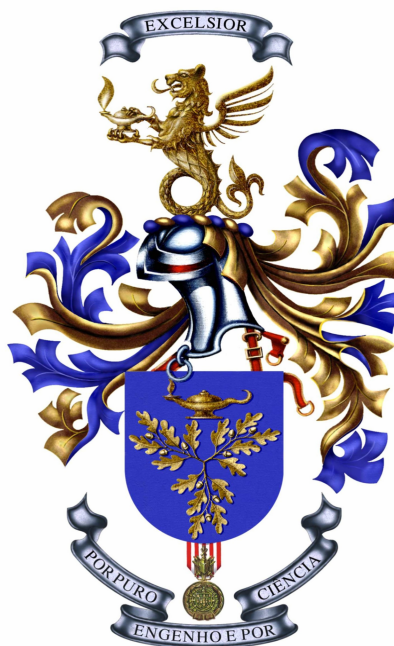


**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS  
CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR  
2019/2020, 2ª Edição**



**TII**

**MUSEU DO AR  
DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO  
DECORRENTES DE UMA GESTÃO INTEGRADA NA FORÇA AÉREA**

**O TEXTO CORRESPONDE A TRABALHO FEITO DURANTE A  
FREQUÊNCIA DO CURSO NO IUM SENDO DA RESPONSABILIDADE DO  
SEU AUTOR, NÃO CONSTITUINDO ASSIM DOCTRINA OFICIAL DAS  
FORÇAS ARMADAS PORTUGUESAS OU DA GUARDA NACIONAL  
REPUBLICANA.**

**Karl Christoffer Luis Matos Axelsson  
CAP/PILAV**



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR**  
**DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**  
**MUSEU DO AR - DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE**  
**DESENVOLVIMENTO DECORRENTES DE UMA GESTÃO**  
**INTEGRADA NA FORÇA AÉREA**

**CAP/PILAV Karl Christoffer Luis Matos Axelsson**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2019/20, 2.<sup>a</sup> Edição

Pedrouços 2020



**INSTITUTO UNIVERSITÁRIO MILITAR  
DEPARTAMENTO DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS**

**MUSEU DO AR - DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE  
DESENVOLVIMENTO DECORRENTES DE UMA GESTÃO  
INTEGRADA NA FORÇA AÉREA**

**CAP/PILAV Karl Christoffer Luis Matos Axelsson**

Trabalho de Investigação Individual do CPOS-FA 2019/20, 2.<sup>a</sup> Edição

Orientador: MAJ/TOMET Elisabete de Azevedo Rocha de Carvalho

Coorientador: MAJ/TABST Hugo Ferrão

Pedrouços 2020



### **Declaração de compromisso Anti plágio**

Eu, **Karl Christoffer Luis Matos Axelsson**, declaro por minha honra que o documento intitulado **MUSAR - Desafios e oportunidades de desenvolvimento decorrentes de uma gestão integrada na FA** corresponde ao resultado da investigação por mim desenvolvida enquanto auditor do **Curso de Promoção a Oficial Superior – Força Aérea 2019/20, 2.<sup>a</sup> Edição** no Instituto Universitário Militar e que é um trabalho original, em que todos os contributos estão corretamente identificados em citações e nas respetivas referências bibliográficas.

Tenho consciência que a utilização de elementos alheios não identificados constitui grave falta ética, moral, legal e disciplinar.

Pedrouços, **16 de julho de 2020**

Karl Christoffer Luis Matos Axelsson



## **Agradecimentos**

A realização deste trabalho de investigação individual, ficará para sempre registado pelas características únicas durante o qual foi elaborado. Para concretizá-lo foi determinante, a disponibilidade, a ajuda e o comprometimento, de uma forma mais direta ou indireta, de pessoas que acompanharam este percurso.

Quero começar por agradecer à minha orientadora, Major Técnico de Operações de Meteorologia Elisabete de Azevedo Rocha de Carvalho, pela análise e críticas construtivas bem como procura constante pela excelência no trabalho, apesar da carga de trabalho inerente à Direção do Centro de Estudos Aeronáuticos, disponibilizou todo o seu tempo e dedicação.

Ao meu coorientador Major Técnico de Abastecimento Hugo Ferrão, pela acutilância das revisões e um inexcedível cuidado para que todas as normas fossem cumpridas e atingidas.

Aos meus entrevistados, pelo tempo despendido e pela partilha dos seus conhecimentos e experiência para que os dados partilhados fossem pertinentes e rigorosos, destacando a total disponibilidade da Capitã Luísa Abreu e do Dr. Yann Araújo.

À minha família, em particular, à Senhora, minha mãe por todos os valores e princípios que me foram inculcados, sendo um exemplo que um dia ainda aspiro ser.

Ao meu fiel Blacky, que me acompanhou em todas as horas, sempre ao meu lado, sem nunca querer incomodar, é com um profundo sentimento de tristeza que não posso agora, partilhar este feito pois tiveste que nos deixar para o eterno descanso.

Por último, mas sempre tão importante e ao meu lado, Ariel, a tua força, persistência e motivação, foram os condutores que me permitiram atingir com um sorriso, os diversos objetivos a que me propus. Pelas intermináveis horas de uma presença “ausente” quero agradecer-te do fundo do coração.



## Índice

1.	Introdução .....	1
2.	Enquadramento teórico e conceptual .....	4
2.1.	Revisão da literatura e conceitos estruturantes .....	4
2.1.1.	Gestão integrada .....	4
2.1.2.	Plano de comunicação no âmbito museológico .....	5
2.1.3.	Museologia.....	6
2.1.4.	Museografia .....	6
2.2.	Modelo de análise .....	7
3.	Metodologia e método .....	8
3.1.	Metodologia .....	8
3.2.	Método .....	9
3.2.1.	Participantes e procedimentos .....	9
3.2.2.	Instrumentos de recolha de dados .....	10
3.2.3.	Técnica de tratamento de dados.....	10
4.	Apresentação dos dados e discussão dos resultados .....	11
4.1.	Descrição do atual sistema de prestação de serviço do MUSAR .....	11
4.1.1.	Síntese conclusiva e resposta à PD1 .....	13
4.2.	Avaliar o potencial de expansão do MUSAR.....	13
4.2.1.	Expansão Física .....	13
4.2.2.	Desenvolvimento Interno.....	15
4.2.3.	Síntese conclusiva e resposta à PD2 .....	16
4.3.	A importância de um novo plano de comunicação, museológico e museográfico..	16
4.3.1.	Plano de Comunicação.....	16
4.3.2.	Museologia.....	19
4.3.3.	Museografia .....	19
4.3.4.	Síntese conclusiva e resposta à PD3 .....	20
4.4.	Resposta à pergunta principal .....	21
5.	Conclusões .....	23



6.	Referências Bibliográficas .....	29
----	----------------------------------	----

### **Índice de Apêndices**

Apêndice A – Modelo de análise.....	Apd A-1
Apêndice B – Guiões das entrevistas semiestruturadas.....	Apd B-1

### **Índice de Figuras**

Figura 1 - Expansão do Museu do Ar.....	12
---	----

### **Índice de Quadros**

Quadro 1 - Lista de entidades entrevistadas.....	8
--	---



## **Resumo**

O Museu do Ar é uma parte integrante da Força aérea, com um inestimável valor patrimonial e cultural que serve muito mais que a organização, serve Portugal e os Portugueses. Ao longo dos mais de 50 anos de existência tem vindo a desenvolver e crescer à medida do que é possível como órgão de natureza cultural.

A sua gestão é, de uma forma geral, abordada como uma unidade militar. Internamente, as questões de pessoal, recursos e espaço bem como condições para o acervo são características que, reconhecidas como limitações poderiam apoiar uma proposta de um novo modelo de gestão que colmatasse desvantagens identificadas.

De forma a atingir os resultados da investigação proposta, foi colocada uma pergunta inicial que norteia o trabalho, onde se procurou saber se é aplicável um modelo de gestão integrada no Museu do Ar, que mitigue constrangimentos e maximize oportunidades, apresentando mais-valias face aos objetivos da Força Aérea.

Através de uma metodologia caracterizada por um raciocínio dedutivo, assente numa estratégia de investigação qualitativa e num desenho de pesquisa de tipo estudo de caso, conclui-se que um novo modelo de gestão é importante em algumas das vertentes abordadas nesta investigação, caso seja viável e a organização assim o entenda.

## **Palavras-chave**

Museu militar, Museologia, Museografia, Recrutamento, Gestão integrada, Recursos humanos.



***Abstract***

The Air Museum is an integral part of the Air Force, with an invaluable heritage and cultural value that serves much more than the organization, it serves Portugal and the Portuguese. Over the more than 50 years of existence it has been developing and growing as far as possible as a body of a cultural nature.

Its management is, in general, approached as a military unit. Internally, issues of personnel, resources and space as well as conditions for the collection are characteristics that, recognized as limitations, could support a proposal for a new management model that would address identified disadvantages.

In order to achieve the results of the proposed investigation, an initial question was asked to guide the work, in which it was sought to find out if an integrated management model is applicable in the Air Museum, which mitigates constraints and maximizes opportunities, presenting added value regarding the objectives of the Air Force.

Through a methodology characterized by deductive reasoning, based on a qualitative research strategy and a case study research design, it is concluded that a new management model is important in some of the aspects addressed in this investigation, if it is feasible and if the organization also agrees.

***Keywords***

Military museum, Museology, Museography, Recruitment, Integrated management, Human resources.



### **Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos**

AFA	Academia da Força Aérea
ANA	Aeroportos e Navegação Aérea
APOM	Associação Portuguesa de Museologia
BA	Base Aérea
CEMFA	Chefe do Estado-Maior da Força Aérea
CEMGFA	Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas
CFMTFA	Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea
CMS	Câmara Municipal de Sintra
CRFA	Centro de Recrutamento da Força Aérea
DI	Direção de Infraestruturas
DIR	Diretor
EMFA	Estado Maior da Força Aérea
FA	Força Aérea
FFAA	Forças Armadas
ICOM	<i>International Council of Museums</i>
IUM	Instituto Universitário Militar
MCS	Meios de Comunicação Social
MDN	Ministério da Defesa Nacional
MN	Ministério das Finanças
MUSAR	Museu do Ar
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
ONC	Órgãos de Natureza Cultural
PD	Pergunta Derivada
PI	Projeto de Investigação
PP	Pergunta de Partida
RC	Regime de Contrato
TAP	Transportes Aéreos Portugueses
TII	Trabalho de Investigação Individual
RP	Relações Públicas



## 1. Introdução

O Museu do Ar (MUSAR) é, desde a sua criação inicial, em 1968 (Decreto-Lei n.º 48248/68), parte integrante da Força Aérea (FA).

Criado em Alverca, em 1969, o MUSAR, segundo a definição dos estatutos da ICOM (s.d.) “é uma instituição permanente sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e expõe o património material e imaterial da humanidade e do seu meio envolvente com fins de educação, estudo e deleite”, tem sofrido melhorias no seu desenvolvimento e crescimento, em virtude do gradual aumento de novas aeronaves no seu espólio, sendo por isso necessário adaptar e adequar a dimensão do espaço físico, perpetuando na memória tanto as máquinas, como as pessoas que serviram Portugal através da aviação.

Em 2011 foi aberto ao público uma nova área expositiva, que corresponde à segunda fase de expansão do museu, totalizando cerca de 8000 m<sup>2</sup> (DCSI, s.d.).

Volvidos 4 anos, o museu foi co-vencedor do ilustre prémio Melhor Museu Português 2013, *ex-aequo*, com o Museu Nacional Machado de Castro em Coimbra, atribuído pela Associação Portuguesa de Museologia (APOM) (Lusa, 2013).

Além disso, nas palavras do Presidente da República, o MUSAR “é a prova da afirmação histórica do crescimento, da pujança e da maturidade da Força Aérea Portuguesa” que mostra “a colaboração entre a aviação militar e civil” (Sousa, 2018).

Atualmente, verifica-se que numa das mais conhecidas e utilizadas plataformas eletrónicas de recomendações de turismo (restauração, hotelaria, locais de interesse, museus etc.) denominada *Tripadvisor*, o MUSAR encontra-se no 5º lugar (Tripadvisor, 2020) dos locais mais apreciados, de entre os locais de turismo existentes no Concelho de Sintra, sendo esta tabela liderada pelos destinos turísticos Quinta da Regaleira (1º lugar da tabela) e Palácio da Pena (2º lugar da tabela).

De relevar que o MUSAR é, na aplicação em referência, o único museu a constar nas primeiras 20 posições de um universo de 30 possíveis e o primeiro museu entre todos os disponíveis neste universo de locais. Salienta-se que, conforme vem descrito na aplicação (também existente em formato de página *online*) a avaliação é baseada na votação dos utilizadores colocando os referidos locais numa posição, de acordo com as notas dadas. Contudo estes dados devem ser lidos com bastantes reservas, pois enquanto os líderes das avaliações têm entre 15.000 a 18.000 avaliações, o MUSAR apenas conta com cerca de 180.



Desta forma, embora o universo de turistas seja reduzido, é possível fazer um exercício dedutivo e de certa forma “concluir” que o MUSAR é altamente apreciado pelos seus visitantes o que nos leva a subentender que uma das limitações é a falta de afluência, e que poderia e deveria ser contrariada.

O presente trabalho visa analisar o atual estado do MUSAR, descrevendo “a sua missão de interesse público” (ICOM, 2007), através do estudo da forma de a prestação de serviços no âmbito da gestão integrada como unidade da FA, investigando uma possível expansão, física e de desenvolvimento interno, face às limitações encontradas, nomeadamente ao nível dos recursos humanos.

Simultaneamente, pretende-se auscultar de que forma um novo plano de comunicação, ligada à museologia e museografia, poderá contribuir para um aumento de visitantes com o intuito de que lhes seja proporcionada a oportunidade de viver uma experiência não apenas como um local de transmissão de feitos, ilustrações e história mas também um espaço onde se pode encontrar motivação, vontade, inspiração e, possivelmente, a descoberta de um passado que o poderá considerar a ingressão na vida militar.

Assim, a presente investigação tem como objeto de estudo analisar a aplicabilidade de um novo modelo de gestão integrada para o MUSAR, alinhado com os objetivos da FA, e encontra-se delimitada, segundo Santos & Lima (2019, p. 42), nos seguintes domínios:

- Temporal, triénio 2019-2021.
- Espacial, MUSAR, Pólo de Sintra.
- De conteúdo, documental, referentes a projetos existentes, de inovações, visando determinar a possibilidade de uma expansão a nível físico, desenvolvimento de objetivos e de um plano de comunicação com o intuito da componente externa, ou seja, apenas será abordada a comunicação do museu com o público. De notar que o tema, em particular a gestão integrada na FA, será abordado de uma forma geral, onde o museu é parte integrante da organização como uma Unidade. Esta delimitação deve-se à impossibilidade, encontrada num trabalho deste formato, de aprofundar desafios e oportunidades, simultaneamente numa perspetiva de gestão, em sentido estrito.

A investigação deste trabalho, ao plano de comunicação, que na área museológica apresenta duas possíveis abordagens, a interna e externa, será apenas estudada a nível externo procurando analisar a abordagem ao público.



Neste enquadramento, o presente estudo tem como objetivo geral (OG): Analisar a aplicabilidade de um novo modelo de gestão integrada para o MUSAR, alinhado com os objetivos da FA, fundamentado em três objetivos específicos (OE):

OE1: Descrever o atual sistema de prestação de serviço do MUSAR.

OE2: Avaliar o potencial de expansão do MUSAR.

OE3: Investigar a importância de um novo plano de comunicação, museológico e museográfico.

Este conjunto de objetivos será estudado de forma a procurar responder à seguinte Pergunta de Partida (PP), *Será aplicável um modelo de gestão integrada no MUSAR, que mitigue constrangimentos e maximize oportunidades, apresentando mais-valias face aos objetivos da FA?*

Quanto à estrutura, o trabalho foi dividido em cinco capítulos sendo o primeiro a presente introdução. O segundo tem por objetivo apresentar o enquadramento teórico e concetual que liderou a investigação. O terceiro é destinado à apresentação da metodologia e do método científico aplicados. O quarto é dedicado à apresentação e discussão dos resultados, bem como, às respostas às questões da investigação. O último capítulo, sumariza a investigação realizada, avaliam-se os resultados obtidos, bem como os contributos para o conhecimento. São expostas as limitações encontradas e propostas algumas recomendações futuras.



## **2. Enquadramento teórico e conceptual**

Neste capítulo apresentam-se os conceitos estruturantes e a metodologia seguida nesta investigação.

Um dos objetivos iniciais de um trabalho de investigação passa por pesquisar de forma minuciosa o “estado da arte” relativamente à área de estudo, garantindo desta forma a exposição dos principais conceitos, análises empíricas de referência e perspetivas teóricas, que apresentem relevância para a mesma.

É de igual forma importante, acompanhar ao longo de todo o trabalho, o desenvolvimento dos estudos referentes à temática, de forma a garantir a atualidade da matéria, bem como a pertinência da investigação.

### **2.1. Revisão da literatura e conceitos estruturantes**

Constituiu base para a presente investigação, a análise de diversas obras e trabalhos académicos, procurando responder aos objetivos pospostos. Neste sentido a investigação foi inevitavelmente subdividida em três grupos que, apesar de se complementarem no âmbito do trabalho, a informação sobre cada um é, em grande parte, encontrada de forma separada. Assim, relativamente ao atual panorama do MUSAR decorrente de uma gestão integrada, foi consultada legislação reguladora da qual se destaca o Regulamento Interno do Museu do Ar, o Decreto-Lei nº 868/76 de 28Dez76 e o Decreto Regulamentar nº 56/94 de 03SET. Foram ainda analisados várias documentação enquadradora, salientando-se as Estratégias de comunicação em Museus (2014) e Museu do Ar - Contributo para um modelo de gestão e programação (2013). Os conceitos utilizados para o mapeamento do estudo concretizam-se nos seguintes:

#### **2.1.1. Gestão integrada**

Da união das palavras que compõem o conceito obtém-se o significado principal em termos de integração pois podem ser consideradas várias interpretações, consoante o ponto de vista e o tema em causa, motivo pelo qual o termo é considerado pouco consensual na vasta bibliografia encontrada. Inicialmente, e indo ao encontro do significado atribuído pelo *Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea* (2001, p. 222), este apresenta uma explicação, indicando que se trata da “Ação ou resultado de integrar ou de se integrar [ou como o] processo de tornar inteiro, de completar ou inteirar [ou ainda o] processo de incluir ou de se incluir num todo, de fazer parte ou de se incorporar.”

Gestão integrada, nada mais é, que a integração de diversos sistemas de gestão com o objetivo de implementar as suas políticas e atingir os seus objetivos de forma mais eficaz.



Qualquer empresa que procure melhorar os seus processos internos bem como minimizar os riscos, pode e deve adotar o uso da gestão integrada. (Portal Educação, s.d.)

Assim, este conceito no âmbito proposto, apresenta um vínculo organizacional (FA) e que é possível validar através de Chambel (2007) que ao estudar o tema, considera que “um sistema integrado permite garantir a eficácia de uma organização”.

Chambel (2007) refere ainda que, “um sistema integrado possibilita a otimização dos processos, acompanhados de um aumento de produtividade e rentabilidade, numa base de evolução sustentada, com melhoria da sua imagem (...) e com este tipo de sistema de gestão, são definidos procedimentos orientadores de regras para alcançar os objetivos definidos com a introdução na gestão diária das organizações.”

### 2.1.2. Plano de comunicação no âmbito museológico

Trata-se de um instrumento essencial para se definir estratégias e metas para a comunicação de toda uma organização ou de um produto/projeto específico. Planear a comunicação de uma empresa é definir um objetivo e escolher as melhores estratégias para o alcançar, através de ferramentas que asseguram a implementação das ações e a apresentação acelerada dos resultados. (ItChannel, s.d.)

De acordo com Remelgado (2014, p. 376), “...definir e implementar um plano de comunicação num museu é uma tarefa complexa que envolve diferentes dimensões da instituição. Se, por um lado, tem por objetivo estabelecer uma relação com os seus públicos, na sua multiplicidade de segmentos, por outro lado, não deve descurar o plano interno da organização. Efetivamente, é fundamental que esta lógica de atuação possua um paralelismo junto dos seus colaboradores, o interface privilegiado dos públicos com a instituição, uma estratégia de comunicação coerente e transversal, dentro e fora da organização.”

Um Plano de Comunicação “não se restringe, apenas, à identificação dos instrumentos de comunicação e do público-alvo. A análise de diagnóstico, a definição de objetivos, a formalização de procedimentos e a monitorização/avaliação dos resultados, numa lógica de reformulação, com o objetivo de obter um melhor desempenho no futuro, são elementos essenciais à eficácia de uma estratégia comunicacional.” (Remelgado, 2014, p.377)

Sobre o funcionamento deste departamento num museu, Benito (s.d.), considera que deve desenvolver atividades como análise de dados relativos aos visitantes, relações com os Meios de Comunicação Social (MCS) e ainda assessorar a imprensa e a comunicação estratégica. Regra geral, o número de pessoas que trabalham exclusivamente neste



departamento é muito reduzido, comparado ao número total de funcionários, sendo vital, que todos tenham formação em comunicação ou história da arte.

### 2.1.3. Museologia

Apesar das várias definições encontradas de museologia, destaca-se a de CNTRL (s.d.) que refere que se trata de uma ciência e técnicas relativas à conservação, catálogo e apresentação de coleções, assim como da organização e animação sociocultural em museus.

De uma forma mais completa, a UNESCO (2012) define a Museologia como o estudo da teoria dos museus que abrange não apenas o objeto em si, mas também as funções relativas ao objeto, ao museu e à sociedade. Não é o valor estético de um objeto que importa, mas o significado do mesmo. A museologia concentra-se na preservação de objetos ou património e ainda na responsabilidade de disseminar informações a seu respeito, de forma educacional para a sociedade.

Transpondo as definições acima para uma realidade mais organizacional, Araújo (2020) define a gestão museológica “...como uma gestão tão específica como uma Esquadra ou Base Aérea (BA), onde existem critérios e metas essenciais como normas e procedimentos de conservação e restauro, o inventário, a produção de conteúdos (legendas, catálogos, exposições, artigos, esclarecimentos, relatórios), a condução de visitas (guião, percursos, segurança e higiene, acessibilidades e adaptação a adultos/crianças/deficientes).”

### 2.1.4. Museografia

Consiste na aplicação pragmática da Museologia. Pesquisa de aspetos práticos da gestão do museu e do seu funcionamento, sobre a aplicação quotidiana das teorias museológicas, descrição e análise da estrutura, no funcionamento das exposições (temporárias ou permanentes), desde a sua conceção aos aspetos mais técnicos (como conservação e segurança) (Louvre, s.d.).

A Museografia consiste essencialmente na aplicação da Museologia e na definição e construção do espaço de exposição temporária, permanente, das reservas, bem como, dos materiais utilizados para fazer face à conservação e restauro, transporte e acondicionamento do acervo (Araújo, 2020).

De forma a melhor perceber este conceito, é preciso entender a conservação preventiva, componente da Museografia, que “é um elemento importante na política dos museus e da proteção de acervos. É responsabilidade básica dos profissionais dos museus



criar e manter ambientes adequados para a proteção dos acervos e a sua guarda, tanto em reserva, como em exposição ou em trânsito” (ICOM, 2007).

## **2.2. Modelo de análise**

A presente investigação teve como base de trabalho o modelo de análise presente no Apêndice A.

Destacando a PP, já referida na introdução, que originou as seguintes perguntas derivadas (PD) como orientadoras da investigação:

PP: Será aplicável um modelo de gestão integrada no MUSAR que mitigue constrangimentos e maximize oportunidades, apresentando mais-valias face aos objetivos da FA?

PD1: Deverá ser ajustado o atual sistema de prestação de serviço do MUSAR?

PD2: Qual o potencial de expansão do MUSAR?

PD3: Qual a importância de um novo plano de comunicação e das vertentes da museologia e da museografia?



### **3. Metodologia e método**

Seguidamente serão apresentados a metodologia e método pelos quais se regeu a atual investigação.

#### **3.1. Metodologia**

Tal como preconizado por Santos e Lima (2019, p. 41), a presente metodologia de investigação segue um percurso constituído por três fases de maturação da pesquisa.

A fase exploratória, com recurso a análise documental, entrevistas exploratórias, enquadramento conceptual, formulação do problema, objetivos e as perguntas inscritas no modelo de análise (Apêndice A).

Na fase analítica aprofundou-se a análise documental e procedeu-se à realização de entrevistas pois conforme preconizado por Marconi e Lakatos (1990, cit. por Santos & Lima, 2019, p. 83) apresenta várias vantagens como a flexibilidade, a repetição e a reformulação e especificação das questões colocadas mas acima de tudo a possibilidade de obter dados não disponíveis noutras fontes, que se tornou evidente com o aprofundar do tema. Para ser possível trabalhar esta técnica na sua total amplitude, foi escolhida a entrevista semiestruturada por apresentar, de acordo com Pardal e Correia (1995, cit. por Santos & Lima, 2019, pp. 84-85) as seguintes características: flexibilidade, possibilidade de as perguntas serem colocadas conforme o desenrolar da conversa de uma forma natural e oportuna e tendo em consideração a especificidade do tema, existir a abertura para o entrevistador intervir com a finalidade e de encaminhar o entrevistado para os objetivos que se procuram desenvolver.

Foram selecionados para as entrevistas, militares atualmente colocados no MUSAR, oficiais com prévia colocação no MUSAR bem como um antigo curador civil daquele museu.

Estas entrevistas foram conduzidas de forma semiestruturada procurando seguir a seguinte metodologia: procurou-se entrevistar as pessoas diretamente envolvidas na direção e gestão do MUSAR ou com algum elo de ligação ao MUSAR em determinado momento das suas carreiras.

As entrevistas em questão (Quadro 1) foram essenciais para a elaboração desta investigação visto que o tema aborda questões fulcrais relacionadas com o funcionamento do museu, que apenas elementos especializados e conhecedores, poderiam responder.



**Quadro 1 - Lista de entidades entrevistadas**

<b>Código Entrevista</b>	<b>Identificação</b>	<b>Função/Cargo</b>	<b>Data</b>
B1	GEN A. Mimoso e Carvalho	Comissão Histórico-cultural da FA	29JUN20
B2	COR C. Mouta Raposo	DIR MUSAR (Dez 2019 a atual)	24JUN20
B3	COR R. Roque	Ex DIR MUSAR (Dez 2016 a Dez 2019)	16JUN20
B4	CAP L. Abreu	Conservador do MUSAR (2014 a atual)	21JUN20
B5	Dr. Mário Correia	Ex conservador do MUSAR (1983 a 2013)	19JUN20
B6	Dr. Yann Araújo	Ex Militar do MUSAR (2007 a 2012)	10JUN20

A análise das entrevistas, foi realizada seguindo a metodologia de Guerra (2006, cit. por Santos & Lima, 2019, p. 122) dividindo a análise em cinco etapas: transcrição; leitura; construção de sinopses; análise descritiva; e análise interpretativa.

Por fim, a fase conclusiva, com a avaliação e discussão dos resultados, apresentação das conclusões, contributos para o conhecimento, limitações, sugestões para estudos futuros e recomendações.

A presente investigação foi desenvolvida com base num tipo de raciocínio dedutivo, uma vez que parte da lei geral para o particular, ou seja, raciocinar dedutivamente, partindo da teoria em busca de uma verdade particular (Santos & Lima, 2019, p. 19).

Foi fundamentada com base numa estratégia de investigação qualitativa, tendo incidido o desenho da pesquisa num estudo de caso (Freixo, 2011, p. 110, cit. por Santos & Lima, p. 37).

### **3.2. Método**

Ao nível metodológico, são identificados os participantes, o procedimento, o instrumento de recolha de dados e as técnicas de tratamento dos dados.

#### **3.2.1. Participantes e procedimentos**

A investigação integra diversos participantes com experiência diversificada em múltiplas áreas relacionadas com o MUSAR, em termos de direção e gestão, museologia e museografia e comunicação.

A recolha de dados baseou-se numa estratégia qualitativa, suportada em entrevistas semiestruturadas (Vilelas, 2009, p. 105, cit. por Santos & Lima, 2019, p. 27).

No que concerne aos entrevistados, foram inicialmente contactados por telefone ou por *email* com o objetivo de confirmar a disponibilidade para participar a presente investigação. Após a respetiva confirmação, foi enviado novo *email* (Apêndices B1 a B6) com o respetivo guião



da entrevista semiestruturada. Devido às circunstâncias únicas que se estão a verificar devido à pandemia do *SARS-CoV-2*, apenas foram efetuadas entrevistas por *email* e telefone.

### 3.2.2. Instrumentos de recolha de dados

Foram utilizados essencialmente como instrumentos de recolha de dados, os diversos guiões das entrevistas semiestruturadas, adaptados ao conhecimento que se pretendia adquirir com a variada experiência de cada interveniente, bem como a análise de documentos sobre a temática, incidindo maioritariamente na componente museológica, e a recolha bibliográfica de artigos e trabalhos científicos sobre o tema em causa.

### 3.2.3. Técnica de tratamento de dados

Procurando ser o mais preciso em relação aos objetivos da investigação, a correta interpretação dos dados recolhidos, torna-se imprescindível, alcançada através da necessária correspondência entre teoria e factos (Vilelas, 2009, p. 265, cit. por Santos & Lima, 2019, p. 91).

No que concerne a análise de dados numa investigação qualitativa, segundo Albarello et al. (1997, cit. por Santos & Lima, 2019, p.113), um investigador que esteja familiarizado com o processo de análise concordará que existem múltiplos métodos e procedimentos neste campo, e que cada um, procurará desenvolver o seu método próprio em função do seu objeto de estudo.

Assim, foram analisadas todas as respostas de forma individual e considerado que as características mais relevantes recaem sobre a atual situação de colocação, experiência e formação, ou seja, se o entrevistado se encontra ou não, colocado no MUSAR, qual a sua experiência em termos museológicos, mais concretamente relacionados com o MUSAR, e se a sua formação abrange as áreas da museologia.



#### **4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados**

Neste capítulo são estudadas e respondidas as PD e a PP.

##### **4.1. Descrição do atual sistema de prestação de serviço do MUSAR**

De acordo com o Decreto-Lei nº 868/76 de 28Dez76, e disposto no artigo 9º do Decreto Regulamentar nº 56/94 de 03SET, o MUSAR tem como missão a conservação, segurança e exposição de objetos de valor histórico, artístico e documental, aviões e miniaturas dos mesmos, que seja possível e convenha reunir e preservar por constituírem valiosa contribuição para a História da Aviação Nacional. Acresce ainda a missão de documentar os processos de navegação aérea criados por portugueses, bem como, conservar e expor o património histórico-museológico da FA.

Refere, Araújo (2020) que um museu, regra geral, apresenta uma história ou sequência de histórias com objetos do passado que se remetem a uma determinada área científica ou cultural, representativa de uma região, país. Que no entanto, só será capaz de garantir a atratividade se a exposição for inovadora e capaz de suscitar interesse nos visitantes mediante um *layout* sugestivo que permite uma visita diferente dos museus equiparados, ou na forma como é apresentado o seu acervo podendo alocar mais itens, tais como, a existência de uma área de exposição temporária, para se evitar as repetições e incentivar a uma nova visita.

Como parte integrante da FA, a dependência direta do VICE-CEMFA, à semelhança de todos os outros Órgãos de Natureza Cultural (ONC) é uma vantagem de acordo com Sua Excelência, Assessor da Comissão Histórico-Cultural da Força Aérea (CHCFA) o General A. Mimoso e Carvalho (entrevista por *email*, 29 de junho de 2020). À questão colocada aos entrevistados relativamente ao atual modelo de gestão integrada, a resposta foi unânime, afirmando que o modelo em questão é adequado e indicado para os tempos atuais. De realçar que o atual Diretor (DIR) do MUSAR, Exmo. Sr. Coronel C. Mouta Raposo, considera que um novo modelo carecerá de escarpelização para a verificação da sua viabilidade de implementação e consequentes mais-valias (entrevista por *email*, 24 de junho de 2020).

Como possíveis exemplos de boas práticas a serem estudadas, existem dois exemplos, pertencentes ao museu britânico da *Royal Air Force* (RAF) e do *Musée de L'Air* francês, financiado maioritariamente pelo Ministério da Defesa e muito mecenato, sendo o apoio dos próprios ramos pouco significativos, conforme indica o conservador do MUSAR, durante três décadas, entre 1983 e 2013, Dr. M. Correia (entrevista por *email*, 19 de junho de 2020).



Relativamente a formas de financiamento para museus, existe o mecenato, no entanto a loja do museu é uma das formas de obtenção de receitas próprias através da venda de artigos, à semelhança de outros museus congéneres. Lojas, que só serão alvo de interesse se diferenciadoras no que diz respeito à tipologia e diversidade dos produtos (M. Correia, *op. cit.*).

Procurando dar resposta a uma lacuna atual, criada que está uma das mais complicadas situações da organização, relativamente aos recursos humanos, é importante reter alguns dados conforme indicado pelo Chefe do Estado-Maior General das Forças Armadas (CEMGFA), “Há pouco mais de 26 mil dos 32 mil efetivos previstos” e a situação das Forças Armadas (FFAA) poderá vir a tornar-se “insustentável” (Ribeiro, 2019). Esta afirmação torna-se ainda mais específica no âmbito da FA de acordo com as palavras do General CEMFA (Chefe do Estado Maior da Força Aérea) “O contexto macroeconómico nacional da última década, caracterizado pelos acentuados constrangimentos orçamentais verificados (...)a que a Força Aérea não ficou isenta(...) implica uma inversão na tendência do investimento, não passível de enquadrar no horizonte temporal do curto prazo” (EMFA, 2018 p. 3).

Assim, surge nesta investigação, relativamente à prestação de serviços do museu, a apresentação do MUSAR como possível ponto de recrutamento e captação de público, onde a consciência generalizada dos respondentes considera que, atualmente, não existe um impacto relevante nesse âmbito e que, de acordo com a Conservadora, Capitão L. Abreu, todas as questões sobre recrutamento são direcionadas para o Centro de Recrutamento da Força Aérea (CRFA) (entrevista por *email*, 21 de junho de 2020). Porém todos os entrevistados concordam que deveria ser realizado investimento nesta área, com particular destaque para a importância do esclarecimento dos jovens que muitas vezes questionam o facto de que a FA poderá ser um futuro a seguir (C. Raposo, *op. cit.*). De salientar que, segundo o Dr. Y. Araújo, antigo militar colocado durante cinco anos no MUSAR e com funções de conservador atribuídas no mundo civil, é crucial que qualquer publicidade não ultrapasse o protagonismo e a própria comunicação do museu (entrevista por *email*, 10 de junho de 2020).

Ainda de referir que, as visitas ao MUSAR, no âmbito do CMAM, ETM e CBC proporciona aos alunos da Academia da Força Aérea (AFA) uma visita guiada durante a frequência do curso. Algo que deveria ser estendido a todos os cursos do Centro de Formação



Militar e Técnica da Força Aérea (CFMTFA), providenciando estes cursos com uma das funções de comunicar e educar todos aqueles que visitam o museu (C. Raposo, *op. cit.*).

#### 4.1.1. Síntese conclusiva e resposta à PD1

De forma conclusiva pode-se afirmar que a questão, *Deverá ser ajustado o atual sistema de prestação de serviço do MUSAR?*, pode-se deduzir que relativamente ao atual sistema de prestação, o mesmo deve ser ajustado, parcialmente, com base na informação recolhida.

Por um lado, a integração do MUSAR na FA faz sentido e apresenta um funcionamento satisfatório podendo eventualmente ser considerada outra realidade como acontece com diversos museus militares, por outro, no que concerne ao museu ser um potencial prestador de serviço no âmbito do recrutamento é unânime que seria uma vantagem para a FA e uma mais-valia desde que não se sobreponha à missão primária do MUSAR

## 4.2. Avaliar o potencial de expansão do MUSAR

### 4.2.1. Expansão Física

O potencial do MUSAR está condicionado pela sua capacidade de expandir e não foi respeitado o plano inicialmente desenvolvido e que conduziu à expropriação de 30 hectares de terreno para o museu nos anos 90, conforme A. Carvalho (*op.cit.*), ainda citando o autor, em 2011, aquando da inauguração do museu, este estava 50% abaixo das necessidades em termos de espaço físico.

Segundo o antigo Diretor do MUSAR, Exmo. Sr. Coronel R. Roque existe há vários anos um projeto de expansão do Pólo em Sintra. Esse crescimento tem como objetivo fundamental a construção de uma ou mais infraestruturas modulares cobertas, podendo conduzir uma duplicação relativamente à área atual (entrevista por *email*, 16 de junho de 2020).



**Figura 1 – Proposta de Expansão do Museu do Ar.**  
Fonte: Direção de Infraestruturas da Força Aérea, 2013.

O projeto da Figura 1 implicaria a negociação com terceiros, uma vez que os terrenos localizados a poente das atuais instalações, são privados. Problemática esta, colocada à consideração do MDN, através da Direcção-Geral de Recursos da Defesa Nacional, que por sua vez solicitou parecer ao Ministério das Finanças (MF) de forma a viabilizar o projeto. Analisando o tempo volvido, a situação apresentada, reflete que apenas terá desenvolvimentos, caso a estrutura superior da FA o pretender (R. Roque, *op. cit.*).

De acordo com direção do MUSAR, na pessoa do seu DIR, C. Raposo (*op. cit.*), a expansão física encontra-se nos planos a longo prazo para posterior incorporação de novas aeronaves no espaço expositivo, mas nunca é suficiente quando existe acervo para exposição, que neste caso em particular, se encontra acomodado.

Segundo A. Carvalho (*op. cit.*) a expansão é de carácter obrigatório e urgente, justificada sob pena de aeronaves de grandes dimensões e com elevado significado, desaparecerem na bruma dos tempos, situação esta que se verificou diversas vezes no passado e que foi alvo de crítica constante, sem que seja abordada com a profundidade necessária.

A questão da necessidade de uma expansão física, com mais ou menos urgência e/ou prioridade, foi consensual entre cinco dos seis especialistas entrevistados. Apenas Y. Araújo (*op. cit.*) considera que o espaço existente é suficiente, e que a coleção permanente, deveria ser alvo de rotação em termos de exposição.



Através das entrevistas, a questão acerca da necessidade da existência de um espaço específico para exposições temporárias, foi respondida por cinco dos seis elementos, de que não existe, sendo a única opinião contraditória, de Y. Araújo (*op. cit.*) confirmando que o espaço atual permite organizar as referidas exposições.

Segundo R. Roque (*op. cit.*), este tipo de iniciativas, apenas são viáveis através da flexibilização do espaço existente, designadamente através do reposicionamento de aeronaves expostas no interior, para o exterior. Situação esta que por longos períodos, impõe uma grave degradação nas aeronaves onde se investiu valores extramente avultados bem como tempo e dedicação (A. Carvalho, *op. cit.*).

Sendo possível evitar esta desvantagem relacionada com a exposição de aeronaves a intempéries, a importância deste modelo de exposição, com qualidade, tanto para a cultura como para o museu, pode ser dinamizadora em termos de atração de públicos conforme refere M. Correia (*op. cit.*). Dando o exemplo do Museu de Arte Antiga que tem conseguido, com exposições temporárias temáticas, atrair muitos visitantes para o referido museu. “No caso da aviação, há muitas possibilidades, uma vez que é uma atividade que nos seus 100 anos se cruzou com muitas áreas do saber e da cultura” (M. Correia, 2020).

#### 4.2.2. Desenvolvimento Interno

Internamente, a maior problemática identificada pela atual direção, no MUSAR, inclusive com algum historial, baseado nas entrevistas que envolvem elementos de diferentes momentos temporais, são os recursos humanos, mais especificamente as capacidades técnicas ou mais concretamente a ausência das mesmas para algumas das funções do museu.

R. Roque (*op. cit.*) refere que a mais recente revisão e aprovação de novos módulos de pessoal, em relação às Unidades, reduziu substancialmente o pessoal orgânico a prestar serviço no MUSAR. Este obstáculo promove a necessidade de dar continuidade a estágios técnico-profissionais e a existência de mais voluntariado, face uma quase completa ausência de contrapartidas financeiras (R. Roque *op.cit.*).

A falta de pessoal especializado, segundo L. Abreu (*op. cit.*), é um dos maiores desafios, principalmente se houver uma expansão. Refere ainda a Conservadora que esta lacuna percorre todo o espectro de pessoal, desde a oficina da manutenção e restauro, à necessidade de elementos com formação na área de museologia, arquitetura, *design* e história. Esta necessidade prende-se com a natureza do MUSAR, que é mais do que um museu militar pois conta histórias civis, militares, estatais e privadas.



Outro fator realçado por C. Raposo (*op. cit.*) prende-se com a permanência de alguns elementos da equipa do MUSAR. Considera-se concomitante a estabilidade agregada à formação, de forma a dar cumprimento e continuidade ao plano de atividades e objetivos definidos. Segundo Y. Araújo (*op. cit.*), uma forma de mitigar esta situação seria a revisão da estrutura relacionada com o pessoal de modo a permitir a entrada e retenção de elementos civis para apoiar o desenvolvimento e dar continuidade aos planos museológicos.

#### 4.2.3. Síntese conclusiva e resposta à PD2

Pelo aqui estudado, e em resposta à PD2, *Qual o potencial de expansão do MUSAR?*, é evidente que o MUSAR deve ser alvo de uma expansão relativamente às instalações físicas atuais mediante conclusões retiradas das entrevistas. Existe, conforme referido por A. Carvalho, um plano avançado com uma proposta estudada, que poderá ser retomada caso exista viabilidade financeira e intenção da estrutura superior conforme exposto na Figura 1, retirada do plano de expansão do MUSAR, elaborado em conjunto com a Direção de Infraestruturas (DI). A existência de acervo alocado em outras unidades e acomodado em reservas, apenas corrobora a importância que este plano de expansão detém.

Em termos de pessoal colocado no MUSAR, conforme referido pela direção do museu, é evidente não só a falta de elementos, mas mais ainda, a carência na formação de áreas de elevada relevância para esta colocação em particular. A escassez de mais elementos conhecedores das ciências de museologia, museografia, arquitetura e história, são visivelmente preocupantes para a atual estrutura da direção do MUSAR. Situação esta que ficou comprovada através das entrevistas de elementos colocados anteriormente no museu, ser constante ao longo dos anos e com adiamentos em prol de outros objetivos.

Por fim, foi ainda observado nas entrevistas, que desde o pessoal oficial, ao Conservador, todos cumprem serviços de escala diminuindo ainda mais, o pouco tempo que existe para as funções principais relacionadas com o museu.

### **4.3. A importância de um novo plano de comunicação, museológico e museográfico**

#### 4.3.1. Plano de Comunicação

“Em Portugal, o primeiro documento publicado que referia a importância da comunicação nos museus foi o Decreto-Lei 46 758, de 18 de dezembro de 1965 (Regulamento Geral Dos Museus De Arte, História e Arqueologia 1965), segundo o qual o



museu era entendido como uma instituição com vocação cultural, centro de divulgação e comunicação com os diferentes públicos” (Remelgado, 2014 p. 183).

O resultado de toda e qualquer comunicação de um museu traduz-se, regra geral, nos números de visitas, que no caso particular do MUSAR, de acordo com L. Abreu (*op. cit.*), em 2019, atingiram as 54467 pessoas, um número ligeiramente inferior, em 2018, na ordem de 1000 visitantes.

Porém, estes números demonstram um elevado aumento, se for tomada em conta que representa o dobro do registado em 2015. Mas muito longe do Museu de Marinha, um exemplo nacional de museu de natureza militar, que reporta que “em 2019, visitaram o Museu de Marinha, em Lisboa, 174898 pessoas. Este número representa um aumento de 2,5% em relação aos visitantes recebidos em 2018” (CCM, 2020), que ao contrário do MUSAR manteve um aumento entre os dois anos referidos.

Em resposta às questões relacionadas com o número de visitas, o antigo DIR R. Roque (*op. cit.*), em linha de concordância com o atual DIR C. Raposo, concorda que o número de visitas por ser baixo é um fator crítico, considerando a localização do MUSAR, fora das rotas turísticas de Sintra e Maфра como motivo principal. Sobre a comparação com outros museus militares, C. Raposo (*op. cit.*) refere que é importante que estes museus trabalhem em conjunto na divulgação da história militar portuguesa e que esse trabalho irá permitir o aproveitamento das valências específicas de cada um.

Sobre a temática do número de visitas, A. Carvalho (*op. cit.*) argumenta ainda que as oportunidades que podiam advir de visitas não planeadas estão condicionadas pelos acessos rodoviários que se encontram fora dos circuitos de maior trânsito e que a paragem mais próxima de serviço de transporte público do MUSAR, situa-se a 1km. Em simultâneo considera-se que o MUSAR, devido ao seu património cultural, não deve estar dependente do número de visitas, apesar da importância das receitas próprias que daí provêm. Uma solução sugerida por M. Correia seria a de aplicar, conforme acontece com muitos museus europeus, como exemplo, o Museu *Arken* na Dinamarca, que apesar da sua localização apresentar um afastamento da capital, existem autocarros da estação mais próxima, diretamente para o museu (*op. cit.*).

Pertencente ao plano de comunicação de um museu são as redes sociais e que de acordo com Remelgado (2014 p. 160), “A presença nas redes sociais, como parte da estratégia de comunicação, é inquestionável para a maioria das instituições. Efetivamente, a questão não



se prende com a sua importância, mas sim em como integrá-la e tornar essa comunicação eficaz.”

A importância e o conhecimento de como utilizar as redes sociais, prende-se com o fato, conforme previsto por Mineiro (2010, p. 23), de que “As redes sociais são uma alternativa porque pode-se alcançar os públicos que cada vez estão mais atentos ao mundo virtual e, ademais, permite abrir portas da instituição a todos que o queiram, o que possibilita que os cidadãos estejam informados.”

No caso do MUSAR, este tem representação em diversas redes, nomeadamente *Facebook*, *Instagram* e *Youtube* bem como uma página própria que necessita de ser atualizada com alguma urgência pela necessidade de ser bilingue e com um aspeto mais moderno e atual (L. Abreu, *op. cit.*).

De acordo com todos os entrevistados, não existe nenhuma parceria a nível publicitário, sendo cada vez mais usual a utilização das redes sociais neste âmbito, mas foram referidas como parcerias técnicas, por C. Raposo, L. Abreu e R. Roque (*op. cit.*), a Câmara Municipal de Sintra (CMS), bem como publicidade indireta, na revista da companhia Transportes Aéreos Portugueses (TAP), sem serem explícitas quais as vantagens que as mesmas produzem, referindo ainda A. Carvalho que “inúmeras foram “as promessas” que ficaram por isso mesmo” (*op. cit.*). Porém, aparece publicidade esporadicamente nas redes sociais e páginas *online* da Direção Geral do Património Cultural (DGPC), FA, Turismo Militar e *Trip Advisor* (L. Abreu, *op. cit.*).

Por outro lado, de acordo com Remelgado (2014, p. 135) uma técnica cada vez mais atual é o designado “Serviço Educativo” que “assume particular importância como elemento de mediação entre o museu e os seus públicos, desenvolvendo diferentes abordagens em função do perfil dos visitantes.” Aliás, através de estatísticas dos visitantes, é possível verificar a importância do público escolar nos museus<sup>1</sup>, uma realidade que é comum à maioria das instituições museológicas, o que se traduz num maior investimento, por parte destas instituições, nas atividades educativas podendo até ser relacionadas com os conteúdos programáticos escolares. A importância desta técnica, ainda por implementar num espaço

---

1

De acordo com a informação estatística disponibilizada pelo Instituto dos Museus e da Conservação, relativamente ao número de visitantes dos museus registado em 2012, do total de 975.076 visitantes, 111.001 integravam visitas escolares (11%).



próprio, é reconhecida pela direção do MUSAR bem como os recursos humanos especializados alocados no mesmo.

De acordo com Araújo (2014, p. 75), alguns dos elementos sugeridos para integrarem o “Serviço Educativo” são: simuladores de voo, controlo de tráfego aéreo e torre de paraquedismo, bem como desorientadores espaciais, túnel de vento e ainda a colocação de motor em marcha em formato cortado.

#### 4.3.2. Museologia

Em 2013, Araújo (2013, p. 69) afirmava que desde 2009, que o MUSAR “nunca estabilizou o seu *layout* nem definiu uma coleção permanente ou mesmo de longa duração.” Esta situação tem como “...origem vários motivos que vão desde os problemas estruturais aos financeiros, à incompatibilidade com a gestão de eventos da tutela e a gestão museológica da coleção”.

Devido à conjuntura atual da pandemia do *SARS-CoV-2*, foi notório que o plano já existente para implementação a curto prazo ganhou ainda mais relevância e importância, que se traduz na disponibilização *online* de todo o acervo visitável, seja através de fotografia, formato de exposição *online* ou visita virtual (C. Raposo, *op. cit.*). Esta expansão virtual irá ainda suprimir as lacunas relativas a possíveis interessados que por questões geográficas nunca conseguiram visitar o MUSAR (L. Abreu, *op. cit.*).

Segundo A. Carvalho (*op. cit.*), um dos fatores críticos relativos à museologia do museu, é a inexistência de uma política cultural na FA. Refere ainda que a gestão museológica passa obrigatoriamente pelo MUSAR ser uma prioridade como um ONC, pois, desde 2009 que a FA passou a abordar os ONC de forma distinta dos outros ramos, tendo inclusive a CHCFA, entidade que aconselha e acompanha diversos processos do MUSAR, vários deixado de ser um órgão de execução, passando a órgão de conselho.

#### 4.3.3. Museografia

Sobre esta tema, em particular acerca do acervo e manutenção do mesmo, a opinião é unânime e de grande consenso de entre os entrevistados. Todos, sem exceção, reiteram que uma das prioridades principais e atuais do MUSAR é a manutenção do espólio existente.

Segundo L. Abreu (*op. cit.*), “o pessoal da oficina de manutenção e restauro encontra-se em número reduzido (...) e sendo por isso (...) o maior desafio incorporar as novas aeronaves em exposição, dentro do plano de conservação preventiva do MUSAR”. Adicionalmente ao referido, R. Roque é da opinião que falta um espaço de oficina capaz,



em equipamento e dimensão com capacidade de executar trabalhos em aeronaves de maior envergadura.

Mas para que se consiga manter as peças nas condições que se pretendem, durante o máximo de tempo, sem necessitar de intervenção, Y. Araújo (*op. cit.*) considera que é essencial regular valores excessivos de luz e humidade na exposição permanente e em algumas das reservas de peças. Preocupação partilhada pelo DIR C. Raposo, que ao referir-se às instalações de Sintra explica que “os espaços existentes necessitariam de uma intervenção a nível do garante das adequadas condições de humidade, temperatura e luminosidade” (*op. cit.*). O antigo militar do MUSAR, Y. Araújo, complementa ainda que a *Museografia* abrange também o voo e a operação das aeronaves, que consiste numa ação de conservação e manutenção da Esquadilha Histórica, regida por critérios específicos (horas de voo por ano, níveis de stress infligido nos materiais, tipos de inspeção, etc.) para além dos operacionais que visavam o uso da Esquadilha para proporcionar uma experiência única aos visitantes através de demonstrações aéreas.

#### 4.3.4. Síntese conclusiva e resposta à PD3

Através das respostas obtidas, e em resposta à PD3, *Qual a importância de um novo plano de comunicação e das vertentes da museologia e da museografia?*, é possível indicar algumas melhorias ao atual plano de comunicação que poderão ser alvo de melhorias. De forma a mitigar os ainda baixos números de visitas, é importante que o MUSAR seja mais acessível geograficamente. É importante rever os acessos rodoviários e as parcerias com o intuito de atrair mais público.

Ainda de salientar, conforme exposto pela Conservadora do MUSAR a importância do desenvolvimento do “Serviço Educativo” pois, atualmente é considerada uma característica quase obrigatória, que proporciona uma vivência e experiência muito mais realista por parte dos visitantes.

Referido pelo atual DIR, a necessidade de, a curto prazo, de se apresentar todo o acervo na plataforma *online* (página do MUSAR), através de fotos, vídeos e visita virtual. A urgência nesta medida visa diminuir o atual impacto negativo devido à pandemia do *SARS-CoV-2*, que obrigou ao fecho durante 2 meses do museu e atualmente com condições de admissão que limitam o número de visitas.

Por fim, e tão ou mais importante, referido pelo atual DIR C. Raposo, a manutenção das peças expostas, a existência de uma equipa capaz e disponível, num espaço com



condições para proteger o investimento feito. Refere ainda que para manter o espólio da forma correta e necessária é igualmente importante corrigir os níveis de luz, humidade e temperatura.

#### **4.4. Resposta à pergunta principal**

À pergunta principal, *Será aplicável um modelo de gestão integrada no MUSAR, que mitigue constrangimentos e maximize oportunidades, apresentando mais-valias face aos objetivos da FA?*, é necessário, tal como foi efetuado no decorrer da investigação, abordar a questão por partes.

O atual modelo de gestão do MUSAR, integrado na FA, com base nos resultados obtidos reflete várias alterações necessárias de forma a ser possível atingir mais-valias e melhores resultados, face à missão que delineia o seu funcionamento.

Conforme verificado através da investigação documental e entrevistas, abordando os três OE, existem características a manter e outras que deverão ser alvo de reestruturação, demonstrando que o melhor para o museu e o seu funcionamento, tanto no âmbito funcional como institucional, deverá passar por uma análise específica detalhada. Nomeadamente, o fato do MUSAR pertencer de forma integrada na FA, foi com base na maioria das entrevistas, considerado vantajoso apesar de existirem outras alternativas que podem ser analisadas.

Ainda com base nas respostas das entrevistas, apesar do MUSAR não se apresentar como uma ferramenta de recrutamento, conclui-se que seria uma oportunidade e mais-valia para a FA, principalmente num momento em que as fileiras ressentem grandes constrangimentos na área dos recursos humanos.

Mediante as respostas de cinco dos elementos entrevistados, qualquer modelo de gestão do museu, passará inevitavelmente a médio-longo prazo pela necessidade de expansão, mas é essencial que seja acompanhada pela necessidade de colocação de mais militares, ou civis, com a devida formação imprescindível na área das ciências museológicas bem como um espaço de manutenção adequado.

Assim, é possível responder à PP, de que um novo modelo de gestão, poderá mitigar constrangimentos e maximizar oportunidades, se as conclusões provenientes da investigação e consideradas como importantes, a curto, médio e longo prazo forem adotadas e implementadas, alinhadas com a possibilidade financeira e funcional do MUSAR com a característica das medidas apresentadas, permitirem igualmente a adoção separada e



individual. Desta forma, é igualmente possível concluir, que esta aplicação possibilitará que sejam atingidas mais-valias em concordância com os objetivos da organização.



## 5. Conclusões

Atualmente, uma visita a um museu é uma oportunidade de vivência do passado, de aprendizagem, experiência e em geral um momento que deve ser marcante.

Simultaneamente, a organização passa por momentos difíceis no âmbito dos recursos humanos, conforme referido, potenciados por uma procura cada vez menor, no que concerne a carreira das armas. Sendo o MUSAR, uma das poucas portas abertas ao público numa base diária, é crucial perceber não só como atrair mais visitantes, mas como passar a mensagem da FA aos portugueses e com isto tentar mitigar algum distanciamento ainda existente e que poderá estar a limitar potenciais futuros militares. Porém, qualquer tentativa de melhorar a comunicação externa, adequada aos visitantes, requer uma revisão a diversas características, que devem ser corrigidas.

Durante a investigação, foi possível concluir que o MUSAR apesar de apresentar um extraordinário potencial, tem que ser preservado. Cada vez mais os museus militares estão a aproximar-se das populações, procurando passar a imagem da importância que estas instituições tiveram, têm e com certeza terão no desenvolvimento, futuro e segurança de um país.

Para ser colocada a hipótese principal do trabalho, torna-se imprescindível que se aborde algumas lacunas que têm vindo a apresentar-se ao longo dos anos. Uma forma de colmatar lacunas em qualquer organização recai sobre uma possível revisão, alteração ou substituição do modelo de gestão que se encontra em vigor.

Assim, e com menção ao processo metodológico, o estudo caracterizou-se por um raciocínio dedutivo, alicerçado numa estratégia de investigação qualitativa e num desenho de pesquisa do tipo estudo de caso. Concretizando-se ao nível da realização de entrevistas semiestruturadas e análise documental. Com o intuito de estudar o OG, e a correspondente PP que conduziu esta investigação, foram inventariados três OE, operacionalizados em três PD que concorrem para o mesmo objetivo, mas em diferentes categorias e podendo ser analisadas de forma separada e distinta.

Posto isto, para responder à PD1, e, por conseguinte, ao OE1: *Descrever o atual sistema de prestação de serviço do MUSAR*, foi inicialmente abordado o tema com recurso a uma possível alteração na presente integração do MUSAR na FA como uma unidade, tendo sido obtidas respostas consideradas claras, dos entrevistados, todos conhecedores do funcionamento do museu.



Estes reforçam que é mais vantajoso, atualmente, a gestão pertencente à organização, em prol de uma independência que iria requerer, entre várias valências, mais capacidade financeira e receitas próprias.

Abordada a possibilidade de o museu participar de uma forma mais ativa em ações de recrutamento, a opinião foi unânime de que é uma mais-valia para a organização desde que não interfira com as missões primárias do MUSAR.

Para responder à PD2, e, por conseguinte, ao OE2: *Avaliar o potencial de expansão do MUSAR*, foi apresentado o projeto de 2013 fundamentado pela maioria dos entrevistados como sendo uma necessidade a médio-longo prazo. Esta carência de espaço, coloca atualmente uma série de aeronaves recuperadas através de grandes investimentos, no exterior e sujeitas a condições meteorológicas severas para a boa manutenção das peças.

Do ponto de vista interno, independentemente de uma expansão física, a atual direção do MUSAR demonstra as mesmas preocupações já existentes no passado, que se prendem com a falta de recursos humanos, militares colocados com funções que retiram tempo que devia ser dedicado ao museu e acima de tudo uma grande falta de profissionais conhecedores, entre outras, das ciências de museologia, museografia e história. A permanência dos elementos no MUSAR também devia ser revista, pois, elementos com formação específica, são muito difíceis de substituir, tendo sido sugerido que essas posições sejam preenchidas por elementos civis de forma a evitar rotação.

No seguimento das conclusões, para responder à PD3, e, por conseguinte, ao OE3: *Investigar a importância de um novo plano de comunicação, museológico e museográfico*, é possível referir que nos três âmbitos apresentados existem, de acordo com os especialistas entrevistados, considerações de elevada importância a serem corrigidos. No âmbito da comunicação conclui-se que o MUSAR necessita de aumentar o contato com o público e de ser capaz de atrair mais visitantes.

Sendo a interação cada vez mais a nível digital é importante ser dada a devida relevância aos diversos perfis do MUSAR com especial ênfase na página *online* que se encontra desatualizada e sem conteúdos capazes de atrair interessados.

No âmbito das parcerias, estas devem ser revistas, definindo quais os objetivos e resultados que se pretendem das mesmas, procurando, se viáveis, parceiras no âmbito publicitário.



O desenvolvimento do “Serviço Educativo” revelou-se ser imprescindível e de carácter urgente. Os entrevistados referem que a necessidade de desenvolvimento do serviço é cada vez maior, principalmente num museu de natureza militar. Qualquer visita que envolva uma componente prática onde é possível verificar como o acervo funcionava no tempo em que estava no ativo, terá um impacto muito maior e servirá inclusive como fator de interesse para entidades escolares e pedagógicas, podendo assim contribuir como outra mais-valia, não apenas para o museu ou a FA, mas também para a comunidade e na formação de jovens.

A colocação na prática deste modo de ensino e de estudo em museus, é uma variável de constante mudança, como acontece em qualquer estabelecimento de ensino. Exige, portanto, uma união entre o conhecimento que se pretende passar e a forma como se transmite, procurando manter os participantes interessados e focando no objetivo de ensinar algo de novo. Resultado de um bom “Serviço Educativo” são as informações e experiências que os visitantes, transmitem, posteriormente a vivência e os conhecimentos adquiridos a familiares, amigos e conhecidos resultando num aumento significativo de visitas. Este tipo de ensino recorre ao uso de técnicas pedagógicas e à utilização de objetos, procurando, não só ensinar através do sistema tradicional, mas também do sistema sensorial, o que requer, em regra, um elemento com formação na área do ensino ou com experiência na aplicação das referidas técnicas.

Na área museológica, as conclusões que se destacam recaem sobre a necessidade a curto prazo, de se colocar todo o acervo disponível *online*. Desta forma, será possível diminuir a distância ao público, tornando-o mais próximo, tanto dos que conhecem e procuram saber sobre o museu, mas simultaneamente dos que nunca tiveram a possibilidade de o fazer. Esta ação contribuirá também para oportunidade de visita de peças que, caso sejam retiradas da exposição principal em prol de outros, mais recentes, se manterão sempre passíveis de serem visitadas digitalmente.

No campo museográfico, os maiores desafios prendem-se com um investimento nas condições de grande parte do espólio devido a grandes variações de humidade, luz e temperatura. Muitas das peças requereram um investimento avultado e têm necessidade de se manter, como em qualquer espedço museológico, em condições atmosféricas especiais de forma a maximizar a peça e reduzir a possibilidade de degradação.

Face ao anteriormente exposto, e em resposta à PP, e subseqüente OG: *Analisar a aplicabilidade de um novo modelo de gestão integrada para o MUSAR, alinhado com os*



*objetivos da Força Aérea*, é possível concluir que de facto existem vários motivos para se prosseguir com um novo modelo de gestão integrada, tendo sido identificados vários pontos a melhorar e apontadas diversas vantagens caso fosse optado um novo modelo mitigando assim algumas lacunas.

É um momento importante de afirmação para o MUSAR, e não sendo possível desviar a presente situação à escala mundial, que tem afetado muito todo o sistema de visitas presenciais existente até à data, o momento da informatização apresenta-se como fulcral.

Torna-se óbvio que as várias vertentes investigadas requerem um investimento, das quais se destacam a colocação do acervo *online*, criação do “Serviço Educativo”, atualização da página *online* do MUSAR e colocação de recursos humanos especializados em museologia.

Neste seguimento, resultam como principais **contributos para o conhecimento** que decorrem da presente investigação os seguintes dados:

- A gestão integrada na FA cumpre com as necessidades do museu;
- Aposta no recrutamento através do MUSAR podia ser vantajoso;
- A expansão física é uma necessidade obrigatória a médio-longo prazo;
- Existe carência de recursos humanos qualificados;
- A página *online* necessita de atualização;
- O acervo do museu deve ser disponibilizado *online*;
- As condições atmosféricas não são adequadas em parte do espaço.

Porém, esta investigação identificou algumas **limitações**, apesar de as mesmas não interferirem diretamente com as conclusões referidas. Expondo por ordem aleatória, considerou-se extremamente limitativo a atual pandemia à escala mundial, do *SARS-CoV-2*, não permitindo as visitas ao MUSAR, a entrevista presencial aos especialistas convidados, nem recorrer a espaços bibliotecários de uma forma livre. A falta de acesso à rede interna em prol da *internet* revelou-se deficitária em relação à necessidade de consulta de conteúdos específicos da organização. Ainda sobre a limitação decorrente da pandemia, verificaram-se várias respostas onde existia uma clara menção a esta situação, limitando a questão ao referido período de tempo, em particular.

Como limitação também identificada, destaca-se a impossibilidade de entrevista com um elemento de vasta experiência no MUSAR e referência essencial para o desenlace desta investigação por ser um conflito de interesse.



Ao longo da investigação ficou claro que o desenvolvimento de três OE foi demasiado ambicioso, tendo em linha de conta a limitação de palavras do formato da presente investigação, deixando algumas questões sem a profundidade de estudo merecida.

Em termos de **Estudos futuros**, sugere-se a investigação aprofundada de uma possível expansão física, em todo o seu espectro das necessidades de forma assegurar as condições atmosféricas em concordância com as necessidades do acervo; da importância e investimento inevitável para a manutenção do espólio do museu e ainda da integração do espaço no MUSAR em termos de viabilidade e importância bem como a possibilidade de reativação da Esquadilha Histórica.

Decorrente do presente trabalho sugere-se à Direção do MUSAR que qualquer iniciativa virá forçosamente da sua estrutura, e sendo assim, sugerido que se procure introduzir mais ferramentas de recrutamento com o apoio do CRFA, que apresente na sua loja mais *merchandising* aeronáutico único e exclusivo.

Internamente, de forma a mitigar a falta de pessoal especializado, sugere-se ainda a inclusão de civis, como outrora existiu, de forma a evitar a rotação do pessoal especializado e que procure negociar os tempos de permanência dos respetivos elementos de forma a que a colocação seja mais duradoura e que os militares colocados no MUSAR não acumulem funções de serviço de escala e outros altamente consumíveis de tempo, permitindo que se dediquem exclusivamente ao MUSAR.

Sugere-se ainda que o “Serviço Educativo” seja implementado e desenvolvido de uma forma célere, através da colocação de pessoal especializado; que sejam efetuadas mais parcerias com o MUSAR num âmbito publicitário, e que se procure mitigar a distância do museu às principais localidades, nomeadamente Sintra, Cascais, Mafra e Lisboa através de uma parceria comercial com uma ou mais empresas de transporte individual de passageiros em veículo descaracterizados, à semelhança do que acontece atualmente com várias empresas e organizações.

A finalizar, é crucial que o MUSAR tenha o devido reconhecimento público, não apenas pela sua função integrada na missão da FA, mas pela imagem e serviço que presta a todos os que visitam o museu. Este reconhecimento é deveras importante e merecedor de continuado investimento de forma a preservar aquilo que muitos dedicaram uma vida a manter e que hoje é possível ser visitado e revisitado neste espaço. Nas palavras do atual diretor, Coronel Mouta Raposo:



*“O Museu do Ar transmite valores, permite recordações e experiências. É muito mais do que uma exposição, presta um serviço à comunidade”.*



## 6. Referências Bibliográficas

- Augustin, R. (2015). *Patrimonium* [Versão PDF]. Retirado de [https://www.academia.edu/21270959/O\\_conceito\\_de\\_museu\\_A\\_defini%C3%A7%C3%A3o\\_do\\_ICOM\\_de\\_2007?email\\_work\\_card=title](https://www.academia.edu/21270959/O_conceito_de_museu_A_defini%C3%A7%C3%A3o_do_ICOM_de_2007?email_work_card=title) [acedido em 31.03.2020].
- Araújo, Y. (2013). *Museu do ar - Contributo para um modelo de gestão e programação* (Tese de Dissertação de Mestrado em Museologia e Museografia). Faculdade de Belas Artes, Lisboa.
- Araújo, Y. (2020, 11 de maio). Entrevistado por Karl Axelsson. Mestre em Museologia.
- Arinze, N. (1999). *The Role of the Museum in Society*. Commonwealth Association of Museums, Georgetown.
- Benito, D. C. (s.d.) *Museums Communication: "What do they really offer? The power of preserving intangibles"* Retirado de <https://core.ac.uk/download/pdf/83573149.pdf> [acedido em 20.06.2020].
- CCM. (07 de janeiro de 2020) Comissão Cultural da Marinha [Página online]. Retirado de [https://ccm.marinha.pt/pt/museumarinha\\_web/multimedia\\_web/Paginas/museu-de-marinha-recebeu-quase-175-mil-visitantes-2019.aspx](https://ccm.marinha.pt/pt/museumarinha_web/multimedia_web/Paginas/museu-de-marinha-recebeu-quase-175-mil-visitantes-2019.aspx) [acedido em 13.04.2020].
- Chambel, A. (2007). *Implementação de um Sistema de Gestão Integrado Qualidade, Ambiente e Segurança* Lisboa: Companhia Própria.
- CNTRL. (s.d.) *Centre National de Resources Textuelles et Lexicales* [Página online]. Retirado de <https://www.cnrtl.fr/definition/mus%C3%A9ologie> [acedido em 13.04.2020].
- Cravinho, J. G. (2019, 20 de setembro). Entrevistado por Ricardo Alexandre (TSF). Ministro da Defesa Nacional. Retirado de <https://www.tsf.pt/portugal/politica/portugal-recebeu-convite-para-liderarmissao-militar-da-uniao-europeia-11320233.html>
- DCSI. (s.d.) Museu do Ar [Página online]. Retirado de <https://museudoar.pt/> [acedido em 31.03.2020].
- Diário da República Eletrónico. (2020). [Página online]. Retirado de <https://dre.tretas.org/dre/95927/decreto-lei-48248-de-21-de-fevereiro> [acedido em 31.03.2020].
- Fachada, C. P., Ranhola, N. M., & Santos, L. A. (2019). *Regras e Normas de Autor no IUM* (2ª ed., revista e atualizada). IUM Atualidade, 7. Lisboa: IUM.
- Força Aérea Portuguesa [FA]. (2014). *Relatório de Gestão 2017*. Alfragide: Autor.



- Força Aérea Portuguesa [FA]. (2018). *Relatório de Gestão 2018*. Alfragide: Autor.
- ICOM. (s.d.) “*Definition of a Museum.*” *ICOM: International Council of Museums*.
- ICOM. (2007) “O Código de Ética do *ICOM* para os Museus”.
- Infopedia. (s.d.). Dicionário infopédia da Língua Portuguesa [Página *online*]. Retirado de <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/expansao> [acedido em 13.04.2020].
- Infopedia. (s.d.). Dicionário infopédia da Língua Portuguesa [Página *online*]. Retirado de <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/publicidade> [acedido em 31.03.2020].
- Infopedia. (s.d.). Dicionário infopédia da Língua Portuguesa [Página *online*]. Retirado de <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/museografia> [acedido em 13.04.2020].
- Infopedia. (s.d.). Dicionário infopédia da Língua Portuguesa [Página *online*]. Retirado de <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/museologia> [acedido em 13.04.2020].
- Infopedia. (s.d.). Dicionário infopédia da Língua Portuguesa [Página *online*]. Retirado de <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/recursos-humanos> [acedido em 31.03.2020].
- Infopedia. (s.d.). Dicionário infopédia da Língua Portuguesa [Página *online*]. Retirado de <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/plataformas> [acedido em 31.03.2020].
- ItChannel. (s.d.) A importância de um plano de comunicação [Página *online*]. Retirado de <https://www.itchannel.pt/news/negocios/a-importancia-do-plano-de-comunicacao> [acedido em 31.03.2020].
- IUM (2018a). NEP/INV-001 *Trabalhos de investigação*. Lisboa: IUM.
- IUM (2018b). NEP/INV-003 *Estrutura e regras de citação e referência de trabalhos escritos a realizar no DEPG e CISD*. Lisboa: IUM.
- Louvre. (s.d.) *Muséologie / Muséographi* [Página *online*]. Retirado de <https://www.louvre.fr/definitions/museologie-museographie>.
- Lusa. 2013. Premio Museu português 2013 [Página *online*]. Retirado de <https://www.publico.pt/2013/12/13/culturaipsilon/noticia/premio-museu-portugues->



2013-exaequo--para-museu-machado-de-castro-e-museu-do-ar-1616267 [acedido em 31.03.2020].

Mineiro, P. (2010). As redes sociais e a sua utilização pela Força Aérea (Trabalho de investigação individual, Curso de promoção a oficial superior). Instituto Universitário Militar [IUM], Pedrouços.

Portal Educação. (s.d.) Gestão integrada [Página *online*]. Retirado de <https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/gestao-integrada-voce-sabe-o-que-e/12108> [acedido em 31.03.2020].

Remelgado, A. (2014). Estratégias de comunicação em museus (Trabalho de Doutoramento em Museologia). Universidade do Porto [FLUP], Porto.

Ribeiro, A. (2019, 18 de julho). Entrevistado por Ana Rodrigues (Renascença) e Nuno Ribeiro (Público). Chefe do Estado-Maior-General das Forças Armadas

Santos, L.A.B., & Lima, J.M.M. (Coord.) (2019). *Orientações metodológicas para a elaboração de trabalhos de investigação* (2.<sup>a</sup> ed., revista e atualizada). Cadernos do IUM, 8. Lisboa: IUM.

Sousa, M. R. (2018, 21 de novembro). Entrevistado por Mário Cruz (Lusa). Presidente da República Portuguesa. Retirado de <https://observador.pt/2018/11/21/marcelo-afirma-que-museu-do-ar-e-prova-da-pujanca-e-da-maturidade-da-forca-aerea/>

Tavares, F. (2012). O que é Recrutamento [Página *online*]. Retirado de <https://marketingfuturo.com/o-que-e-recrutamento-tipos-de-recrutamento> [acedido em 31.03.2020].

Tripadvisor. (s.d.). Principais atrações em Sintra [Página *online*]. Retirado de [https://www.tripadvisor.pt/Attractions-g189164-Activities-Sintra\\_Sintra\\_Municipality\\_Lisbon\\_District\\_Central\\_Portugal.html](https://www.tripadvisor.pt/Attractions-g189164-Activities-Sintra_Sintra_Municipality_Lisbon_District_Central_Portugal.html) [acedido em 31.03.2020]

Unesco. (2012) UNIT 16. *Museology*, p.10. Retirado de <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CLT/images/UNIT16.pdf> [acedido em 20.06.2020]



## Apêndice A — Modelo de análise

Tema	MUSAR - Desafios e Oportunidades de desenvolvimento decorrentes de uma gestão integrada na FAP.				
Objetivo Geral	Analisar a aplicabilidade de um novo modelo de gestão integrada para o MUSAR, alinhado com os objetivos da Força Aérea.				
Objetivos Específicos	Pergunta de Partida	Será aplicável um modelo de gestão integrada no MUSAR, que mitigue constrangimentos e maximize oportunidades, apresentando mais-valias face aos objetivos da FA?			
	Perguntas Derivadas	Conceitos	Dimensões	Indicadores	Técnicas de recolha de dados
<p><b>OE1</b> Descrever o atual sistema de prestação de serviço do MUSAR</p>	<p><b>PD1</b> Deverá ser ajustado o atual sistema de prestação de serviço do MUSAR?</p>	<p><b>Gestão Integrada</b></p>	<p>Serviços fornecidos</p>	<p>Unidade Militar</p>	<p>Análise documental Entrevistas semiestruturadas</p>
				<p>Público</p>	
				<p>Recrutamento</p>	
				<p>Mais-Valias</p>	
<p><b>OE2</b> Avaliar o potencial de expansão do MUSAR.</p>	<p><b>PD2</b> Qual o potencial de expansão do MUSAR?</p>	<p><b>Expansão</b></p>	<p>MUSAR</p>	<p>Expansão</p>	<p>Análise documental Entrevistas semiestruturadas</p>
			<p>Desenvolvimento Interno</p>	<p>Recursos Humanos</p>	
<p><b>OE3</b> Investigar a importância de um novo plano de comunicação, museológico e museográfico.</p>	<p><b>PD3</b> Qual a importância de um novo plano de comunicação e das vertentes da museologia e da museografia?</p>	<p><b>Plano de Comunicação Museologia Museografia</b></p>	<p>Meio de comunicação digital</p>	<p>Página <i>Online</i></p>	<p>Análise documental Entrevistas semiestruturadas</p>
				<p>Acervo e Conservação</p>	
				<p>Redes Sociais</p>	



## **Apêndice B – Guiões das entrevistas semiestruturadas**

### **Guião de Entrevista para CHCFA**

1. Qual a função desempenhada no MUSAR? (Em que ano(s)?)
2. De que forma é que um novo modelo de gestão integrada poderá contribuir para uma melhor gestão e desenvolvimento do MUSAR?
  - 2.1. Que vantagens e desvantagens considera que se apresentam nos moldes atuais?
  - 2.2. Que limitações considera que existem no atual formato do museu?
  - 2.3. Que aspetos poderiam ser alvo de revisão ou reestruturação?
3. Considera a atual situação do MUSAR, em termos de visitas, um fator crítico?
  - 3.1. De que forma se podia mitigar essa situação?
4. Considera que o espaço do museu é suficiente?
  - 4.1. Existe um espaço para exposições temporárias?
  - 4.2. Na sua opinião é possível expandir o museu fisicamente? (Por favor, Justifique)
5. Caso o MUSAR fosse alvo de uma expansão física, quais seriam os desafios?
6. Conhece alguma parceria comercial no âmbito publicitário, do MUSAR?
  - 6.1. Que parcerias, na sua opinião, deveria o MUSAR procurar desenvolver?
  - 6.2. Existe uma ligação ao departamento de turismo da Câmara Municipal de Sintra?
  - 6.3. O MUSAR aparece em que publicidade turística?
7. Conhece algum dos meios de comunicação/divulgação presentemente utilizados/explorados pelo MUSAR?
  - 7.1. De que forma as Relações Públicas da FA podiam contribuir para a divulgação do MUSAR?
8. Considera que a loja do MUSAR poderia assistir na captação de público?
9. Qual o papel do MUSAR como ponto de recrutamento da FAP?
  - 9.1. Os visitantes conseguem obter informação sobre recrutamento no MUSAR?
  - 9.2. Considera que seria importante e/ou vantajoso a FA investir em publicidade direcionada ao recrutamento, no espaço do museu?
  - 9.3. Considera que o MUSAR tem uma boa plataforma de interação com o público?
  - 9.4. O que deveria mudar/alterar/melhorar para tornar o MUSAR mais apelativo?
10. Por fim, solicita-se a Vossa Excelência a gentileza da sugestão de alguma questão que considere pertinente de ser abordada:



## **Apêndice B – Guiões das entrevistas semiestruturadas**

### **Guião de Entrevista para atual Diretor do MUSAR**

1. Desempenha ou qual a função desempenhada no MUSAR?
  - 1.1. Em que ano?
2. De que forma é que um novo modelo de gestão integrada poderá contribuir para uma melhor gestão e desenvolvimento do MUSAR?
  - 2.1. Que vantagens e desvantagens considera que se apresentam nos moldes atuais?
  - 2.2. Que limitações considera que existem no atual formato do museu? (Espaço físico, organizacional, funcional)
  - 2.3. Que aspetos devem ser alvo de revisão ou reestruturação?
3. Considera a atual situação do MUSAR, em termos de visitas, um fator crítico?
  - 3.1. De forma se podia mitigar essa situação?
4. Considera que o espaço do museu é suficiente?
  - 4.1. Existe um espaço para exposições temporárias?
  - 4.2. Na sua opinião é possível expandir o museu fisicamente? (Por favor, Justifique)
5. Quais os principais projetos do MUSAR, a curto, médio e longo prazo?
6. Caso o MUSAR fosse alvo de uma expansão física, quais seriam os maiores desafios?
  - 6.1. Quais são as necessidades de pessoal do MUSAR, a curto, médio e longo prazo?
  - 6.2. Quais as principais necessidades de pessoal e especialidades/competências técnicas a curto, médio e longo prazo?
  - 6.3. Existe inventário que poderia estar exposto caso existisse mais espaço?
7. Quais são as principais parceiras comerciais no âmbito publicitário, do MUSAR?
  - 7.1. Quais são as parcerias que o MUSAR deseja desenvolver? (atuais e por concretizar)
  - 7.2. Existe uma ligação ao departamento de turismo da Câmara Municipal de Sintra (CMS)?
  - 7.3. O MUSAR aparece em que publicidade turística, nomeadamente, sites, panfletos, perfis de redes sociais que não sejam do próprio museu?



8. Que meios de comunicação/divulgação são presentemente utilizados/explorados pelo MUSAR?
  - 8.1. Que métricas se têm obtido da análise destes meios de comunicação/divulgação?
  - 8.2. Existem elementos alocados aos meios de comunicação/divulgação?
  - 8.3. De que forma as Relações Públicas da FA contribuem para a divulgação do MUSAR?
9. Quais os objetivos em termos de captação de públicos no curto, médio e longo prazo?
  - 9.1. Que tipo de segmentação tem sido adotado para a captação de públicos?
  - 9.2. Qual o papel da loja do MUSAR na captação de públicos?
10. Qual o papel do MUSAR como ponto de recrutamento da FAP?
  - 10.1. Os visitantes conseguem obter informação sobre recrutamento durante uma visita ao MUSAR?
  - 10.2. Considera que seria importante e/ou vantajoso a FA investir em publicidade direcionada ao recrutamento, no espaço do museu?
  - 10.3. Considera que o MUSAR tem uma boa plataforma de interação com o público?  
(*Facebook, Instagram, Youtube, página online*)
  - 10.4. O que deveria mudar/alterar/melhorar para tornar o MUSAR mais apelativo?
11. Por fim, solicita-se a Vossa Excelência a gentileza da sugestão de alguma questão que considere pertinente de ser abordada:



## **Apêndice B – Guiões das entrevistas semiestruturadas**

### **Guião de Entrevista para antigo Diretor do MUSAR**

1. Desempenha ou qual a função desempenhada no MUSAR?
  - 1.1. Em que ano?
2. De que forma é que um novo modelo de gestão integrada poderá contribuir para uma melhor gestão e desenvolvimento do MUSAR?
  - 2.1. Que vantagens e desvantagens considera que se apresentam nos moldes atuais?
  - 2.2. Que limitações considera que existem no atual formato do museu? (Espaço físico, organizacional, funcional)
  - 2.3. Que aspetos devem ser alvo de revisão ou reestruturação?
3. Considera a atual situação do MUSAR, em termos de visitas, um fator crítico?
  - 3.1. De forma se podia mitigar essa situação?
4. Considera que o espaço do museu é suficiente?
  - 4.1. Existe um espaço para exposições temporárias?
  - 4.2. Na sua opinião é possível expandir o museu fisicamente? (Por favor, Justifique)
5. Caso o MUSAR fosse alvo de uma expansão física, quais seriam os maiores desafios?
6. Conhece alguma parceria comercial no âmbito publicitário, do MUSAR?
  - 6.1. Que parcerias considera que o MUSAR poderia desenvolver?
  - 6.2. Conhece alguma ligação ao departamento de turismo da Câmara Municipal de Sintra (CMS)?
  - 6.3. O MUSAR aparece em que publicidade turística, nomeadamente, sites, panfletos, perfis de redes sociais que não sejam do próprio museu?
7. Do seu conhecimento, existem meios de comunicação/divulgação presentemente utilizados/explorados pelo MUSAR?
  - 7.1. De que forma as Relações Públicas da FA contribuem para a divulgação do MUSAR?
8. Quais os objetivos em termos de captação de públicos deveriam existir no curto, médio e longo prazo?
  - 8.1. Que conheça, que tipo de segmentação tem sido adotado para a captação de públicos?



- 8.2.** Qual o papel da loja do MUSAR na captação de públicos?
- 9.** Qual o papel do MUSAR como ponto de recrutamento da FAP?
  - 9.1.** Os visitantes conseguem obter informação sobre recrutamento durante uma visita ao MUSAR?
  - 9.2.** Considera que seria importante e/ou vantajoso a FA investir em publicidade direcionada ao recrutamento, no espaço do museu?
  - 9.3.** Considera que o MUSAR tem uma boa plataforma de interação com o público?  
(*Facebook, Instagram, Youtube, página online*)
  - 9.4.** O que deveria mudar/alterar/melhorar para tornar o MUSAR mais apelativo?
- 10.** Por fim, solicita-se a Vossa Excelência a gentileza da sugestão de alguma questão que considere pertinente de ser abordada:



## **Apêndice B – Guiões das entrevistas semiestruturadas**

### **Guião de Entrevista para atual Conservador do MUSAR**

1. Desempenha ou qual a função desempenhada no MUSAR?
  - 1.1. Em que ano?
2. De que forma é que um novo modelo de gestão integrada poderá contribuir para uma melhor gestão e desenvolvimento do MUSAR?
  - 2.1. Que vantagens e desvantagens considera que se apresentam nos moldes atuais?
  - 2.2. Que limitações considera que existem no atual formato do museu? (Espaço físico, organizacional, funcional)
  - 2.3. Que aspetos devem ser alvo de revisão ou reestruturação?
3. Considera a atual situação do MUSAR, em termos de visitas, um fator crítico?
  - 3.1. De forma se podia mitigar essa situação?
4. Considera que o espaço do museu é suficiente?
  - 4.1. Existe um espaço para exposições temporárias?
  - 4.2. Na sua opinião é possível expandir o museu fisicamente? (Por favor, Justifique)
5. Quais os principais projetos do MUSAR, a curto, médio e longo prazo?
6. Caso o MUSAR fosse alvo de uma expansão física, quais seriam os maiores desafios?
  - 6.1. Quais são as necessidades de pessoal do MUSAR, a curto, médio e longo prazo?
  - 6.2. Quais as principais necessidades de pessoal e especialidades/competências técnicas a curto, médio e longo prazo?
  - 6.3. Existe inventário que poderia estar exposto caso existisse mais espaço?
7. Quais são as principais parceiras comerciais no âmbito publicitário, do MUSAR?
  - 7.1. Quais são as parcerias que o MUSAR deseja desenvolver? (atuais e por concretizar)
  - 7.2. Existe uma ligação ao departamento de turismo da Câmara Municipal de Sintra (CMS)?
  - 7.3. O MUSAR aparece em que publicidade turística, nomeadamente, sites, panfletos, perfis de redes sociais que não sejam do próprio museu?



8. Que meios de comunicação/divulgação são presentemente utilizados/explorados pelo MUSAR?
  - 8.1. Que métricas se têm obtido da análise destes meios de comunicação/divulgação?
  - 8.2. Existem elementos alocados aos meios de comunicação/divulgação?
  - 8.3. De que forma as Reações Públicas da FA contribuem para a divulgação do MUSAR?
9. Quais os objetivos em termos de captação de públicos no curto, médio e longo prazo?
  - 9.1. Que tipo de segmentação tem sido adotado para a captação de públicos?
  - 9.2. Qual o papel da loja do MUSAR na captação de públicos?
10. Qual o papel do MUSAR como ponto de recrutamento da FAP?
  - 10.1. Os visitantes conseguem obter informação sobre recrutamento durante uma visita ao MUSAR?
  - 10.2. Considera que seria importante e/ou vantajoso a FA investir em publicidade direcionada ao recrutamento, no espaço do museu?
  - 10.3. Considera que o MUSAR tem uma boa plataforma de interação com o público? (*Facebook, Instagram, Youtube, página online*)
  - 10.4. O que deveria mudar/alterar/melhorar para tornar o MUSAR mais apelativo?
11. Por fim, solicita-se a Vossa Excelência a gentileza da sugestão de alguma questão que considere pertinente de ser abordada:



## **Apêndice B – Guiões das entrevistas semiestruturadas**

### **Guião de Entrevista para antigo Conservador do MUSAR**

1. Desempenha ou qual a função desempenhada no MUSAR? Em que ano(s)?
2. De que forma é que um novo modelo de gestão integrada poderia contribuir para uma melhor gestão e desenvolvimento do MUSAR?
  - 2.1. Que vantagens e desvantagens considera que se apresentam nos moldes atuais?
  - 2.2. Que limitações considera que existem no atual formato do museu?
  - 2.3. Que aspetos considera que podiam ser alvo de revisão ou reestruturação?
3. Considera a atual situação do MUSAR, em termos de visitas, um fator crítico?
  - 3.1. De forma se podia mitigar essa situação?
4. Considera que o espaço do museu é suficiente?
  - 4.1. Existe um espaço para exposições temporárias?
  - 4.2. Na sua opinião é possível expandir o museu fisicamente? (Por favor, Justifique)
5. Caso o MUSAR fosse alvo de uma expansão física, quais seriam os maiores desafios?
  - 5.1. Considera que existe necessidade de pessoal especializado no MUSAR?
6. Conhece alguma parceria comercial no âmbito publicitário, do MUSAR?
  - 6.1. Quais são as parcerias que o MUSAR deveria desenvolver?
  - 6.2. Existe uma ligação ao departamento de turismo da Câmara Municipal de Sintra?
  - 6.3. O MUSAR aparece em que publicidade turística, nomeadamente, sites, panfletos, perfis de redes sociais que não sejam do próprio museu?
7. Quais deveriam ser os objetivos em termos de captação de públicos?
  - 7.1. Qual o papel que a loja do MUSAR poderia ter na captação de públicos?
8. Considera que o MUSAR podia ser um ponto de recrutamento da FAP?
  - 8.1. Os visitantes conseguem obter informação sobre recrutamento no MUSAR?
9. Considera que seria importante e/ou vantajoso a FA investir em publicidade direcionada ao recrutamento, no espaço do museu?
  - 9.1. Considera que o MUSAR tem uma boa plataforma de interação com o público?
  - 9.2. O que deveria mudar/alterar/melhorar para tornar o MUSAR mais apelativo?
10. Por fim, solicita-se a Vossa Excelência a gentileza da sugestão de alguma questão que considere pertinente de ser abordada:



## **Apêndice B – Guiões das entrevistas semiestruturadas**

### **Guião de Entrevista para antigo Militar colocado do MUSAR**

1. Desempenha ou qual a função desempenhada no MUSAR? Em que ano?
2. De que forma é que um novo modelo de gestão integrada poderá contribuir para uma melhor gestão e desenvolvimento do MUSAR?
  - 2.1. Que vantagens e desvantagens considera que se apresentam nos moldes atuais?
  - 2.2. Que limitações considera que existem no atual formato do museu? (
  - 2.3. Que aspetos devem ser alvo de revisão ou reestruturação?
3. Considera a atual situação do MUSAR, em termos de visitas, um fator crítico?
  - 3.1. De forma se podia mitigar essa situação?
4. Considera que o espaço do museu é suficiente?
  - 4.1. Existe um espaço para exposições temporárias?
  - 4.2. Na sua opinião é possível expandir o museu fisicamente? (Por favor, Justifique)
5. Quais os principais projetos do MUSAR, a curto, médio e longo prazo?
6. Caso o MUSAR fosse alvo de uma expansão física, quais seriam os maiores desafios?
  - 6.1. Quais são as necessidades de pessoal do MUSAR?
  - 6.2. Quais as principais necessidades de pessoal e especialidades/competências técnicas a curto, médio e longo prazo?
  - 6.3. Existe inventário que poderia estar exposto caso existisse mais espaço?
  - 6.4. Quais são as parcerias que o MUSAR deseja desenvolver?
  - 6.5. O MUSAR aparece em que publicidade turística, nomeadamente, sites, panfletos, perfis de redes sociais que não sejam do próprio museu?
7. Os visitantes conseguem obter informação sobre recrutamento durante uma visita ao MUSAR?
  - 7.1. Considera que seria importante e/ou vantajoso a FA investir em publicidade direcionada ao recrutamento, no espaço do museu?
  - 7.2. Considera que o MUSAR tem uma boa plataforma de interação com o público?
  - 7.3. O que deveria mudar/alterar/melhorar para tornar o MUSAR mais apelativo?
8. Por fim, solicita-se a Vossa Excelência a gentileza da sugestão de alguma questão que considere pertinente de ser abordada:

