo a Lei-Quadro dos Museus Portugueses (secção I, artigo 102.º), “um sistema organizado, baseado na adesão voluntária, configurado de forma progressiva e que visa a descentralização, a mediação, a qualificação e a cooperação entre museus”, tendo como objetivos: “a) A valorização e a qualificação da realidade museológica nacional; b) A cooperação institucional e a articulação entre museus; c) A descentralização de recursos; d) O planeamento e a racionalização dos investimentos públicos em museus; e) A difusão da informação relativa aos museus; f) A promoção do rigor e do profissionalismo das práticas museológicas e das técnicas museográficas; g) O fomento da articulação entre museus” (Lei-Quadro dos Museus Portugueses, secção I, artigo 103.º).

A credenciação consiste na avaliação e no reconhecimento oficial da qualidade técnica dos Museus Militares, na dependência da DHCM, tendo como objetivos promover o acesso à cultura e o enriquecimento do património cultural histórico-militar através da introdução de padrões de rigor e de qualidade no exercício das funções museológicas. A credenciação dos museus referidos depende do preenchimento dos seguintes requisitos (Lei-Quadro dos Museus Portugueses, capítulo IX, secção I, artigo 113.º):

---

<sup>3</sup> Sobre a candidatura do Museu Militar do Porto consultar: Teixeira 2011, 111-117.

“Cumprimento das funções museológicas previstas nos artigos 8.º a 43.º; Existência de recursos humanos, financeiros e instalações contemplados nos artigos 44.º a 51.º; Aprovação do regulamento do museu de acordo com o artigo 53.º; Garantia de acesso público nos termos previstos nos artigos 54.º a 62.º”.

O processo de credenciação é constituído por vários momentos que se organizam em três fases: I) Preliminar; II) Início do procedimento de credenciação; III) Credenciação. A credenciação e consequente integração na Rede Portuguesa de Museus dos Museus Militares constituem requisito indispensável para beneficiarem dos programas criados pela Direção-Geral do Património Cultural/Departamento de Museus, Conservação e Credenciação, da possibilidade de concorrer a projetos de candidatura e financiamento do Estado, da divulgação e promoção do museu junto do público, de forma periódica e atualizada, de apoio técnico nas áreas de programação museológica, gestão de museus e na elaboração de projetos de qualificação, do acesso, em tempo útil, a informação relacionada com formação, conferências, legislação, entre outros.

A Diretiva da DHCM n.º 1, de 18 de janeiro de 2010, teve como objetivo informar os Museus Militares, na sua dependência, do início do processo de credenciação, bem como definir as instruções de coordenação, comando, transmissões e responsabilidades dos diferentes intervenientes.

Entre final de 2010 e início de 2011 foram entregues os formulários de candidatura e documentos obrigatórios dos Museus Militares de Bragança, de Elvas e do Porto, encontrando-se os restantes três Museus Militares em processo de organização do dossiê referido. Os três Museus Militares (Bragança, Elvas e Porto) iniciaram o processo de adesão com o preenchimento do formulário e receberam as visitas técnicas da equipa da Rede Portuguesa de Museus (ver figura 26) para preparação das respetivas candidaturas, sendo que atualmente se aguarda a reorganização da equipa da Rede Portuguesa de Museus para dar seguimento aos processos referidos.

Finalmente importa destacar que durante este processo foram realizadas algumas ações relevantes para a gestão dos museus militares, e nomeadamente para a gestão das coleções, tais como: estudo de público nos Museus Militares, implementado através da aplicação de um questionário, disponibilizado pela DHCM; elaboração e aprovação pela DHCM dos regulamentos de cada um dos Museus Militares; elaboração e implementação das Normas de Conservação Preventiva e Planos de Segurança; monitorização ambiental e caracterização das coleções que constituem o acervo.

Para além do panorama anteriormente referido, os Museus Militares na dependência da DHCM, foram realizando, ao longo da sua existência, uma gestão e documentação das coleções semelhante. Tendo em conta esta situa-

ção optou-se por apresentar a restante informação recolhida por áreas de gestão e documentação das coleções, como a seguir se descreve.

### **2.3.1. Missão**

#### Diagnóstico

Os Museus Militares, na dependência da DHCM, têm a seguinte missão e possibilidades (aprovadas, juntamente com a estrutura orgânica de cada Museu, por Despacho do Chefe do Estado-Maior do Exército, de 08 de março de 2007), comum: “Promove a valorização, o enriquecimento e a exposição do património histórico-militar à sua guarda. Possibilidades: (a) Inventariar e conservar o património que lhe esteja atribuído; (b) Divulgar os valores culturais ligados à história militar; (c) Participar em eventos de interesse histórico-militar ou com relevante significado histórico-cultural.

Tendo em conta que embora os Museus tenham a mesma dependência, a sua génese, localização e a comunidade onde se inserem, bem como os públicos-alvo e as temáticas diferem. A missão atual dos Museus Militares, na dependência da DHCM, apresenta algumas limitações (idênticas à missão de muitos museus), tais como:

1. Usam uma abordagem voltada para a Instituição. É importante ter em conta que as decisões tomadas pelos museus afetam o público, custam dinheiro e requerem um compromisso substancial de tempo por parte das direções, equipas de trabalho e voluntários. Deste modo, torna-se crucial usar as pesquisas de mercado e os estudos de público para que os Museus Militares consigam refletir sobre o papel que representam na sociedade e, deste modo conseguirem reposicionar-se com maior sucesso na sua comunidade, na sociedade em geral, bem como no panorama museológico português e internacional. Na perspetiva de Gail Anderson (2000, 15) as abordagens voltadas para a instituição tornam-se muito perigosas porque “To not seek information about a museum’s public is to choose to operate in a vacuum”.

2. Constituem, simplesmente, uma listagem das atividades sem conseguir identificar os dois elementos fulcrais de uma missão: “porque é que o museu existe” e “para quem”.

3. Como a missão não é individualizada para cada Museu Militar, torna-se retórica, sem significado ou relevância para o funcionamento diário das instituições.

#### Linhas orientadoras

Após esta breve reflexão sobre a missão que se encontra definida para os Museus Militares, conclui-se que cada Museu deve implementar uma

missão, objetivos e estratégia adequados à sua realidade. Deve ser elaborada pela equipa respetiva de cada Museu Militar e enviada para aprovação da DHCM.

É, geralmente, aceite que a missão constitui a declaração orientadora do propósito do museu, devendo descrever, de forma clara e precisa, porque é que a instituição existe, qual a sua função, qual o âmbito das suas atividades e, para quem existe. Na sequência do que foi dito reforça-se que o papel dos museus na sociedade deve relacionar-se diretamente com a missão. Nesta perspetiva, Alice Semedo (2008, 27-28) numa comunicação intitulada “Museus, Educação e Cidadania” (no âmbito da conferência “Museus e Sociedade”, promovida pela Câmara Municipal de Caminha) reflete que a missão deve revelar “a compreensão do museu acerca dos contextos nos quais existe; a relevância do papel que pretende assumir; as relações que estabeleceu com a comunidade”.

A missão deve ser apresentada aos profissionais do museu, bem como ao público em geral através de uma Declaração de Missão, que se traduz num documento escrito que sintetiza o propósito, os valores, os objetivos, a estratégia e o público-alvo/parceiros, de uma forma informativa e sendo inspiradora, deve transmitir a paixão do museu. Segundo Gail Anderson (2000, 127), a Declaração da Missão de um museu constitui, “The engine that drives the museum, the compass that guides institutional decision-making, and the identifying characteristic that identifies a museum’s unique role. Every museum needs a relevant, concise mission statement that communicates why it exists, who it serves, and what it does for its many constituents, and every museum needs a clear mission statement that guides all museum activities and decisions. A mission statement is not just a required document for nonprofit status; it is the heart and soul of each museum”.

A Declaração de Missão deve ser apoiada por outros documentos, tais como o código deontológico adotado, a política de incorporações, as normas para a criação de exposições, em suma, se existir, o Manual de Gestão das Coleções. Neste sentido, a Lei-Quadro dos Museus Portugueses (secção III, artigos 12.º, alínea 1) não utiliza o termo missão, mas sim vocação, ao referir-se à obrigatoriedade do estabelecimento de ter uma política de incorporação que deve ser definida de acordo com a vocação do museu. Ainda na legislação referida (secção IV, artigos 53.º) volta a fazer referência à vocação como matéria essencial do regulamento do museu.

Finalmente, a Declaração de Missão redigida de forma coerente e refletida, articulada diariamente com as diferentes atividades e decisões das equipas, torna-se numa ferramenta essencial para a gestão de um museu, e consequentemente das coleções. A Declaração de Missão é um documento vivo que reflete a saúde, relevância e posição do museu na sociedade, e por isso

deve ser tornado público, deve ser incluída nos vários documentos criados pelo museu, bem como deve ser revista frequentemente e, se necessário corrigida (Anderson 2000, 14). A Declaração de Missão do National Army Museum é um bom exemplo do que foi anteriormente dito (disponibilizado em URL: <http://www.nam.ac.uk/about-us> e acedido em 7 de outubro de 2012).

### **2.3.2. Política de Incorporação**

#### Diagnóstico

No que respeita à incorporação (comumente designada por aquisição pelos profissionais de museus ou, ainda na tradução do Código deontológico do ICOM para museus) verifica-se a inexistência de políticas de incorporação, nos Museus Militares. Consequentemente observa-se que, ao longo dos anos, a incorporação deu lugar à acumulação de objetos que, muitas vezes, não são desejados nas coleções, e que ocupam espaço, recursos humanos e dinheiro.

A DHCM constitui a entidade responsável pelos bens culturais móveis que constituem os acervos dos Museus Militares. Desta forma, qualquer incorporação (independentemente da modalidade) deve ser autorizada pela entidade referida. As NGMCVE (capítulo II, artigo 10.º) definem que a incorporação pode ser feita através das seguintes modalidades: Compra; Doação; Legado; Herança; Recolha; Achado; Transferência; Permuta; Afetação permanente; Preferência; Dação em pagamento. Observa-se que as modalidades referidas são as mesmas que constam na Lei-Quadro dos Museus Portugueses (capítulo II, secção III, artigo 13.º).

Nos Museus Militares pratica-se, essencialmente, as modalidades de compra (embora com pouca frequência), doação (em alguns Museus Militares designada de “oferta”), legado, transferência, e recolha (embora com pouca frequência). As modalidades de doação e transferência são aquelas que se verificam com mais regularidade. No que respeita às outras modalidades permitidas nunca se praticam e, em alguns casos, como a modalidade de “afetação permanente<sup>4</sup>”, as equipas dos Museus desconhecem mesmo o seu significado.

---

<sup>4</sup> Esta modalidade de incorporação é referida na Lei-Quadro dos Museus Portugueses, contudo consiste num termo sem regime jurídico e cujo significado e procedimentos associados são do desconhecimento dos juristas e dos profissionais de museus consultados.

Os procedimentos para as modalidades de incorporação, encontram-se, apenas, definidos para a doação e o legado (NGMCVE, capítulo VIII, artigos 50.º e 51.º).

No que respeita à doação, os museus militares, têm que apresentar uma proposta fundamentada para submeter à avaliação da DHCM, existindo a possibilidade de renúncia ao ato. As doações que forem autorizadas dão origem a um “Auto de Receção de Doação” (anexo H das NGMCVE). A receção do objeto deve, obrigatoriamente, incluir o preenchimento do “Relatório de Verificação” do objeto (anexo E das NGMCVE). Todas as peças doadas, quando integram uma exposição, devem ter a referência ao nome do doador (exceto nos casos em que o doador expresse vontade contrária). Relativamente ao legado os procedimentos são idênticos e, apenas não existe a ressalva das peças legadas terem que ter o nome do testador, quando integram uma exposição.

### Linhas orientadoras

A incorporação é o processo de adquirir objetos para o acervo do museu. Contudo, nem todos os objetos que entram no museu são incorporados no acervo, tais como os depósitos, os empréstimos, entre outros.

Todos os museus devem ter definida uma Política de Incorporação, como refere a Lei-Quadro dos Museus Portugueses (secção III, artigos 12.º, alínea 1 e 2): “O museu deve formular e aprovar, ou propor para aprovação da entidade de que dependa, uma política de incorporações, definida de acordo com a sua vocação e consubstanciada num programa de atuação que permita imprimir coerência e dar continuidade ao enriquecimento do respetivo acervo de bens culturais”.

A Política de Incorporação é, na visão de Michael Ware (1988, 3), um documento escrito e não uma série de ideias guardadas na cabeça de alguém. Este documento deve definir a vocação do museu e quais as temáticas das coleções que deverão constituir o seu acervo. O mesmo autor ressalva que se a política referida existir, desde a criação do museu, será possível rentabilizar dinheiro, espaço e tempo, pois não serão canalizados para objetos que um dia mais tarde podem vir a ser considerados obsoletos à coleção.

A Política de Incorporação tem como objetivo informar os visitantes, investigadores, e equipa do museu do tipo de artefactos que são aceites para integrar as coleções que constituem o acervo. A existência deste documento permite, por exemplo, que nas situações de doação a DHCM possa ponderar se os objetos têm cabimento nas coleções e, se não tiver pode, com maior facilidade, recusar, utilizando a Política de Incorporação do museu, como justificativo da sua opção. O documento referido, quando tornado público, permitirá com mais facilidade à DHCM, às outras instituições museológicas,

bem como ao público em geral, identificar qual o Museu Militar que melhor se enquadra na modalidade de incorporação que pretenda propor.

Torna-se fundamental compreender que apenas com a existência de uma Política de Incorporação bem elaborada e utilizada diariamente nas atividades dos museus, será possível constituir boas coleções. Desta forma, cada Museu Militar deve elaborar uma Política de Incorporação, individual, e propor a sua aprovação à DHCM. O documento referido, segundo Freda Matassa (2011, 146-147) deve incluir os seguintes pontos:

Objetos na coleção – Esta secção define o acervo no que se relaciona com o seu propósito e deve fazer referência à declaração de missão da instituição. Descreve aquilo que é único no que respeita ao acervo e como difere de outros acervos similares. O propósito da política de incorporação pode aparecer nesta secção, tal como a referência ao objetivo do museu de criar e cumprir políticas e procedimentos, que devem estar em conformidade com a legislação interna, nacional e internacional.

1. Âmbito da coleção – Esta secção define as limitações geográficas, históricas, sociais, temáticas, materiais, entre outras, das coleções. Deve referir que, excepcionalmente, e após avaliação de uma comissão científica por exemplo, podem ser feitas novas incorporações fora destes limites. O museu pode ainda afirmar que se compromete a consultar outros museus, que incorporem coleções similares, de forma a assegurar a opção mais correta da incorporação de novos objetos.

2. Critérios – Esta secção deve incluir as modalidades de incorporação praticadas pelo museu. É importante incluir uma referência à possibilidade do museu poder incorporar documentação de arquivo, livros, documentários, fotografias, manuscritos, entre outros que possa contribuir para o estudo dos objetos. Pode ainda considerar critérios como os valores estéticos, relevância histórica, autenticidade, qualidade que possam ter interesse para a constituição das coleções. Finalmente, deve fazer referência que deverá, também, intervir na decisão de incorporar os fatores como o estado de conservação dos objetos e os recursos que o museu pode disponibilizar para o estudo e preservação do objeto.

3. Código deontológico – Esta secção deve referir que as incorporações são feitas de acordo com um código deontológico (também designados por código de ética), que poderá ser de âmbito nacional ou internacional.

4. Direitos – Nesta secção deve ser referido que o museu tem o direito de utilizar o objeto como quiser, para expor, emprestar, investigar, acondicionar em reserva, entre outros. O museu não deve aceitar objetos com condições de utilização, situação que por vezes se verifica nos Museus Militares, principalmente no caso das doações em que existe a obrigatoriedade do objeto estar exposto em permanência.

5. Procedimentos – Devem ser enumerados os procedimentos relativos às políticas de incorporação. É importante incluir procedimentos relativos ao estabelecimento do contacto com o museu; os dados que devem ser fornecidos pelas entidades/particulares que querem realizar a incorporação; dados sobre a proveniência e/ou a propriedade legal dos objetos; procedimentos para a transferência de direitos de autorias, morais ou para a reprodução, entre outros.

Por último, é importante ter em conta que a Política de Incorporação deve ser revista e atualizada sempre que necessário.

### **2.3.3. Alienação**

#### Diagnóstico

Os museus militares estão autorizados a propor à DHCM situações de alienação de objetos, como referem as NGMCVE (capítulo X, artigo 52.º): “A desafetação de bens culturais existentes nos museus militares e nas coleções visitáveis, fica sujeita à apresentação de uma proposta fundamentada a submeter à avaliação e apreciação superior, mediante parecer da DHCM e consequente despacho de abate à carga do Exército”.

Contudo, os museus referidos não possuem uma Política de Alienação, nem as normas incluem menção às diferentes modalidades de alienação e respetivos procedimentos.

#### Linhas orientadoras

A alienação é a remoção permanente de um objeto do acervo do museu. Muitos museus partilham o facto de terem objetos que não se coadunam com as coleções existentes ou de não possuírem recursos (instalações, financeiros, humanos, entre outros) para cuidar de todos os objetos. Esta situação é consequência do legado do passado e da ausência de uma Política de Incorporação.

Os Museus Militares inserem-se neste quadro, tornando-se urgente que cada Museu elabore uma Política de Alienação, para aprovação da DHCM, que defina os métodos autorizados para a alienação definitiva de um objeto do seu acervo. Nesta perspetiva é importante ter em conta que o Código Deontológico do ICOM para Museus (2006, 4-5) prevê a possibilidade de alienação de objetos referindo as seguintes modalidades possíveis: doação, transferência, troca, venda, repatriação ou destruição. Independentemente da modalidade de alienação, os processos para a sua concretização devem ser cuidadosamente documentados.

A Política de Alienação estabelece as circunstâncias em que a alienação é considerada e como deve ter lugar. Deve ser clara sobre a competência de



incorporação do museu, o tipo de acervo, bem como quais os objetos que não se enquadram na missão do museu, devendo justificar a alienação a fim de promover a missão e objetivos do museu.

Existem várias diretrizes para a ação de alienação, tal como o “Disposal ToolKit – guidelines for museums” elaborada pela Museums Association, em 2008 (disponibilizado em URL: <http://www.museumsassociation.org/download?id=15852> e acessado em 6 de outubro de 2012). Este documento inclui tópicos, tais como: objetos que não se enquadram na Política de Incorporação do museu; objetos duplicados; objetos subutilizados; objetos aos quais o museu não consegue proporcionar a gestão necessária; objetos em mau estado de conservação (sem possibilidade de ser assegurado pelo museu a estabilização ou restauro necessários) ou que coloque em risco o restante acervo ou as pessoas; objetos sobre os quais se desconhece a proveniência ou cuja proveniência é ilegal, não ética ou fraudulenta; réplicas sem propósito determinado (Museum Association 2008, 9-10).

### **2.3.4. Empréstimo**

#### Diagnóstico

As NGMCVE (capítulo VI, artigo 35.º, alínea 1) autorizam os museus militares a ceder objetos dos seus acervos a outras entidades museológicas, civis ou militares.

As entidades devem pedir autorização para o empréstimo de objetos dos acervos dos museus militares, através de um formulário (anexo A das NGMCVE). Os Museus Militares não têm autonomia para aceitar os pedidos de empréstimo, sendo que estes devem ser encaminhados para a DHCM. Nas situações em que os empréstimos são autorizados, pela DHCM, é criado um protocolo (anexo C das NGMCVE) entre o Museu Militar detentor dos objetos a ceder/DHCM (comodante) e a entidade que solicita o empréstimo (comodatário).

No que respeita aos empréstimos que implicam a saída de território nacional as políticas e procedimentos orientam-se pela Lei n.º 107/2007, de 08 de setembro que estabelece as bases da política e do regime de proteção e valorização do património cultural.

Todos os objetos cedidos na modalidade de empréstimo devem ter associado um “Relatório de Verificação” (anexo E das NGMCVE).

No que respeita à deslocação dos objetos carece de autorização por escrito, que deve ser anexa ao protocolo de empréstimo, bem como deve ser acompanhada da ficha de inventário respetiva (com fotografia) e do relatório de verificação da peça. Os objetos que saem dos Museus Militares na situação de empréstimo devem ser alvo de um seguro, contudo se o empréstimo

for entre entidades militares pode ser dispensado desde que a segurança seja devidamente salvaguardada.

### Linhas orientadoras

O empréstimo define-se como o ato pelo qual um museu cede a outra entidade um objeto do seu acervo, a título temporário e com um determinado objetivo (normalmente para integrarem exposições temporárias ou por razões de conservação), ressalva-se que este processo não envolve a transferência do título de propriedade.

Emprestar objetos é um aspeto fundamental da gestão das coleções e deve ser cuidadosamente ponderado como afirma Freda Matassa (2011, 169) “Sending a valuable object to another destination, however, must be carefully considered, with the safety of the object being of greatest importance”. As razões para o empréstimo, bem como as condições devem ser claras e previamente acordadas entre o comodante e o comodatário, preferencialmente através de um contrato escrito, cuja assinatura deve decorrer antes do início do processo (Grant 1994). Neste contrato devem estar incluídos os seguintes elementos: a duração e os objetivos pedagógicos, de investigação ou da exposição (sendo que nunca se devem aceitar empréstimos de longa duração); cuidados a ter com os objetos (incluindo as condições ambientais adequadas); condições de segurança durante o processo de transporte, armazenagem ou exposição; definição das responsabilidades; seguro; direitos de autor e direitos de publicação, entre outros.

### **2.3.5. Depósito**

#### Diagnóstico

As NGMCVE (capítulo VII, artigo 39.º, alínea 1) autorizam o depósito de bens museológicos, como a seguir se descreve, “O depósito de bens culturais em museus militares é determinado por razões de segurança, de conservação ou por acordo entre o detentor da sua posse e o museu ou entre museus”.

Os tipos de depósitos permitidos são:

- Depósito coercivo: “Por despacho superior, sob proposta fundamentada da DHCM, pode ser determinado o depósito coercivo de bens culturais integrantes do acervo de museus militares ou de U/E/O, quando a respetiva conservação ou segurança não estejam garantidas, com o fim de prevenir a respetiva destruição, perda ou deterioração ou quando se verifique que o valor histórico ou patrimonial das peças possa contribuir para valorizar ou reforçar o valor museológico de uma coleção” (NGMCVE, capítulo VII, artigo 40.º, alínea 1).

- Depósito voluntário: “O depósito de bens culturais militares classificados com valor histórico-militar só pode ser efetuado em museus militares, em museus da Rede Portuguesa de Museus ou em museus municipais, sendo objeto de protocolo específico, entre a DHCM e o museu em que se efetua o depósito. O depósito voluntário pode ocorrer por interesse da DHCM ou do museu detentor da peça museológica ou de museu dentre os mencionados no número anterior, sendo passível de renovação por igual período desde que assim o entendam ambas as partes” (NGMCVE, capítulo VII, artigo 41.º, alínea 1 e 2). Neste caso específico, verifica-se que o depositante pode ser remunerado, excepcionalmente, sendo que a remuneração deve consistir na obrigação de conservar ou restaurar o bem cultural (NGMCVE, capítulo VII, artigo 48.º).
- Depósito de bens museológicos de um museu militar ou de U/E/O do Exército: “Um museu militar ou uma U/E/O poderão aceitar depósitos de coleções, que outro museu militar ou outra U/E/O do Exército queiram confiar à sua guarda, desde que as referidas coleções se identifiquem com as temáticas já existentes” (NGMCVE, capítulo VII, artigo 42.º, alínea 1).
- Depósito de peças provenientes de organismos públicos ou entidades não militares: “Um museu militar poderá aceitar depósitos de coleções, que organismos públicos ou entidades não militares queiram confiar à sua guarda, desde que as referidas coleções se identifiquem com as temáticas já existentes” (NGMCVE, capítulo VII, artigo 43.º, alínea 1).
- Depósito e peça pertencente a um museu militar ou a uma U/E/O em organismo ou entidade não militar: “Um museu militar ou uma U/E/O poderão depositar, a título excepcional, peças museológicas em organismos ou entidades não militares, desde que as suas coleções se identifiquem com as temáticas existentes nesses locais e contribua para a divulgação e o conhecimento sobre a temática museológica militar” (NGMCVE, capítulo VII, artigo 44.º, alínea 1).

Independentemente da modalidade de depósito é sempre necessário oficializar o pedido de depósito, com uma proposta fundamentada, através de um formulário (anexo F das NGMCVE). Após informação positiva do Diretor do Museu Militar, a solicitação é reenviada para a RP da DHCM, sendo que o Chefe da Repartição referida elabora também uma informação e, por último vai a despacho ao Diretor da DHCM. Após autorização do depósito é emitido um “Certificado do Depósito” (anexo G das NGMCVE), que descreve as condições do depósito e menciona os principais problemas de conservação e danos, sendo assinado por ambas as partes, em duplicado revertendo um exemplar para cada uma delas. Também é referido o período de permanência do depósito (o período de tempo é flexível consoante o caso e,

pode ser renovado por igual período desde que assim o entendam ambas as partes).

Todos os depósitos devem ser devidamente registados com um número individualizado e uma ficha de inventário.

### Linhas orientadoras

O depósito é definido pelo Código Civil Português (capítulo XI, secção I, artigo 1185.º) como “o contrato pelo qual uma das partes entrega à outra uma coisa, móvel ou imóvel, para que a guarde, e a restitua quando for exigida”. O depósito caracteriza-se pela sua natureza gratuita, sendo que as despesas devem ficar a cargo do depositante (Código Civil Português, capítulo XI, secção I, artigo 1196.º) e por um período de tempo alargado.

O depósito só deve ser realizado com objetos provenientes de instituições similares, sem fins lucrativos, e a sua materialização só deve efetuar-se após a assinatura de um contrato escrito.

Apenas se deve recorrer ao depósito quando o museu não reunir as condições humanas, técnicas ou financeiras para conservar determinado artefacto do seu acervo. Na posição de depositária a instituição deve considerar as seguintes condições: as peças a depositar não podem constituir um perigo para a saúde pública e para o estado de conservação das coleções existentes na instituição; o museu tem de apresentar as condições humanas, financeiras e técnicas para guardar convenientemente os objetos e o depósito das peças não pode colocar em causa o normal funcionamento da instituição depositária.

O museu deve documentar todos os depósitos que realiza. Isto implica a abertura de um processo individual para cada objeto que é depositado. Este processo deve conter, normalmente, uma cópia do contrato, data de entrada, proveniência, documento comprovativo da receção, a descrição pormenorizada da peça, a sua condição e o seu valor.

## **2.3.6. Documentação**

### Diagnóstico

As NGMCVE (capítulo II, artigo 11.º), no âmbito da documentação, fazem referência ao inventário, mais especificamente ao número de inventário e aos elementos que devem constar na ficha de inventário, ressalvando que embora o inventário possa estar informatizado não se dispensa a existência do Livro de Tombo, numerado sequencialmente e rubricado pelo Diretor do Museu.

Antes da entrada de um objeto num dos Museus Militares não existe, normalmente, um processo de recolha de informação sobre o objeto. Contu-

do, recentemente, no caso do Museu Militar de Elvas existiu especial atenção por esta etapa que visou a procura e seleção de objetos ou coleções que melhor se enquadrassem nos seus objetivos.

Verifica-se nos Museus Militares várias situações em que os objetos não possuem um documento comprovativo da sua entrada no Museu. Também não existe a prática do registo diário das entradas. Assim, os objetos, muitas vezes, não são marcados, provisoriamente, com um número de entrada. Observam-se objetos sem qualquer número associado, sendo que, muitas vezes, apenas quando são inventariados é que lhes é associado um número. Ressalva-se os casos em que embora já exista um número de inventário atribuído, ainda não se procedeu à sua marcação no objeto.

As NGMCVE (capítulo II, artigo 11.º, alínea 1) referem a propósito do inventário museológico que, “A identificação e individualização dos bens culturais, integra a respetiva documentação de acordo com as normas técnicas mais adequadas à sua natureza e características, estrutura-se de forma a não prejudicar a compatibilização com o inventário geral do património do Exército e engloba a relação exaustiva dos bens culturais que constituem o acervo atribuído ao museu militar, independentemente da modalidade de incorporação”.

As NGMCVE (capítulo II, artigo 11.º, alínea 3) definem, ainda, que todos os objetos incorporados nos Museus Militares têm que ter associado um número de inventário sequencial, único e intransmissível, que deve ser precedido por uma abreviatura caracterizadora do respetivo museu: MMA (Museu Militar dos Açores); MMBrgç (Museu Militar de Bragança); MMBuç (Museu Militar do Buçaco); MMC (Museu Militar de Coimbra); MME (Museu Militar de Elvas); MM (Museu Militar de Lisboa); MMM (Museu Militar da Madeira); MMP (Museu Militar do Porto)<sup>5</sup>.

A realidade observada nos Museus Militares, no que concerne ao formato do número de inventário, é muito variada como se verifica na seguinte descrição:

MUSEU MILITAR DOS AÇORES / Exemplo: MMA.2011.001

MMA = abreviatura de Museu Militar dos Açores; 2011 = ano de registo do inventário; 001 = número sequencial.

---

<sup>5</sup> Depois de analisada esta listagem foi sugerido, no âmbito da presente investigação, e aceite pela DHCM que a abreviatura do Museu Militar de Lisboa passasse de MM para MML. Alertou-se, ainda, para o facto do Museu Militar do Buçaco não fazer inventário pois o responsável pelo seu acervo é o Museu Militar de Lisboa e, assim a coleção que se encontra em exposição no Museu Militar do Buçaco deve estar incluída no inventário do Museu Militar de Lisboa. Finalmente foi sugerido e aceite que dado que se retirou o Museu Militar do Buçaco da listagem, o Museu Militar de Bragança deve assumir a abreviatura MMB.

MUSEU MILITAR DE BRAGANÇA / Exemplo: MMB0001

MMB = abreviatura de Museu Militar de Bragança; 0001 = número sequencial.

MUSEU MILITAR DE ELVAS / Exemplo: MME-ARR0067

MME = abreviatura do Museu; ARR = designação da coleção (ARR – Coleção de Arreios; SAP – Sapadores; EQ COL – Equipamento coletivo; EQ IND \_ Equipamento individual; TM – Transmissões; ARM LIG – Armamento Ligeiro; ARM PES – Armamento Pesado; INT – Material de intendência; DEC – Artes decorativas; SS – Coleção do serviço de saúde; HIPO – Hipomóveis; VIAT – Coleção de viaturas); 0067 = número sequencial dentro da coleção.

MUSEU MILITAR DE LISBOA / Exemplo: MM000002

MM – abreviatura de Museu Militar; 000002 – número sequencial

MUSEU MILITAR DA MADEIRA / Exemplo: MMM01001

MMM = abreviatura de Museu Militar da Madeira; 01 = número da coleção (ainda se encontrava em processo de definição das coleções); 001 = número sequencial dentro da coleção.

MUSEU MILITAR DO PORTO / Exemplo: MMP001VR00001

MMP = designação de Museu Militar do Porto; 001 = grupo (001 – Armas de fogo ligeiras; 002 – Armas de fogo pesadas; 003 – Armas brancas; 004 – Armas defensivas; 005 – Miniaturas; 006 – Uniformes; 007 – Artes plásticas; 008 – Documentação; 009 – Equipamentos e instrumentos; 010 – Artes decorativas; 011 – Heráldica e condecorações; 012 – Munições e explosivos; 013 – Fotografia); VR = Coleção (VR – coleção Vitorino Ribeiro; MFA – coleção Manuel Francisco Araújo; ECG – coleção Engenheiro Campos Gondim; HR – coleção Hélder Ribeiro; JMB – coleção Jaime de Sousa Brandão; GG – coleção Garcia Guedes; CE – coleção Exército); 00001 = número sequencial dentro do grupo e da coleção.

As técnicas de marcação variaram ao longo dos anos, em cada Museu Militar, observando-se métodos de marcação indireta no objeto (ver figura 27) ou de marcação direta (ver figura 28). Existem alguns casos em que o número de inventário foi marcado de forma irreversível.

Para a documentação informatizada das coleções, os Museus Militares utilizaram, até meados de 2011, bases de dados provenientes de aplicações informáticas diferentes e com campos de preenchimento também díspares. No caso dos Museus Militares dos Açores e da Madeira utilizavam bases de dados criadas através do editor de textos *Microsoft Office Word*. Os Museus Militares de Bragança e de Elvas utilizavam bases de dados criadas através do *Microsoft Office Excel*. O Museu Militar de Lisboa utilizava a aplicação informática *Inarte Plus*. E, por último o Museu Militar do Porto utilizava a aplicação informática *DocBase aplicada aos museus*.

Na sequência da candidatura à credenciação dos Museus Militares na dependência da DHCM e do diagnóstico das práticas de gestão e documentação das coleções, desenvolvida pela presente investigação, foram adquiridas, pelo Exército, licenças da aplicação informática *Inarte Premium* para todos os Museus na sua dependência (a decisão por esta aplicação informática específica tem como justificação o facto do Museu Militar de Lisboa utilizar o *Inarte Plus*, desde 1999).

A aplicação informática *Inarte Premium* faz a gestão de uma base de dados relacional, isto significa que armazena informação relativa aos dados elementares e estabelece relações entre eles, permitindo uma gestão integrada dos mesmos. A unidade mínima elementar de informação é designada por “campo” ou “dado elementar” (como por exemplo “número de inventário”, “cores”, “autorias”). Um conjunto de campos referentes a uma mesma unidade de informação (como por exemplo um objeto) constitui um “registo”. Um conjunto de registos constitui uma “base de dados”. O *Inarte Premium* é constituído por sete módulos, que se subdividem em diferentes tarefas. As tarefas subdividem-se em vários campos ou dados elementares que podem ser modificados/acrescentados/eliminados consoante a necessidade/especificidade dos acervos. Assim, a qualquer momento pode ser solicitado à empresa responsável que acrescente campos que atualmente não existem ou que torne invisível campos que não têm pertinência para o inventário das coleções militares.

Na sequência do que foi dito, numa primeira fase (início de 2011) foi feita a atualização do *Inarte Plus* para o *Inarte Premium*, por ser uma versão mais atualizada, bem como foram adquiridas seis licenças para postos de trabalho em todos os Museus Militares. Procedeu-se à adaptação das redes locais e do *software* para instalação da aplicação informática nos Museus. Em junho, de 2011, foi administrado pela empresa Sistemas do Futuro, nas instalações da DHCM, uma formação sobre a aplicação informática *Inarte Premium* onde estiveram presentes elementos das equipas dos vários Museus, bem como da Repartição de Património da DHCM.

O processo de informatização do património cultural móvel desta instituição de cariz militar, na aplicação informática referida, prevê-se que seja faseado da seguinte forma:

- Curto prazo (dois anos): deve ser definido pela DHCM, com o apoio dos museus militares na sua dependência, quais as coleções visitáveis existentes no Exército;

- Médio prazo (cinco anos): deve proceder-se ao inventário sumário<sup>6</sup> de todo o património cultural móvel dos museus militares, na dependência da DHCM;
- Longo prazo (dez anos): deve-se proceder ao inventário sumário de todo o património cultural móvel das coleções visitáveis. Deve ser feito o inventário desenvolvido<sup>7</sup> nos acervos dos museus militares, bem como o registo de todos os dados relativos ao processo de gestão das coleções.

### Linhas orientadoras

Os museus são responsáveis pelos objetos que constituem o seu acervo, mas também devem assegurar que a informação sobre eles é reunida, preservada e aumentada.

A documentação dos objetos constitui uma das mais importantes funções museológicas, e se for executada de uma forma adequada poderá contribuir para uma efetiva gestão das coleções, definição de políticas de incorporação, áreas temáticas e limites das coleções, controlo de movimentos e segurança dos objetos, conservação, acondicionamento em reserva ou exposição, acessibilidade às coleções com vista à investigação e comunicação com os públicos.

Uma possível definição do conceito anteriormente referido é a seguinte, “Is all the recorded information a museum hold about the items in its care. It also describes the activity of gathering, storing, manipulating and retrieving that information. It is not an end in itself. It is the means by which both museum staff and visitors can find the information they need. This allows proper management, understanding and interpretation of museum collections, now and in the future. The information can be about objects, photographs, film, books, paper archives, tape recording, etc. It can include physical descriptions, historical background, details of acquisitions, storage locations, accounts of work done to objects whilst they are in the care of the museum, and much more besides. This information is often referred to as data. The resource created when this data is organized to allow easy access, is known as a database” (Holm 1991, 2).

A documentação dos objetos deverá ser entendida em dois estados: a documentação preexistente e a documentação produzida. O conceito de “documentação preexistente” é relativo a toda a informação referente à vida

---

<sup>6</sup> Entende-se por “inventário sumário” o registo de informação básica sobre um objeto, tal como: o número de inventário; o museu militar a que pertence; a designação; a descrição; a localização; modalidade de incorporação; e a classificação.

<sup>7</sup> Entende-se por “inventário desenvolvido” os dados obtidos através do estudo das coleções.



do objeto antes do momento da incorporação. O conceito de “documentação produzida” é relativo aos dados gerados e acumulados após a entrada do objeto na instituição. Este conceito engloba todas as informações reunidas pelo processo de registo e resultantes da identificação, inventário, classificação, catalogação, conservação, restauro, seguro, movimentação, exposição e divulgação (Antunes 2002, 9).

A Lei-Quadro dos Museus Portugueses (secção IV) estabelece como uma das funções museológicas o dever de inventariar e documentar as coleções, sendo que no artigo 25.º define que “O inventário museológico deve ser complementado por registos subsequentes que possibilitem aprofundar e disponibilizar informação sobre os bens culturais, bem como acompanhar e historiar o respetivo processamento e a atividade do museu”.

No caso específico do Código Deontológico do ICOM, relativamente à ação de documentação das coleções, esclarece, no ponto 2.20, que, “Os acervos dos museus devem ser documentados de acordo com normas profissionais reconhecidas. Esta documentação deve permitir a identificação e a descrição completa de cada item, dos elementos a ele associados, de sua procedência, de seu estado de conservação, dos tratamentos a que já foram submetidos e de sua localização. Estes dados devem ser mantidos em ambiente seguro e estar apoiados por sistemas de recuperação da informação que permitam o acesso aos dados por profissionais do museu e outros usuários autorizados”.

Na perspetiva de vários autores (Matassa 2011; Carretero Pérez, *et al* 1996; Buck e Gilmore 1998) o museu deve manter, no mínimo, a seguinte informação sobre os seus objetos: 1. O que é o objeto (denominação ou descrição); 2. Onde veio (proveniência ou história); 3. Como deve ser cuidado (materiais, manuseamento, acondicionamento em reserva e exposição, condições ambientais mais indicadas, entre outros); 4. Localização (saber a sua localização, em qualquer altura).

A informação sobre os objetos contribui para melhor se conhecer a sua natureza e, desta forma ser possível criar relações entre os objetos, classificações e coleções. Apenas através da conjugação destes dados é possível enriquecer a experiência dos visitantes. Por outro lado, um objeto dissociado da documentação respetiva perde grande parte da sua identidade e do seu valor cultural e financeiro.

A informação resultante da documentação das coleções deve ser registada de forma objetiva e para a posteridade, devendo desta forma evitar-se que seja apenas do conhecimento individual de um dos membros da equipa.

O plano de documentação deve estar em consonância com a legislação interna, nacional e internacional. No caso específico das diretrizes para a documentação das coleções museológicas deve-se procurar adaptar as nor-

mas nacionais, mais especificamente as publicadas pelo Instituto dos Museus e Conservação, tais como a coleção “Normas de Inventário Gerais de Artes Plásticas e Decorativas” (disponibilizado em URL: [http://www.ipmuseus.pt/pt-PT/recursos/publicacoes/edicoes\\_online/pub\\_online\\_normas/ContentDetail.aspx](http://www.ipmuseus.pt/pt-PT/recursos/publicacoes/edicoes_online/pub_online_normas/ContentDetail.aspx) e acedido em 7 de outubro de 2012). Neste âmbito, e no caso específico das coleções de armas e de munições é essencial ter em conta a seguinte legislação: Lei N.º 5/2006, publicada no Diário da República – I série-A, N.º 39 de 23 de Fevereiro de 2006. Aprova o novo regime jurídico das armas e das suas munições e a Lei N.º 42/2006, publicada no Diário da República – I série-A, N.º 164 de 25 de Agosto de 2006. Estabelece o regime especial de aquisição, detenção, uso e porte de armas de fogo e das suas munições e acessórios destinados a práticas desportivas e de colecionismo histórico-cultural.

No que respeita a diretrizes internacionais é de suma importância consultar as recomendações normativas emanadas pelo ICOM, mais especificamente pelo International Committee for Documentation (CIDOC) – a ISSO 21127:2006 ou CIDOC CRM, ou ainda as emanadas pela Museum Documentation Association (MDA) – SPECTRUM.

O plano de documentação deve ser articulado com a informatização do inventário e dos dados resultantes da gestão das coleções. Esta questão é referida por exemplo na Lei-Quadro dos Museus Portugueses (capítulo II, secção IV, artigo 17.º, alínea 2): “O número de registo de inventário e a ficha de inventário museológico devem ser tratados informaticamente, podendo, porém, ter outro suporte enquanto o museu não disponha dos meios necessários à respetiva informatização”. Contudo, esta abordagem prende-se essencialmente com a informatização do inventário e, atualmente existem aplicações informáticas que permitem o registo integral de todos os processos de documentação dos artefactos.

A documentação dos bens culturais móveis pode ser dividida em três fases: a documentação inicial (relativa ao momento de pré-entrada, entrada e incorporação do objeto no acervo do museu), a documentação individual (inventário do objeto) e a documentação de controlo (registo de todas as ações relativas à gestão do objeto, tais como a conservação, integração em exposições, referência em catálogos, entre outros). Desta forma, na generalidade, a documentação dos objetos deve estar associada aos seguintes momentos que se descreve na secção seguinte do texto.

### 2.3.6.1. Pré-entrada

A documentação do objeto deve ter início antes da sua entrada efetiva no museu. Independentemente da modalidade de entrada deve ser recolhido no local de proveniência e junto de *informantes privilegiados* (no que respeita ao conhecimento do objeto/coleções), toda a informação (registo do historial da peça, fotografias, bibliografia, registo oral) que possa ajudar a identificar o objeto e a sua história.

### 2.3.6.2. Entrada

A receção do objeto refere-se ao momento de entrada do artefacto no museu, mas não implica necessariamente a sua incorporação, como refere Stuart Holm (1991, 8), “Entry documentation is the logging of every item which is left in the care of the museum. It should be applied to all potential gifts or purchases, loans for exhibition or study, items to be identified, etc., even if they will only remain in the museum for a short time”. A receção deve ser atestada através da emissão de um recibo de entrega que deve ter o registo da data de entrada, denominação ou descrição do objeto e os nomes e assinaturas dos responsáveis pela entrega e receção do objeto.

### 2.3.6.3. Registo manual

Os objetos devem ser registados num livro que pode ser denominado, por exemplo, por “Livro de Dia” onde se procede ao registo, diário, dos objetos que dão entrada no museu.

Os objetos podem entrar no museu com diferentes propósitos. Uma das possibilidades é a situação de empréstimo para uma exposição temporária, um depósito ou, ainda para identificação. Uma outra possibilidade é a incorporação nas coleções que constituem o acervo do museu (esta possibilidade deve ser sempre alvo de uma reflexão sobre a sua pertinência e nunca devem ser aceites objetos/coleções que chegam ao museu com o propósito de integrar o acervo, como já foi anteriormente apontado). Se o objeto for incorporado nas coleções então deve-se proceder ao seu registo no Livro Geral de Inventário ou Livro do Tombo, onde deve constar, de uma forma geral, a seguinte informação: número de tombo; data; identificação do objeto (designação ou descrição); modalidade de incorporação; localização inicial; proveniência; observações; nome legível dos responsáveis pela receção do objeto.

No caso em que os objetos saem do museu (por diversas razões, tais como não terem sido aceites para incorporação, fim de período de depósito, entre outros) devem ser registados no Livro de Saídas que, de uma maneira geral, deve ter a seguinte informação: número (de inventário, de depósito, de

empréstimo ou de entrada); identificação (designação ou descrição); motivo de saída; data da devolução; nome legível do funcionário responsável pela remoção; a entidade recetora; nome legível do funcionário responsável pela receção.

Todos os livros para documentação dos objetos devem ser preenchidos manualmente, cosidos e com termo de abertura, bem como as folhas devem ser numeradas de forma sequencial e rubricadas pelo responsável das coleções (ou o diretor do museu).

#### **2.3.6.4. Inventário**

A Lei-Quadro dos Museus Portugueses (secção IV, artigo 15.º, alínea 1) refere que “Os bens culturais incorporados são obrigatoriamente objeto de elaboração do correspondente inventário museológico”. Sendo definido “inventário museológico” como a, “Relação exhaustiva dos bens culturais que constituem o acervo próprio de cada museu, independentemente da modalidade de incorporação. O inventário museológico visa a identificação e individualização de cada bem cultural e integra a respetiva documentação de acordo com as normas técnicas mais adequadas à sua natureza e características” (Lei Quadro dos Museus Portugueses, secção IV, artigo 16.º, alíneas 1 e 2).

O inventário museológico é individual para cada objeto e, compreende, obrigatoriamente, um número de inventário (único e intransmissível, devendo ser imediatamente marcado no objeto de forma reversível) e uma ficha de inventário (que, normalmente, se encontra informatizada) com elementos que variam consoante o museu e a especificidade das coleções. De uma forma geral, a ficha de inventário deve conter os seguintes elementos mínimos: número de inventário; nome da instituição; denominação ou título; autoria (quando aplicável); datação; material, meio e suporte (quando aplicável); dimensões; descrição; localização; historial; modalidade de incorporação; data de incorporação (Lei-Quadro dos Museus Portugueses, secção IV, artigo 19.º, alíneas 2). Ressalva-se que ao inventário deve ser, sempre, associada a fotografia ou o desenho do objeto e, se necessário de pormenores relevantes.

A utilização de uma base de dados necessita de um esforço de normalização de procedimentos porque por muito eficaz que seja a aplicação informática, se a introdução de dados pelos utilizadores não for coerente, dificilmente se conseguirá gerir de uma forma válida a informação registada. Assim, para além do manual do utilizador (normalmente disponibilizado pela empresa que cria a aplicação informática), a equipa deve elaborar um Manual de Procedimentos, que se assume como a principal ferramenta para a definição de conceitos e normalização de procedimentos de introdução de

dados e de utilização da aplicação informática. O manual referido deve ser revisto e atualizado com regularidade.

### 2.3.6.5. Cópias de segurança

Os dados eletrónicos que serão produzidos no âmbito da gestão, documentação e estudo das coleções, devido à sua natureza, são vulneráveis à perda ou danificação resultante de falhas no *software* ou no *hardware*. Devem ser feitas cópias de segurança (*backup*) dos dados de forma correta e regular, para que se acontecer a destruição de informação digital relevante, possa sempre existir uma cópia atualizada e disponível. As informações sobre os procedimentos de *backups* e de recuperação devem ser totalmente documentados para que, mesmo que as equipas mudem, estes procedimentos sejam facilmente compreendidos e executados.

Os procedimentos de recuperação da informação devem ser testados, regularmente, de forma a garantir que os dados possam ser recuperados com sucesso e que os *backups* se mantenham compatíveis com a tecnologia em mudança.

Os *backups* devem ser guardados fora do museu (ou instituição onde se encontra o *servidor*), de forma a localizarem-se noutra local que não o da instituição onde está armazenada a base de dados, precavendo assim situações de roubo, incêndio, inundação, entre outros.

Concluindo, todas as componentes da documentação, anteriormente enunciadas, devem ser muito bem definidas tanto ao nível das políticas como dos procedimentos, bem como devem ser executadas por um departamento específico ou, no caso dos museus mais pequenos, pela figura do *registrar* (termo original reconhecido internacionalmente), “Registrars are usually specialists in the areas of information management, risk management, and logistics. The primary concerns of registrars are creating and maintaining accurate records pertaining to objects, including those documents that provide legal protection for the museum; ensuring the safety of objects; arranging insurance coverage for objects; and handling, transporting, and control of objects” (Case 1988, 229). O *registrar* consiste no responsável pela gestão e documentação das coleções museológicas que deverá estar encarregue das seguintes ações: controlar e registar as entradas e saídas de objetos do museu; inventariar e marcar os objetos; gerir as reservas; por último, tratar do acondicionamento, embalagem/desembalagem e transporte dos objetos.

A partir do momento em que as coleções estão devidamente documentadas e corretamente geridas é possível iniciar o processo de estudo e investigação dos objetos. O seu registo, nomeadamente a identificação, funciona como plataforma para as futuras investigações (Vega Martinez 2011, 5).

Neste âmbito, o museu deve criar políticas e procedimentos para normalizar as suas atividades de investigação e proteger a propriedade intelectual. A análise formal dos artefactos e o estudo da natureza das coleções permite: a conceção de novas exposições; a elaboração de catálogos; a autenticação dos objetos (valor cultural, artístico, científico, histórico, entre outros); a conservação dos objetos (nas modalidades de conservação preventiva, conservação curativa e o restauro); entre outros.

Tendo em conta que os museus se assumem como “the treasure-houses of the human race. They store the memories of the world’s peoples, their cultures, their dreams and their hopes” (Ambrose e Paine 1993, 6), a correta gestão, documentação e estudo das coleções torna-se crucial para preservar e conhecer a própria raça humana.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Foi objetivo desta investigação fazer uma ponte entre a realidade museológica militar, mais particularmente no âmbito do Exército, e a comunidade museológica civil. Tendo em conta, que estas instituições museológicas, de cariz militar, são *sui generis* não só no panorama museológico português, como a nível internacional. Para finalizar o presente trabalho, caberá apresentar um breve conjunto de considerações finais relativamente ao assunto estudado. Assim e a saber:

1. O significado de “museu militar” não se encontra definido com clareza, sendo que se incluem neste conceito um grande número de instituições extremamente diversificadas relativamente à missão, tipologia de tutela (militar/civil, públicos/não públicos), natureza das coleções, processos de criação e afirmação, edifícios onde se encontram instalados, recursos humanos, recursos financeiros e localização, e comunidades onde se inserem.

2. As coleções que constituem os acervos dos museus militares na dependência da DHCM são consequência do processo histórico de criação desses mesmos museus, à luz do envolvente contexto europeu. Os acervos destes Museus destacam-se, no panorama museológico, pela especificidade das suas coleções heterogéneas que incluem objetos originais, réplicas e maquetas que se relacionam com factos históricos mais ou menos marcantes. São, na sua maior parte, objetos funcionais que estiveram em uso na sua época, tais como armas e munições, falerística, instrumentos musicais, traje militar, viaturas militares, equipamento militar, instrumentos científicos, entre outros, que refletem diferentes níveis dos seus contextos (social, económico, político, simbólico, entre outros). Em menor percentagem, registam-se nas coleções artefactos do âmbito da pintura, da escultura, da fotografia, da gravura, do desenho, que têm em comum a representação de temáticas no âmbito da história militar. Estas coleções, provenientes na sua maior parte de transferências do Arsenal do Exército (na segunda metade do século XIX), de U/E/O do Exército ou de doações de militares, seus familiares e colecionadores, não são documentos neutros pois foram selecionados a partir de um leque vasto de escolhas possíveis e por isso foram condicionados pelos cole-

tores respetivos (independentemente da modalidade de incorporação) ou pelos profissionais dos museus que agiram de acordo com o seu contexto.

3. Os museus militares na dependência da DHCM apresentaram ao longo dos anos vários problemas relacionados com a gestão e documentação do acervo: a missão é redutora e comum para todos os museus militares; a documentação das coleções é muitas vezes inexistente e fragmentada; nunca foram criadas e implementadas políticas de incorporação; não existe o inventário sumário de todos os objetos que constituem o acervo de cada Museu Militar. Na atualidade, foi possível observar que a criação e implementação das “Normas Gerais dos Museus e Coleções Visitáveis do Exército”, bem como a aquisição de uma aplicação informática que permite a gestão integrada e normalizada dos acervos dos Museus Militares, permitiu introduzir padrões de rigor e de qualidade no modelo de gestão das coleções. Contudo, observam-se ainda algumas limitações nas práticas destes Museus que se prendem com vários fatores, como por exemplo: a falta de recursos humanos qualificados; a constante mudança das equipas dos museus; recursos financeiros disponíveis exíguos para a gestão das coleções e a localização dos museus em edifícios de grande relevância histórica mas que se tornam pouco adequados para o controlo ambiental, de segurança ou mesmo para instalar serviços administrativos, reservas, serviços educativos, entre outros espaços essenciais ao cumprimento das funções museológicas.

Na perspetiva do que foi dito urge definir, no ramo do Exército, quais as entidades que reúnem condições de museu ou de coleção visitável, tendo em conta a Lei-Quadro dos Museus Portugueses e as “Normas Gerais dos Museus e Coleções Visitáveis do Exército”. Só desta forma será possível implementar um modelo para a gestão e documentação de todos os bens culturais móveis do Exército português, localizados em museus militares ou outras U/E/O. A aplicação deste modelo passa pela elaboração e aplicação de um Manual de Gestão das Coleções adaptado à realidade de cada instituição, e que permitirá ao Exército identificar e localizar todos os objetos museológicos incluídos no seu património. Neste sentido, foi apresentado como resultado da investigação que se publica uma proposta de Manual de Gestão das Coleções do Museu Militar do Porto.

A importância dos museus militares estudados e das suas coleções prende-se com a sua responsabilidade social, atuando como mediadores entre o Exército e a sociedade civil, com o compromisso de investigar e celebrar a memória da instituição e dos testemunhos materiais e imateriais da história militar, contribuindo para o desenvolvimento do pensamento crítico e dos níveis de literacia na área da *Defesa Nacional*.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- ALBERTO, Caetano. 1910. Centenario da Batalha do Bussaco. *Revista «O Occidente»* Volume 30, número 1143: pp. 218-219.
- ALBUQUERQUE, Luís Paulo Sodr . 2010. O Museu Militar do Buçaco e a memória da Batalha. In *Museu Militar do Buçaco: edição comemorativa do centenário (1910-2010)*, Coelho, Adelino de Matos, pp. 17-30. Lisboa: Direção de História e Cultura Militar.
- ALEXANDER, Edward Porter e ALEXANDER, Mary. 2008. *Museums in motion – an introduction to the history and functions of museums*. 2.ª Edição. Plymouth: AltaMira Press.
- ALMEIDA, Ferrand d'. 1996. *Museu Militar de Lisboa*. Lisboa: Estado-Maior do Exército e Museu Militar de Lisboa.
- ALONSO FERNÁNDEZ, Luis. 1999. *Museologia y museografia*. Barcelona: Ediciones del Serbal.
- AMBROSE, Timothy e PAINE, Crispin. 1993. *Museums basics*. London: International Council of Museums.
- American Association of Museums. 1978. – *Museum ethics*. Washington, DC: American Association of Museums.
- ANDERSON, Gail. 2000. *Museum mission statements: building a distinct identity*. Washington: American Mission Statements.
- ANTUNES, Lu  Manuel Loyo Pequito. 2002. *Museus e documentação: entre a teoria e a prática – uma abordagem da realidade portuguesa (1910/1980)*. Dissertação de Mestrado em Museologia e Património. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.
- ARTUR, Ribeiro. 1910. O Museu do Exército. *O Ocidente – Revista Ilustrada de Portugal e do Estrangeiro* 33.º Volume N.º 1119: pp. 21-22.
- AZEREDO, Carlos de. 1984. *As Populações a Norte do Douro e os Franceses em 1808 e 1809*. Porto: Museu Militar do Porto.
- BARROCA, Mário Jorge. 1997. Torres, Casas-Torres ou Casas-Fortes. A concepção do espaço de habitação da Pequena e Média Nobreza na Baixa Idade Média (S cs. XII-XV). *Revista da História das Ideias* Volume 19: pp. 39-103.

- BATCHELOR, Ray. 1994. Not looking at kettles. In *Interpreting objects and collections*, Pearce, Susan M., pp. 139-143. London: Routledge.
- BRANDÃO, Zeferino. 1906. *Catálogo do Museu de Artilharia*. 4.ª Edição. Lisboa: Tipografia «A Editora».
- BRAVO JUEGA, Isabel. 1996. El sistema de documentación de Museos Militares del Ministerio de Defensa: el Museo del Ejército, modelo de actuación. Tesis Doctoral. Facultad de Geografía e Historia de la Universidad Complutense de Madrid.
- BUCAILLE, Richard e PESEZ, Jean-Marie. 1989. Cultura material. In *Enciclopédia Einaudi* Volume 16: pp. 11-47.
- BUCK, Rebecca A., e GILMORE, Jean Allman. 1998. *The new museum registration methods*. Washington: American Association of Museums.
- Câmara Municipal de Cascais e Rede de Museus de Cascais. 2006. Manual de Procedimentos – Sistema de Informação dos Museus de Cascais. Texto policopiado.
- CARITA, Rui. 1979. *A espingarda e os uniformes: catálogo da 1.ª Exposição do Museu Militar da Madeira*. Funchal: Secretaria Regional da Educação e Cultura.
- CASE, Mary. 1988. *Registrars on record – essays on Museum Collection Management*. Washington: American Association of Museums.
- CASTELBRANCO, Eduardo Ernesto de. 1901. *Catálogo das colecções do Museu de Artilharia feito pelo General Eduardo Ernesto de Castelbranco em 1901*. 2.ª Edição. Lisboa: Tipographia da Direção Geral do Serviço de Artilharia.
- CASTILLO IGLESIAS, Belén. 2006. Museo del ejército: las colecciones, formación y proyección. *Revista de Museología* N.º 37: pp. 140-148.
- Catálogo das colecções do Museu de Artilharia. 1897. Lisboa: Comando Geral da Artilharia.
- Catálogo do Museu de Artilharia. 1910. 5.ª Edição. Lisboa: Tipografia Bayard.
- Catálogo do Museu da Artilharia. 1916. 7.ª Edição. Lisboa: Tipografia do Comércio.
- Catálogo do Museu Militar (Antigo Museu da Artilharia). 1930. 10.ª Edição. Lisboa: Tip. De «O Sport de Lisboa».
- Catálogo do Museu Militar (Antigo Museu de Artilharia). 1927. 9.ª Edição. Lisboa: Imprensa Nacional de Lisboa.
- CHICA OLMEDO, Luis Miguel de la. 2010. El Área de Documentación. Funciones de la documentación en el Museo del Ejército. Su importancia para el correcto funcionamiento de la institución. *Revista «Ejército»* N.º 831: pp. 56-61.
- CIDOC CRM: Official Version. 2009. Paris: ICOM.

- CORREIA, Maria Teresa Rodrigues de Almeida. 2002. A génese de um museu: do Arsenal Real do Exército ao Museu de Artilharia. Dissertação de Mestrado em Museologia e Património. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.
- DACIANO, Bertino. 1950. A casa Vitorino Ribeiro. *Revista Civitas*. Porto.
- Dicionário Enciclopédico Koogan Larousse Seleções. 1979. Volume 1. Brasil: Larousse.
- EDSON, Gary e DEAN, David. 1994. *The handbook for museums*. Londres: Routledge.
- ELLIOT, R. *et al.*. 1994. Towards a material history methodology. In *Interpreting Objects and Collections*, Pearce, Susan M., pp. 109-124. London: Routledge.
- FAHY, Anne. 1995. *Collections management*. London: Routledge.
- FLEMING, McClung. 1974. Artifact study: a proposed model. In *Material culture studies in America, 1876 – 1976*, Schlereth, Thomas J., pp. 162-173. USA: Altamira Press.
- FRANÇA, José-Augusto. 1996. *Museu Militar: pintura e escultura*. Lisboa: Comissão Nacional para as Comemorações dos Descobrimentos Portugueses.
- GARCÍA BLANCO, Ángela. 1988. *Didáctica del museo: el descubrimiento de los objetos*. Madrid: Ediciones de la Torre.
- GEERTZ, Clifford. 1973. *The interpretation of cultures*. USA: Basic Books.
- GRANT, Alice. 1994. *Spectrum: The UK Museum Documentation Standard*. Cambridge: Museum Documentation Association.
- HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, Francisca. 2006. El discurso museológico en los museos militares: génesis, conceptualización y narrativa museológica. *Revista de Museología* N.º 37: pp. 8-26.
- HOLM, Stuart. 1991. *Facts & Artefacts: how to document a museum collection*. Reino Unido: Museum Documentation Association.
- HUDSON, Kenneth. 1987. *Museums of influence*. Cambridge: Cambridge University Press.
- International Council of Museums. 2006. *ICOM code of ethics for museums*. France: ICOM.
- International Council of Museums. 2009. Código Deontológico do ICOM para Museus.
- JONES, Simon. 1996. Making Histories of Wars. In *Making Histories in Museums*, Kavanagh, Gaynor, pp. 152-162. London: Leicester University Press.
- KIROUAC, André. 2009. The military museum as an advocate for peace. *MAGAZINE* Issue 2: pp. 22-23.

- LADKIN, Nicola. 2004. Collections management. In *Running a museum: a practical handbook*, International Council of Museums. France: UNESCO.
- LOUREIRO, Carlos Alberto Fernandes. 2008. Modelos de gestão de coleções em museus de ciências físicas e tecnológicas. Dissertação de Mestrado em Museologia. Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- LOUREIRO, Cristina Esteves Veludo. 1997. De Quinta do Prado do Bispo... a Museu Militar do Porto. Relatório Final do Seminário em Património Artístico. Universidade Portucalense.
- MACHADO, Patrícia Isabel Janarra. 2010. Relatório de estágio no Museu Militar de Elvas. Relatório de Estágio do Curso de Mestrado em Museologia. Departamento de História da Universidade de Évora.
- MACHADO, R. 1937. *Damião de Góis: Lisboa de Quinhentos*. Lisboa: Livraria Avelar Machado.
- MALARO, Marie. 1995. Collection management policies. In *Collections management*, Fahy, Anne, pp. 11-28. London: Routledge.
- MATASSA, Freda. 2011. *Museum collections management*. London: Facet Publishing.
- MEDINA, Susana, e MOTA, Albertina. S/d. In Arte Premium. Conhecer e praticar: manual de procedimentos da aplicação informática *Inarte Premium*. Porto: Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto / Serviços de Documentação e Informação. Texto policopiado.
- MILLER, Ronald. 1980. *Personnel policies for museums: a handbook for management*. Washington: American Association of Museums.
- MONTEIRO, Isilda Braga da Costa. 1995. O Exército e o registo da memória. As monografias das unidades. In *Atas do VI Colóquio Portugal na História Militar*: pp. 1-15. Ramos, Afonso & Moita, Lda.
- Museo Militar – Historia, Indumentaria, Armas, Sistemas de combate, Instituciones, organización del Ejército Español. 1883. Tomo I. Barcelona: Editorial de Evaristo Ullastres.
- Museu da Ciência da Universidade de Coimbra. 2010. Manual de Normas In arte Premium: catalogação e informatização das coleções no âmbito do Museu Digital do Museu da Ciência da Universidade de Coimbra: Antropologia, Botânica, Física, Astronomia, Química e Medicina. Coimbra: Museu da Ciência da Universidade de Coimbra. Texto policopiado.
- Museums and Galleries Commission. 1990. *The Museums of the Armed Services*. London: HMSO.
- Museums Association. 2008. *Disposal Toolkit: guidelines for museums*. Disponibilizado em URL: <http://www.museumsassociation.org/download?id=15852> e acedido em 8 de outubro de 2012.

- National Army Museum. Annual Review: Spring 2008-Summer. Disponibilizado em URL: <http://www.nam.ac.uk/sites/default/files/review-2008-09.pdf> e aceso em 8 de outubro de 2012.
- NOGUEIRO, Maria Emília Pires. 2009. Museu Militar de Bragança: Fundação; Práticas Museológicas. Dissertação de Mestrado em Museologia. Curso Integrado de Estudos Pós-Graduados em Museologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto.
- NORA, Pierre (dir.). 1997. *Les lieux de mémoire*. Paris: Gallimard.
- PEARCE, Susan. 1989. Museum studies in material culture: introduction. In *Museum Studies in Material Culture*, Pearce, Susan, pp. 1-10. Leicester and London: Leicester University Press.
- PEARCE, Susan. 1992. *Museums objects and collections: a cultural study*. Leicester and London: Leicester University Press.
- PEARCE, Susan. 1994a. Thinking about things. In *Interpreting objects and collections*, Pearce, Susan, pp. 125-132. London: Routledge.
- PEARCE, Susan. 1994b. Museum objects. In *Interpreting Objects and Collections*, Pearce, Susan, pp. 9-11. London: Routledge.
- PERNIA RAMÍREZ, Ana. 2006. Pasado, presente y futuro de los Museos Militares del Ejército de Tierra. *Revista de Museología* N.º 37: pp. 30-32.
- PROWN, Jules. 1994. Mind in matter: an introduction to material culture theory. In *Interpreting Objects and Collections*, Pearce, Susan, pp. 133-138. London: Routledge.
- RAUCHENSTEINER, Manfred. 2000. Heeresgeschichtliches Museum Vienna. Wien: Styria Verlag.
- REID, William. 1997. El papel de los museos militares en la sociedad europea. *MILITARIA – Revista de Cultura Militar* N.º 9: pp. 175-186.
- RESENDES, Sérgio Alberto Fontes. 2010. O Museu Militar dos Açores e a Fortaleza Quinhentista de São Brás em Ponta Delgada. Apresentada no *VI Seminário Regional de Cidades Fortificadas e Primeiro Encontro Técnico de Gestores de Fortificações, Universidade Federal de Santa Catarina no Brasil*.
- RIBEIRO, Emanuel. S/d. *Livro íntimo, O pintor Joaquim Vitorino Ribeiro: notas de arte e de amor*. Porto: Empresa Industrial Gráfica do Porto.
- ROBERTS, Andrew. 1988. *Collections management for museums: proceedings of an International Conference*. Cambridge: Museum Documentation Association.
- RODRIGUES, Francisco Amado. 2005. Uma nova rede de museus para o Exército Português. Dissertação de Mestrado em Museologia e Museografia. Faculdade de Belas Artes da Universidade de Lisboa.
- RODRIGUES, Francisco Amado. 2011. O Exército nos trilhos do imaterial. *Boletim da Liga dos Amigos do Museu Militar do Porto* N.º 9: pp. 23-31.

- Roteiro: Museus Militares. 1996. Lisboa: Direção de Documentação e História Militar do Exército Português.
- SAGRAMOLA, Sílvio. 2005. *Conceito europeu de acessibilidade*. Lisboa: Secretariado Nacional para a Reabilitação e Integração das Pessoas com Deficiência.
- SANCHIOLI SÁEZ, Belén. 2010. El Departamento de Documentación del Museo del Ejército. *Revista «Ejército»* N.º 831: pp. 62-67.
- SANTOS, Maria Alcina Ribeiro Correia Afonso dos. 1970. *Aspetos da museologia em Portugal no século XIX – Lisboa*. Lisboa: Direção-Geral do Ensino Superior e das Belas Artes, Museu Nacional de Arte Antiga.
- SANTOS, Maria de Lourdes Lima dos. 2000. *Inquérito aos Museus em Portugal*. Lisboa: Instituto Português de Museus e Observatório das Atividades Culturais.
- SEMEDO, Alice. 2005<sup>a</sup>. Introdução. In *Museus, Discursos e Representações*, Semedo, Alice e Lopes, João Teixeira, pp. 13-26. Porto: edições Afrontamento.
- SEMEDO, Alice. 2005b. Políticas de gestão de coleções – Parte 1. *Revista da Faculdade de Letras – Ciências e Técnicas do Património* Volume IV: pp. 305-322.
- SEMEDO, Alice. 2008. Museus, educação e cidadania. In *Atas [da] Conferência Museus e Sociedade*, Cadilha, Sérgio, pp. 27-35. Caminha: Câmara Municipal de Caminha.
- SERRA, Filipe Mascarenhas. 2007. *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses*. Lisboa: Universidade Católica Editora.
- SOARES, Eduardo Martins. 1973. *Catálogo: Sala de Armas no Porto*. Porto: Região Militar do Porto.
- TEIXEIRA, Mariana Jacob. 2011. Museu Militar do Porto – Balanço da candidatura à credenciação. *Boletim da Liga dos Amigos do Museu Militar do Porto*. 2008 – 2010 N.º 9: pp. 111-117.
- VEGA MARTINEZ, Lucy. 2011. La documentación de colecciones y el logro de un sistema de calidad en las organizaciones culturales. *PATRIMONIUM*. Disponibilizado em URL: <http://www.patrimonium.com.ec/Banner/1.pdf> e acedido em 25 de setembro de 2011.
- VITORINO, Emanuel. 1947. Carta enviada à Câmara Municipal do Porto [Disponível nas Reservas da Câmara Municipal do Porto].
- WARE, Michael. 1988. *Museum collecting policies and loan agreements*. West Sussex: Association of Independent Museums.
- WOOD, Stephen. 1986. “Too serious a business to be left to military men”: a personal view of the military museum’s role today. *Museum* N.º 1: pp. 20-26.

**Documentos legislativos e judiciais**

Circular da Direção de História e Cultura Militar n.º 3, de 2008.

Código Civil Português (Atualizado até à Lei 59/99, de 30/06). Disponibilizado em URL: <http://www.confap.pt/docs/codcivil.PDF> e acedido em 8 de outubro de 2012.

Decreto do Ministério da Guerra n.º 12161/26, de 21 de agosto. Ministério da Guerra, Ordem do Exército n.º 10, I Série, de 21 de agosto de 1926, pp. 522-569.

Decreto Geral n.º 296 de 10 de dezembro de 1851.

Decreto n.º 18/2010. Diário da República, I.ª série, n.º 250, de 28 de dezembro de 2010.

Decreto Régio de 24 de outubro de 1853. Regulamento para o Arsenal do Exército, 1853. Lisboa: Imprensa Nacional.

Decreto-Lei do Conselho da Revolução n.º 242/77, de 8 de junho. Diário da República n.º 133, Suplemento, Série I de 1977-06-08.

Decreto-Lei n.º 50/93 de 26 de fevereiro. Diário da República – I.ª Série-A n.º 48 – 26-02-1993, pp. 822-827.

Decreto-Lei n.º 61/2006 de 21 de março. Diário da República – I.ª Série-A n.º 57 – 21-03-2006, pp. 2044-2050.

Despacho Conjunto Nº 457/2004. Diário da República – II.ª Série, n.º 177 de 29 de julho de 2004, pp. 11438-11439.

Despacho do Chefe do Estado-Maior do Exército n.º 103/85, de 5 de dezembro.

Despacho do Chefe do Estado-Maior do Exército n.º 66/86, de 7 de agosto.

Despacho do Chefe do Estado-Maior do Exército n.º 133/93, de 14 de julho. Ordem do Exército N.º 7, I.ª Série, 14 de julho de 1993, pp. 376-377.

Despacho do Chefe do Estado-Maior do Exército n.º 193/98. Ordem do Exército N.º 7, I Série, 1998, pp. 209-210.

Despacho do Chefe do Estado-Maior do Exército n.º 28/2009, de 12 de fevereiro, estabelece as temáticas museológicas para os museus militares, na dependência da DHCM.

Despacho do Chefe do Estado-Maior do Exército n.º 117/2010, de 08 de junho.

Despacho do Ministério da Defesa Nacional n.º 72 de 1993. Diário da República – II Série N.º 163 – 14-07-1993, p. 7504.

Despacho do Ministério da Defesa Nacional n.º 12555/2006, de 24 de maio. Diário da República – II.ª Série N.º 115 – 16-06-2006, p. 8737.

Direção de História e Cultura Militar, 2008 – Normas Gerais dos Museus e Coleções Visitáveis Militares. Despacho do Chefe do Estado-Maior do Exército n.º 96/2008, de 22 de abril.

Diretiva da Direção de História e Cultura Militar n.º 1/2010, de 18 de janeiro.

- Imperial War Museum: Acquisition Policy. Disponibilizado em URL: <http://www.iwm.org.uk/server/show/nav.607> e acedido em 8 de outubro de 2012.
- Lei n.º 47/2004, de 19 de agosto – Aprova a Lei Quadro dos Museus Portugueses.
- National Army Museum – Acquisition & Disposal Policy. Disponibilizado em URL: <http://www.nam.ac.uk/about-us/schemes-policies-procedures> e acedido em 8 de outubro de 2012.
- Ofício do Gabinete do Chefe do Estado-Maior do Exército n.º 9360/2009, de 18 de agosto.
- Portaria do Ministério da Defesa Nacional n.º 106/87, de 16 de fevereiro. Diário da República n.º 39 – I Série, de 16 de fevereiro de 1987, pp. 609-610.
- Programa Museológico do Museu Militar de Elvas, 2010.
- Regimento de Infantaria n.º 10. Ordem Regimental n.º 14. Quartel em Bragança, 14 de janeiro de 1929.
- Regimento de Infantaria N.º 10. Ordem Regimental n.º 292. Quartel em Bragança, 19 de outubro de 1932.
- Regulamento Interno do Museu Militar do Porto – Aprovado pelo Despacho do diretor da Direção de História e Cultura Militar n.º 17/10, de 29 de julho.
- The National Army Museum, 1991 – Thesauri and Code Lists for Cataloguing Military Collections.
- Portaria n.º 223/2012, de 24 de julho. Diário da República, 1.ª série – n.º 142 – 24 de julho de 2012, pp. 3876-3881.



Colibri – Artes Gráficas

Apartado 42 001  
1601-801 Lisboa

Tel: 21 931 74 99

[www.edi-colibri.pt](http://www.edi-colibri.pt)  
[colibri@edi-colibri.pt](mailto:colibri@edi-colibri.pt)