



MUSEU NACIONAL SOARES DOS REIS

A Economia do Museu

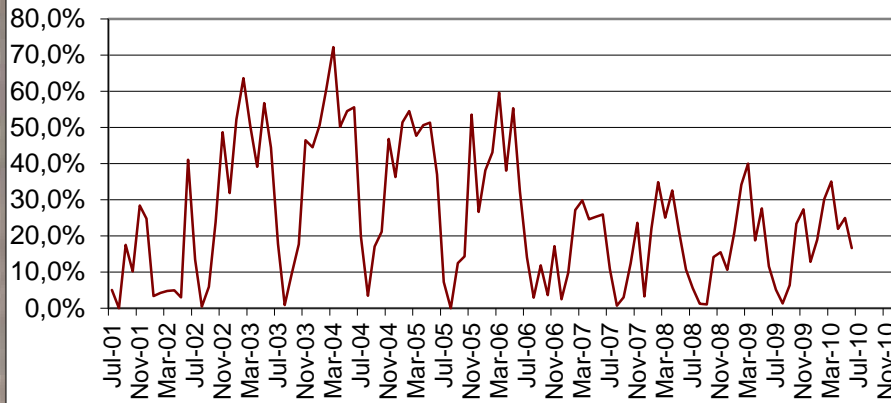
Projecto MNSR

- **Componente 1**

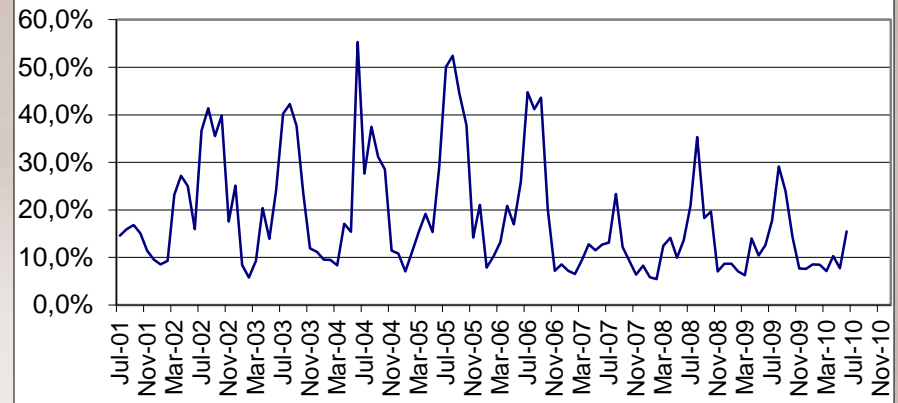
- Análise documental transversal (estatísticas oficiais, dossiers e relatórios de actividades, notícias de imprensa, sites especializados). Releva-se aqui a análise das visitas, a partir dos dados disponíveis pelo Instituto dos Museus e da Conservação (IMC).
- Resultado: Uma análise quantitativa dos dados disponíveis sobre o número de visitas ao MNSR, no período 2001-2010 (ainda que por vezes se recue a 1996), complementada por informação cedida pelo MNSR sobre visitas diárias e calendário de exposições temporárias

MNSR – Visitas Mensais

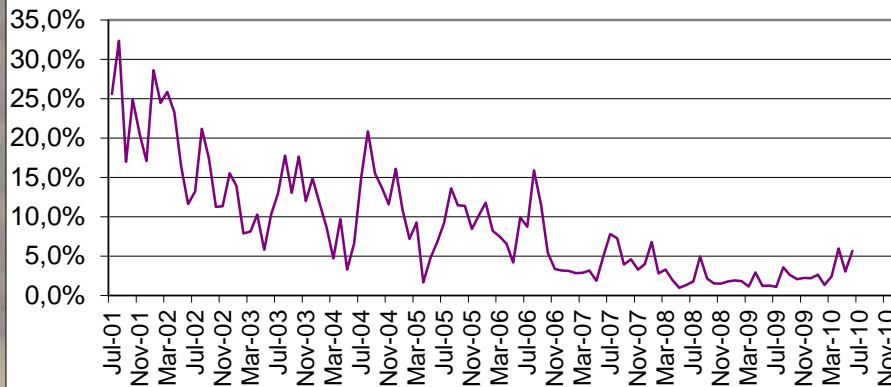
Visitas Escolares em % do Total



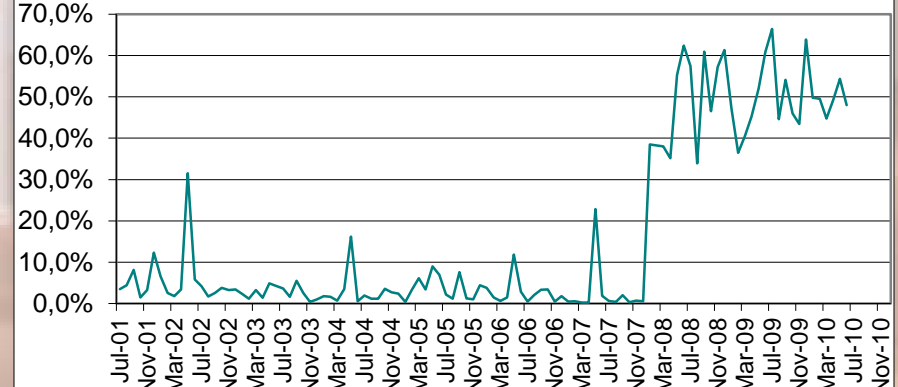
Visitantes Estrangeiros em % do Total



Visitantes Nacionais (Bilhete Normal) em % do Total

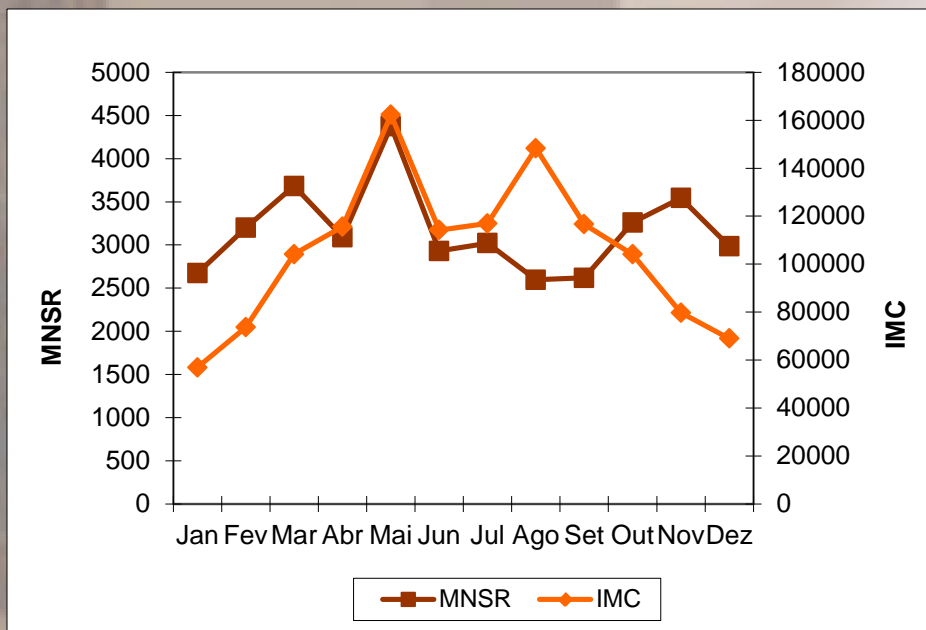


Visitas Livres em % do Total

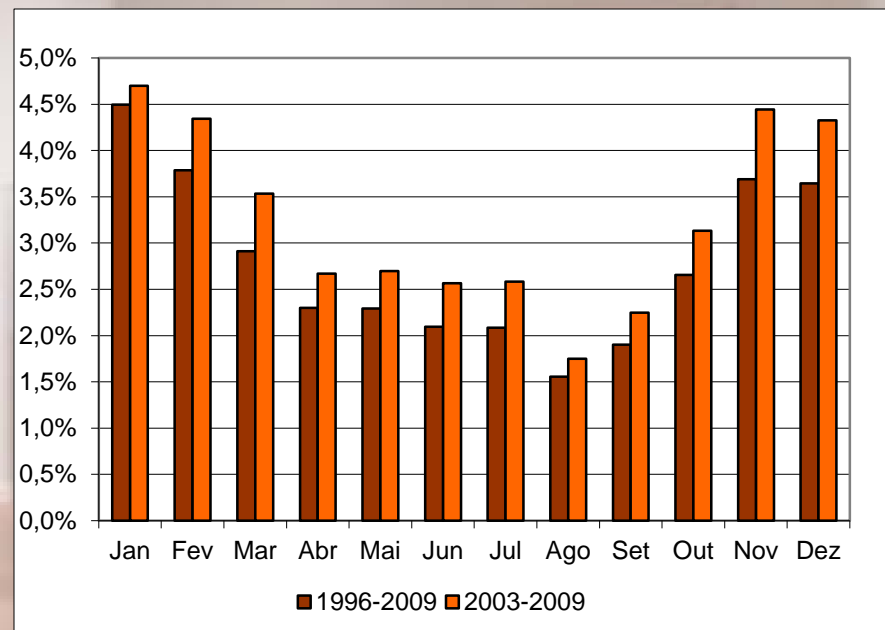


Visitas – variações intra-anuais

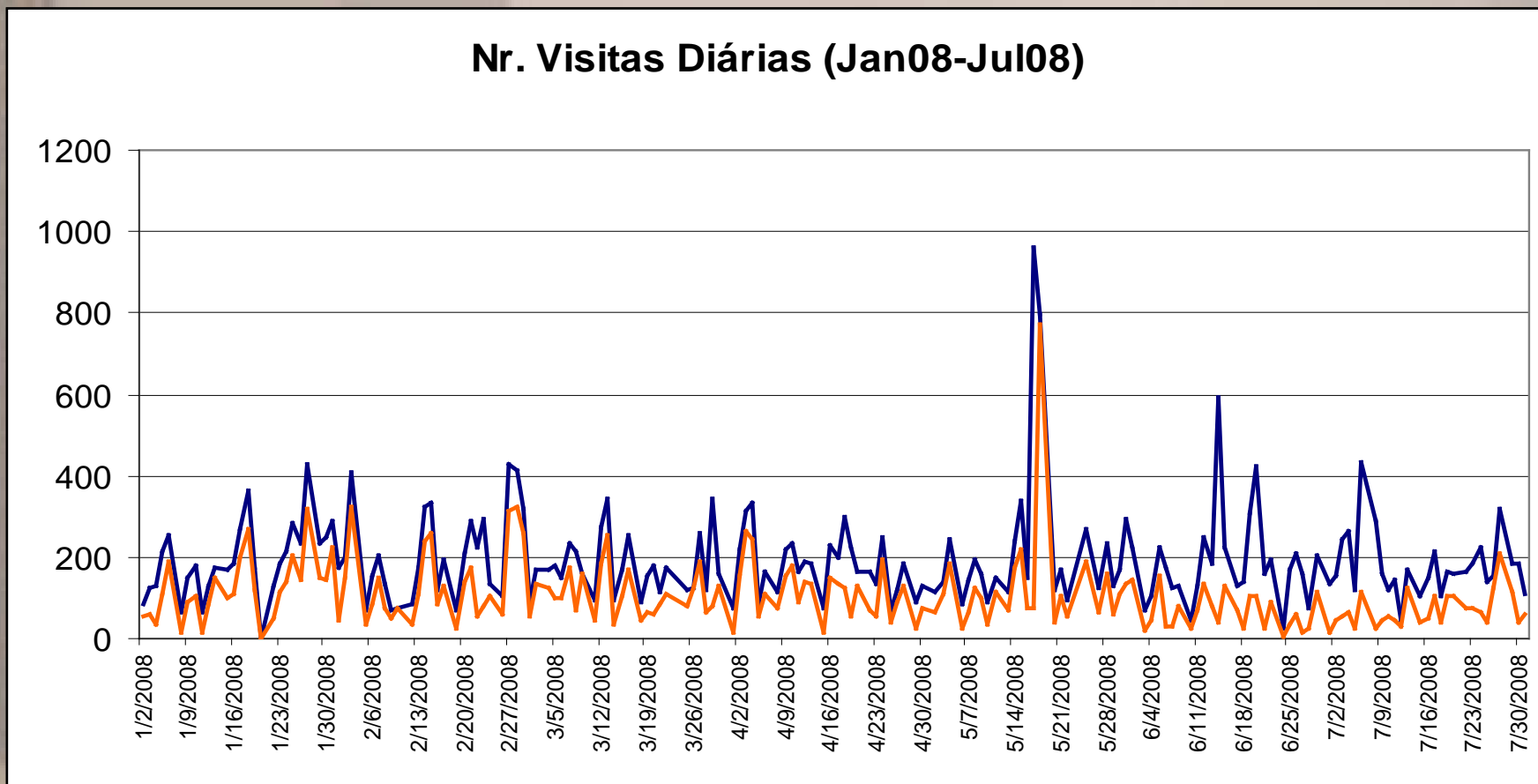
Nr. de Visitas – Médias Mensais (MNSR versus IMC)



Visitantes por Mês - Quota do MNSR no total IMC



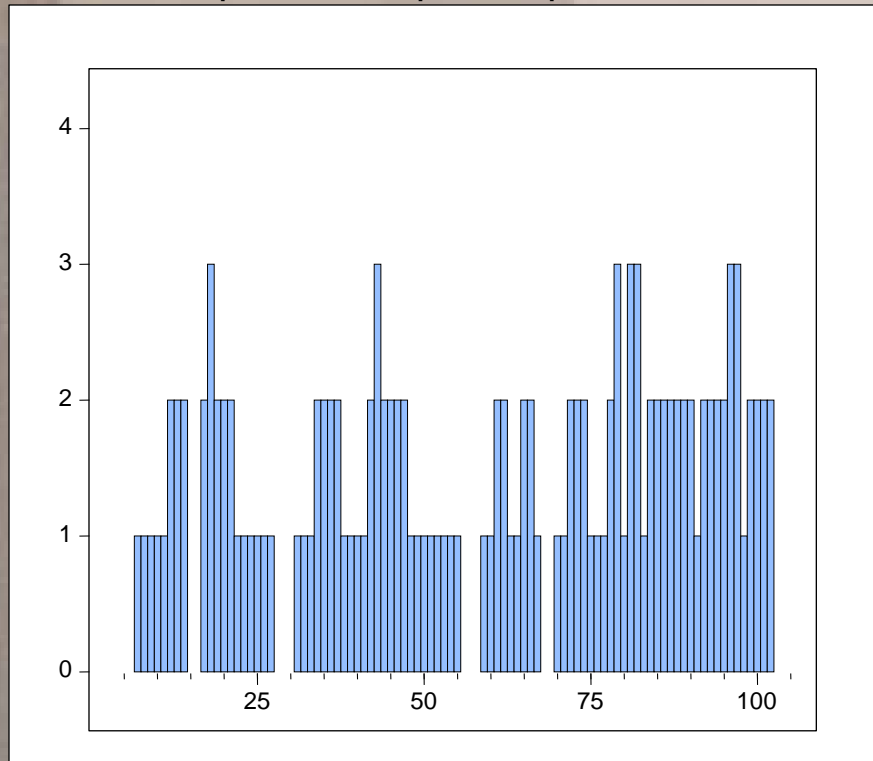
Visitas – variações intra-semanais



Fonte: MNSR

Exposições Temporárias

Nº de Exposições Temporárias por Mês

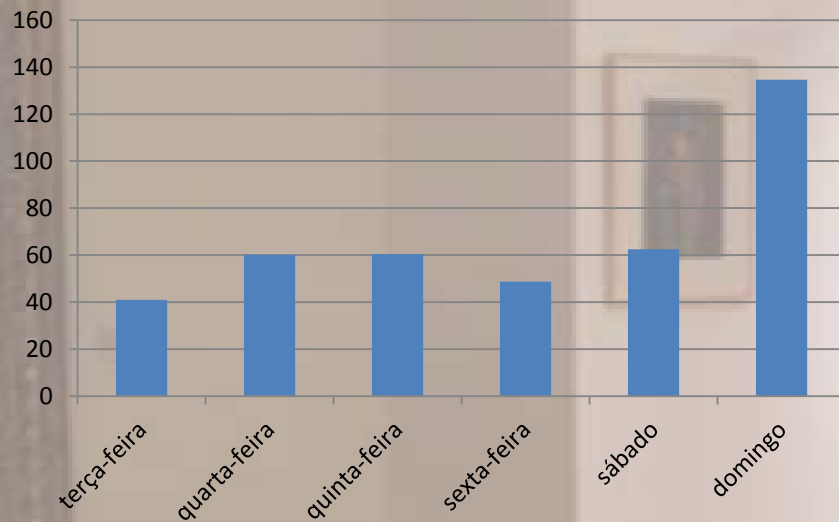


Fonte: Site do MNSR

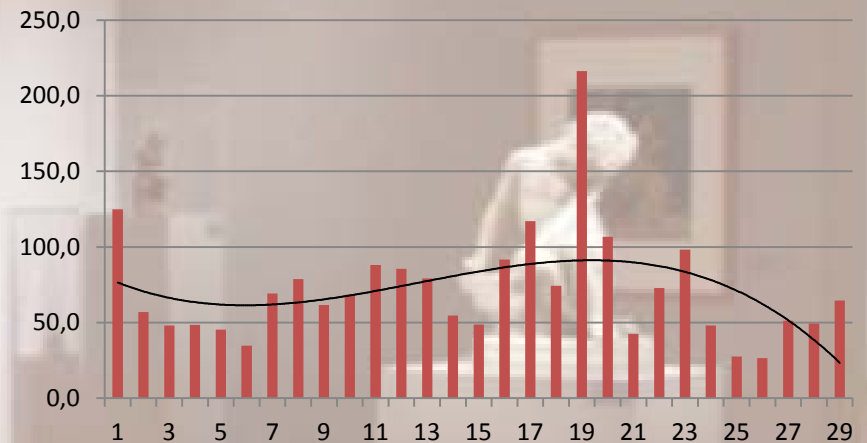
- Entre Janeiro de 2001 e Junho de 2009, o MNSR organizou 33 exposições (com diferente natureza e dimensão).
- O Museu apenas não ofereceu exposições em 16 meses (num total de 102).
- Em sete meses, o Museu ofereceu simultaneamente três exposições (duas em 48 dos meses abrangidos por esta análise).
- Uma exposição temporária aumenta entre 630 e 824 o número de visitantes por mês.

Exposições Temporárias 'Exuberâncias da Caixa Preta'

Nº de Visitantes por dia de semana



Nº de Visitantes na semana (média diária)



Projecto MNSR

- Componente 2
 - Economia do Museu: análise económica de um Museu
 - Metodologia: análise da missão, organização e recursos do MNSR, bem como das actividades realizadas; ‘autópsia’ de uma exposição (‘Esperando o Sucesso’)
 - Resultado : identificação de constrangimentos à prossecução da missão

Projecto MNSR

- Análise em três passos:
 - O ‘esqueleto’ de um Museu
 - O que é?, O que faz?
 - Financiamento
 - Enquadramento institucional
 - O Museu no contexto do IMC

Economia do Museu

- Museus são unidades multi-produto
 - Atribuições dos museus: aquisição, conservação, estudo, interpretação e exibição
 - A cada atribuição corresponde um produto que, por sua vez, é objecto de uma procura
 - Os serviços ‘produzidos’ pelos Museus em cumprimento das suas atribuições são os seus produtos / bens ‘preferenciais’
 - Alguns têm a natureza de bem semi-público outros de bem público

Economia do Museu

- ...
 - Só no caso dos bens semi-públicos é possível medir directamente a procura: nº de utilizadores (visitantes, utilizadores de serviços educativos e nº de exemplares vendidos de publicações).
 - O número de utilizadores (ou a receita de bilheteira, quando existe) mede apenas a componente de produção de bens semi-públicos e mede-a imperfeitamente.
 - A ausência de um consumidor ‘físico’ dos bens preferenciais públicos não é sinónimo de ausência de procura; significa apenas que não é possível medi-la directamente.

Economia do Museu

- ...
 - A Economia não espera (não deseja) que os Museus gerem receitas suficientes para pagar as despesas, mas sim que gerem benefícios que compensem os seus custos
 - Ninguém mediu esses benefícios em Portugal, mas existem técnicas para o fazer
 - A Economia espera que os Museus produzam o máximo de benefício possível com os recursos que obtêm (subsídios, donativos, etc.) – exigência de eficácia.

Economia do Museu



...

- A exigência de eficácia é uma exigência de:
 - Maximização da produção de bens preferenciais, sejam eles semi-públicos ou públicos.
 - A preocupação com o nº de visitantes e a utilização de serviços educativos corresponde, no caso dos bens semi-públicos, a esta exigência.
 - Exposições temporárias e serviços educativos são investimentos na formação de públicos
 - Mas também investimentos na expansão da procura dos bens preferenciais públicos (além de produção de bens preferenciais)
 - Formas de comunicação com o público sobre o que o Museu é e faz são igualmente importantes

Economia do Museu

- ...
 - A exigência de eficácia é também:
 - Uma exigência de envolvimento em actividades geradoras de receita, mesmo que não relacionadas com as atribuições dos Museus – produção de bens privados não preferenciais.
 - A dependência de uma só fonte de financiamento e a vulnerabilidade dessas fontes à conjuntura económica aumentam (/arão) a pressão para a expansão das actividades não preferenciais

Economia do Museu

- No caso dos Museus, as principais actividades geradoras de receita são:
 - Actividades preferenciais
 - Receitas de bilheteira
 - Venda de publicações
 - Mecenato
 - Serviços educativos e formação
 - Pareceres e outros serviços prestados
 - Actividades não preferenciais
 - Vendas nas lojas
 - Cedências de espaços
 - Outras

Economia do Museu

- Nos termos do D.L. 97/2007 de 29 de Março (artigo 11º):
 - As receitas arrecadadas pelos serviços dependentes são receitas próprias do IMC (nº 3)
 - Excepções (nº 4):
 - Receitas da cedência temporária de espaços
 - Subsídios e participações directamente atribuídos aos serviços dependentes (incluindo, mecenato cultural)
 - Receitas provenientes de actividades do serviço educativo ou de acções de formação
 - Receitas provenientes de pareceres ou outros serviços prestados pelos serviços dependentes

Economia do Museu

- Receitas provenientes de:
 - Bilheteira
 - Venda de publicações e outros instrumentos de divulgação
 - O produto da actividade de exploração das lojas são receitas próprias do IMC

Economia do Museu

- O objectivo de maximização de receitas geradas pelos Museus não discrimina entre receitas provenientes de actividades preferenciais e não preferenciais
- Potencial de crescimento de receitas de actividades não preferenciais é, aparentemente, maior
- Que incentivo para o desenvolvimento destas actividades? (isto é: Quem se apropria dos seus benefícios?)

Contributo da Teoria da Agência

- A relação entre a direcção do IMC e as direcções dos Museus pode ser vista como uma relação de agência
- Os directores dos Museus são ‘contratados’ para prosseguir os objectivos que a direcção do IMC estabelece
- Os objectivos próprios dos directores dos Museus e os estabelecidos pela direcção do IMC nem sempre serão coincidentes

Contributo da Teoria da Agência

- Como alinhar os objectivos?
 - Regulamentação e monitorização integral?
 - Ainda que seja possível, raramente é economicamente viável:
 - Custos de monitorização proibitivos
 - Confirmação de todas as decisões pelo ‘centro’
 - Burocratização da gestão
 - Conflitualidade
 - Configurar um sistema de incentivos que alinhe os dois conjuntos de objectivos (condição de bom funcionamento da relação de agência)

Contributo da Teoria da Agência

- Um exemplo:
 - As receitas de algumas actividades que se pretende desenvolver (ex: vendas das lojas) são receitas próprias do IMC
 - Do ponto de vista do Museu, essas receitas são tributadas à taxa de 100% (mesmo que posteriormente venham a beneficiar da sua redistribuição)
 - Incentivo fraco à expansão da actividade e, portanto, da receita
 - É possível aumentar o poder do incentivo?

Contributo da Teoria da Agência

- Outro exemplo:
 - Complexificação do relacionamento com o exterior
 - Concepção e montagem, de exposições
 - Autorizações, emissão de documentos, pagamentos, ...
 - Aquisições de serviços e bens de consumo
 - Compras centralizadas
 - Vendas ao exterior
 - Tabelas de preços únicas
 - É possível delegar – agilizar procedimentos, sem abdicar dos objectivos e no quadro legal aplicável?
 - Dificuldades serão tanto maiores quanto maiores forem as restrições de recursos no ‘centro’

Economia das OSFL

- Risco de incentivar o aumento de receitas provenientes de actividades não preferenciais
 - ‘Desvio’ de recursos (nomeadamente, tempo do gestor) das actividades preferenciais para as não preferenciais (ou plena utilização dos recursos?)
 - A prazo, alteração (subtil) do perfil do gestor e dos objectivos da organização
 - A ‘nova’ organização ainda prossegue o objectivo que justifica o seu estatuto (‘sem fim lucrativo’, financiamento público, ...)

Desafio

- Como prosseguir cada vez mais actividades não preferenciais, sem deslocar a missão do Museu?
 - As direcções dos Museus enfrentam os incentivos certos?
 - Há margem para desenvolver as actividades preferenciais sem acréscimos significativos de custos?
 - A capacidade instalada (RH e outros activos) está integralmente aproveitada?
 - E as sinergias entre os vários museus – existem?; estão aproveitadas?

O Museu Nacional de Soares dos Reis

Um [estudo de um] caso

MNSR, 12 de Novembro de 2010

Helena Santos

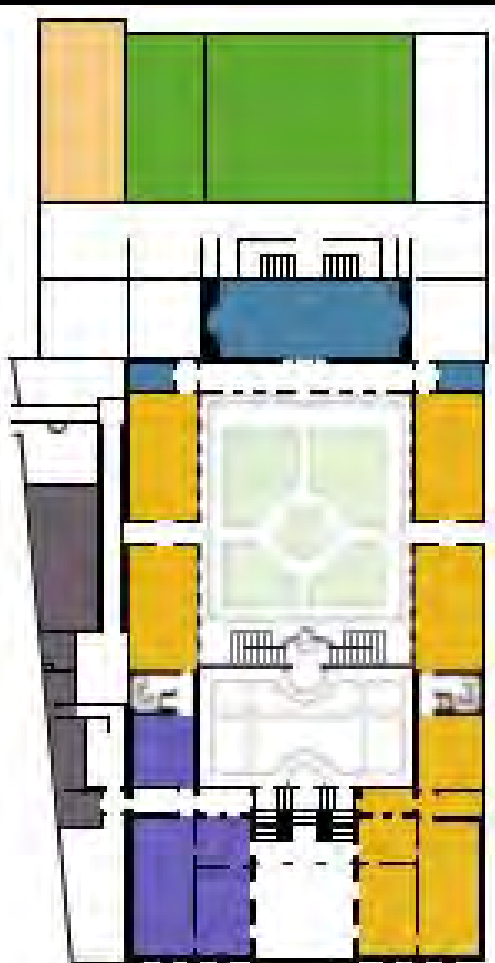
Compreender:



Características

Modos de organização e funcionamento

Relações com o exterior





Uma abordagem pluralmente cruzada:

**Uma equipa multidisciplinar:
Economia, Sociologia e Antropologia**

O Museu como "sujeito" activo

**Uma observação relativamente longa,
semiparticipante e *in-action***

1. Identificação e caracterização sociográfica de públicos (*sensu lato*)

Visitantes

Clientes

Utilizadores dos diversos serviços



Administração de questionários:

a visitantes de exposições específicas
a turistas não nacionais

Observação directa de momentos seleccionados
(inaugurações, visitas guiadas e acompanhadas,
actividades paralelas, práticas quotidianas....)

Teste de um **dispositivo de observação qualitativa**
de visitas/visitantes

Inquéritos por questionário a visitantes de exposições seleccionadas

* *Rituais de Inverno com Máscaras* (24 /Jan-27/Abril 2008)

* *Vasos Gregos em Portugal. Aquém das Colunas de Hércules* (22 /Fev-1 /Jun 2008)

* *Fábrica de Louça de Miragaia* (28/Nov 2008-1/Mar 2009)

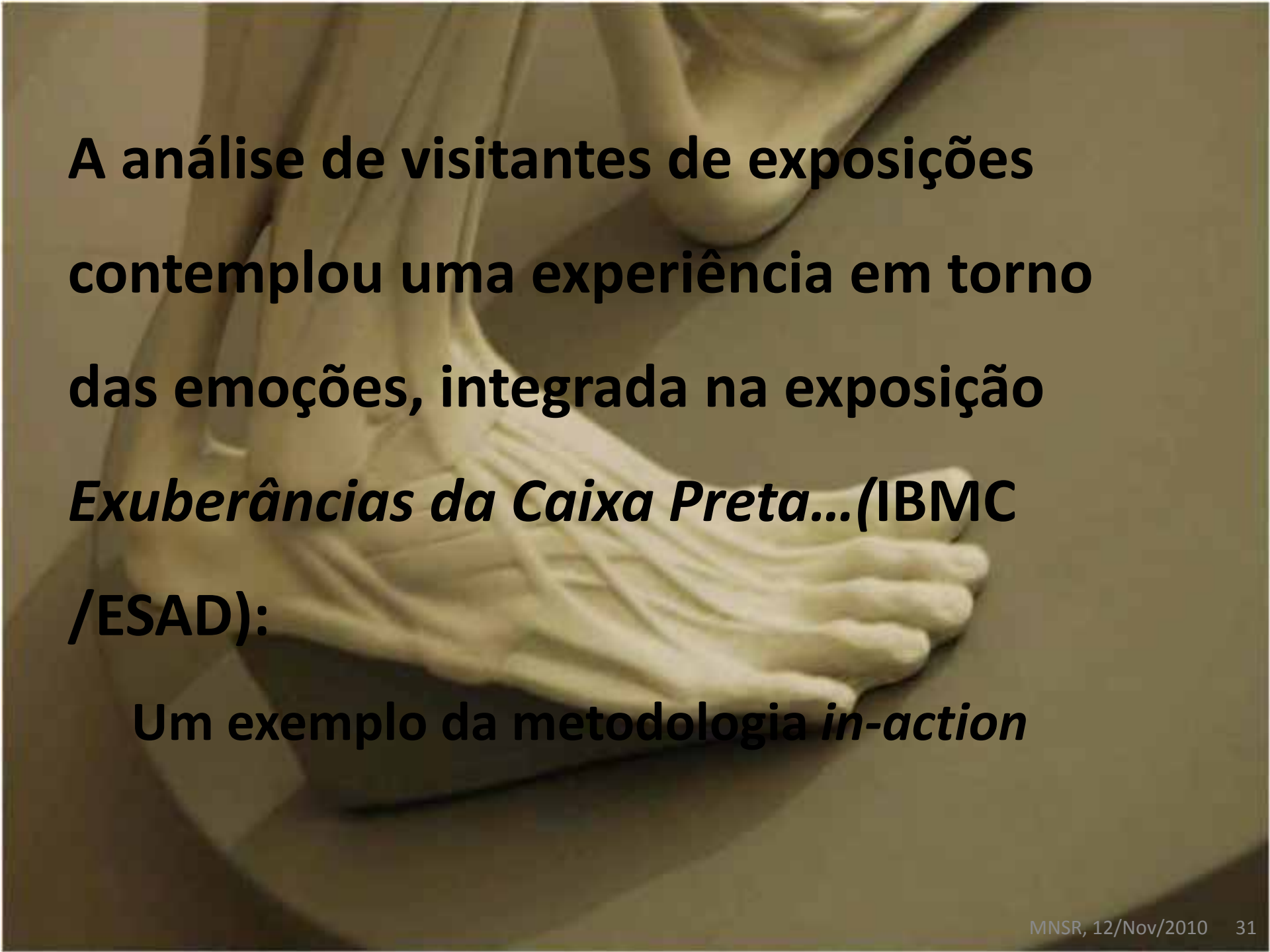
* ***Esperando o Sucesso . Impasse académico e modernismo de Henrique Pousão*** (26 /Mar-28/Jun 2009)

* *Diário de um Estudante de Belas-Artes - Henrique Pousão (1859-1884)* (22 /Out 2009 - 31 Jan 2010)

* *FARAWAY ... SO CLOSE - Colección Arte Contemporáneo Museo Patio Herreriano* (5 Nov 2009 -10 Janeiro 2010)

* *Exuberâncias da Caixa Preta - a propósito d' "A Expressão das Emoções nos Homens e nos Animais" de Charles Darwin* (17 Dez 2009 -25/Jul 2010)

* *Nadir Afonso. Sem Limites* (15/Abr-13 Jun 2010)



**A análise de visitantes de exposições
contemplou uma experiência em torno
das emoções, integrada na exposição
Exuberâncias da Caixa Preta...(IBMC
/ESAD):**

Um exemplo da metodologia *in-action*

Inquéritos por questionário a turistas não nacionais

Nos meses de Verão (meados de Julho a meados de Setembro)

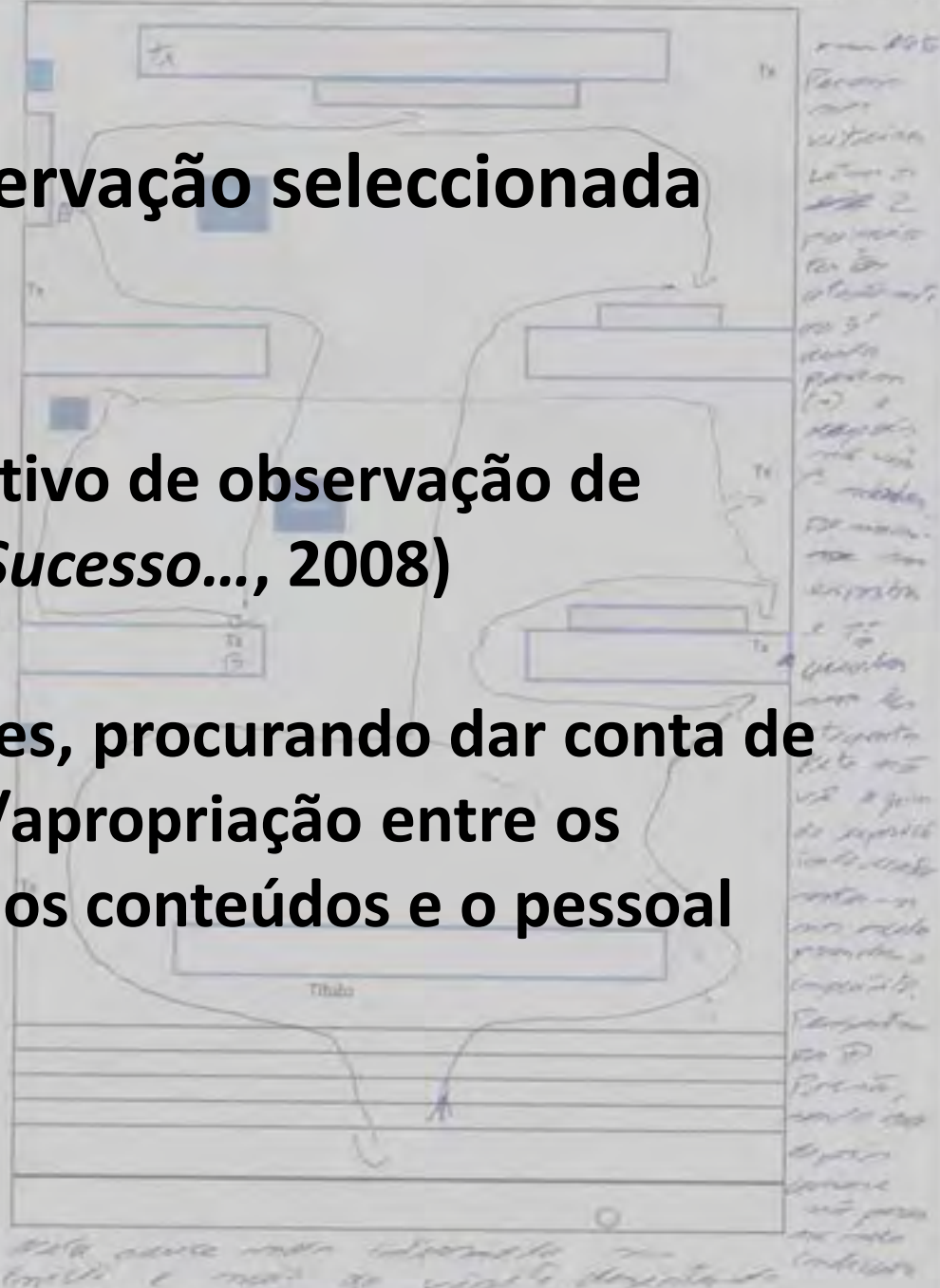
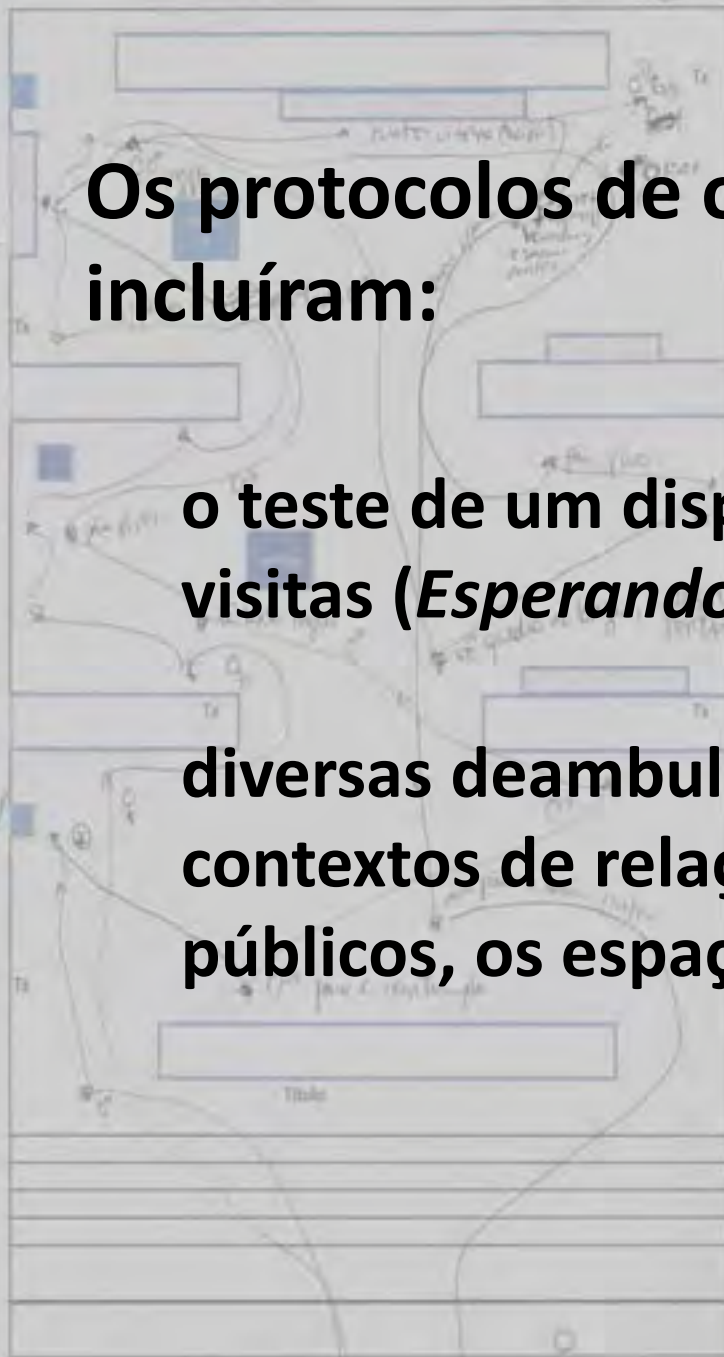
2008 – relatório exploratório

2009

Os protocolos de observação seleccionada incluíram:

o teste de um dispositivo de observação de visitas (*Esperando o Sucesso...*, 2008)

diversas deambulações, procurando dar conta de contextos de relação/apropriação entre os públicos, os espaços, os conteúdos e o pessoal



2. Identificação e análise das diversas actividades e serviços:

Características, contextos e inter-relações

Privilégio das duas plataformas centrais de relação com o exterior:

as exposições como processos

as condições de recepção e acolhimento dos visitantes



Quatro casos especiais:



i. Rituais... (2008):

**A "entrada" no
Museu através de
uma iniciativa
interna (finais de
2007)**

**análise
secundária do
questionário aos
visitantes**



ii. *Vasos Gregos...* (2008):

Primeiro "teste" de abordagem, quer no que respeita aos visitantes, quer aos procedimentos e práticas do Museu



*iii. Esperando o Sucesso...
(2009):*

**Análise secundária do
processo "de
produção"**

**Análise primária:
visitantes
visitas
reconstituição pelos
intervenientes
internos**



iv. Exuberâncias da Caixa Preta... (2009-2010):

Incursoão no acompanhamento e avaliação de uma exposição que "se ultrapassou a si própria"


Aprofundamento da análise dos públicos e dos participantes internos e externos

3. Análise organizacional

Interna

funcionamento, comunicação
dependências, autonomias, hierarquias
tensões e estrangulamentos
práticas e representações

"Externa", com especial foco:
sócio-geografias (local/regional,
nacional e internacional)
pares, parceiros
tutela



Uma organização
complexa, com diferentes
camadas e dinâmica

Três destaques

i. Realização de entrevistas estruturadas ao pessoal (2009-2010)

Reconstituição de percursos biográfico-profissionais

Divisão do trabalho, práticas profissionais e autonomias

Culturas, representações e envolvimento

**ii. Envolvimento e
colaborações específicas do
Museu em procedimentos
do estudo:**

**Um exemplo: a aplicação
dos questionários**





iii. Olhares de Dentro do Museu (2010, Maio)

**Participação na recolha
e tratamento dos
depoimentos
Um exemplo do Museu
como "sujeito"**

4. Análise documental transversal

Estatísticas oficiais (IMC, MNSR, INE)

Dossiers e relatórios de actividades (IMC, MNSR)

Legislação (MC, IMC)

Notícias de imprensa

Sites/blogs

Catálogos e outras produções relevantes

Arquivo (MNSR)

Diário de campo



Em conclusão:

Nestes três anos,
desenvolvemos uma
*metodologia de
cruzamento* de
perspectivas,
procedimentos e
escalas de análise

Dois objectivos:

Uma "*descrição densa*"
do Museu

Ensaio de uma
metodologia de
abordagem que possa ser
testada noutros casos



Os resultados preliminares do estudo sobre o Museu Nacional Soares dos Reis, apresentado pelos seus coordenadores, Prof. Doutor José Varejão e Prof^a Doutora Helena Santos, da Faculdade de Economia da Universidade do Porto, constituem um ponto de partida para um significativo número de novas interrogações sobre o museu, sobre os seus públicos, sobre os recursos humanos e materiais que lhe estão afectos, sobre as respectivas (inter)dependências e, finalmente, sobre possíveis alterações nos paradigmas e metodologias de funcionamento.

O olhar da Economia e da Sociologia - com a utilização de modelos de análise que lhes são próprios - sobre o funcionamento de um Museu, dá-nos (aos que tendo formações académicas diferentes, trabalhamos em - ou para - museus) uma perspectiva diversa daquela que habitualmente temos, perspectiva essa à qual devemos ser sensíveis, procurando nela os elementos que nos permitam assegurar maior eficácia no funcionamento das instituições a que estamos ligados.

O contributo que posso dar para o debate em torno da apresentação dos resultados preliminares do estudo é assim constituído por novas dúvidas, questões suscitadas em grande parte pela apresentação a que acabámos de assistir.

Os museus, todos eles, devem cumprir as funções previstas na Lei-Quadro dos Museus Portugueses (estudo e investigação, incorporação, inventário e documentação, conservação, segurança, interpretação e exposição, educação). Algumas destas funções, como por exemplo a interpretação e exposição, ou a educação, têm evidente expressão pública e são vistas como sendo das mais significativas funções desempenhadas pelos museus. Pelo contrário, outras como o estudo e investigação, o inventário e documentação, a conservação ou a segurança, não têm a mesma visibilidade e são por vezes desvalorizadas por quem seja menos conhecedor das obrigações dos museus.

Tendo todas as funções atrás enunciadas um custo, e também um valor – um valor muito significativo na salvaguarda do património à guarda dos museus – pergunto-me como se poderá estabelecer e aferir o valor de cada uma delas, por forma a evidenciar perante a tutela política a efectiva valia das funções “menos públicas”, menos visíveis, mas não menos relevantes para o cabal desempenho do conjunto das obrigações dos museus.

Concordo genericamente com a afirmação, feita durante a apresentação, de que a qualidade da oferta cultural ou museológica não pode ser directamente relacionada com o número de frequentadores do museu, embora essa afirmação nos coloque perante a efectiva dificuldade de avaliar algo tão subjectivo como a qualidade da oferta cultural e o seu impacto perante diferentes categorias de públicos.

Discordo, no entanto, de um princípio que parece estar a afirmar-se – o de que não é importante valorizar e/ou dinamizar o acréscimo de visitantes dos museus e que, por consequência, o número de frequentadores de um museu não é relevante para a respectiva avaliação.

Discordo desde logo porque os museus são serviços públicos e, no caso dos museus do Estado, são maioritariamente sustentados com dinheiros públicos, em relação aos quais nos cabe demonstrar que são utilizados com benefício comum.

Poder-se-á argumentar que grande parte das funções museológicas (p.ex. a investigação, o inventário, a conservação) são cumpridas longe dos olhares do público e sem que haja uma directa participação deste no seu cumprimento.

Um museu poderá ser excelente a produzir investigação ou exemplar no domínio da conservação e ter um número muito reduzido de visitantes. Mas se esse museu não for capaz de dar a conhecer, através da exposição e da educação, a valia do seu trabalho nas funções inicialmente referidas – ou seja, se não for capaz de atrair públicos - então não estará a desempenhar de forma adequada o conjunto das funções museológicas e poderá questionar-se se não deve limitar-se apenas a ser um centro de investigação ou um centro de conservação.

Por outro lado, o marketing não pode continuar a ser algo de estranho à gestão dos museus. Não é por acaso que a maior parte dos museus utiliza estrategicamente o número de visitantes a uma exposição temporária como elemento de afirmação do interesse – da qualidade – dessa sua iniciativa; ou que museus que promovem eventos circunscritos no tempo, mas anualmente repetidos, fazem gala em comparar a crescente afluência a essas iniciativas, demonstrando assim a valia das mesmas.

A utilização dos números de visitantes, rigorosamente registados, como factor de emulação entre museus, como “prova” do interesse das iniciativas que propõem e como desafio constante à capacidade das respectivas equipas, parece-me positiva e algo a não descartar.

Finalmente, num momento em que as verbas alocadas pelo Estado aos museus se encontram em estagnação, senão mesmo em retrocesso, é cada vez mais decisiva a capacidade destes na diversificação das fontes de financiamento. Não sendo previsível no curto prazo um aumento significativo das verbas obtidas através de mecenatos ou patrocínios, os mais importantes reforços de financiamento com que os museus poderão contar – as receitas de bilheteira e as receitas das lojas - decorrem do acréscimo dos públicos.

Por tudo isso, pergunto-me se não será um erro estratégico não incentivar e não sublinhar a necessidade de acréscimo de públicos aos museus.

E pergunto-me também de que forma objectiva, e por quem, pode/deve ser aferida a qualidade das propostas apresentadas pelos museus aos seus públicos.

Manuel Bairrão Oleiro