

# Lusíada



Repositório das Universidades Lusíada

**Universidades Lusíada**

Monteiro, Joana Sousa

## **Gestão de autonomia dos museus, algumas notas para reflexão**

<http://hdl.handle.net/11067/7234>

<https://doi.org/10.34628/amk1-6571>

### **Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2023-11
<b>Palavras Chave</b>	Museus - Gestão, Museus - Finanças - Portugal
<b>Tipo</b>	article
<b>Revisão de Pares</b>	yes
<b>Coleções</b>	[ULL-FD] LD, s. 2, n. 30 (2023)

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-28T01:35:37Z com informação proveniente do Repositório

## GESTÃO E AUTONOMIA DOS MUSEUS. ALGUMAS NOTAS PARA REFLEXÃO

Joana Sousa Monteiro<sup>1</sup>

DOI: <https://doi.org/10.34628/amk1-6571>

Em boa hora a Universidade Lusíada concebeu e organizou, através do Instituto Lusíada Cultura e Sociedade, a mesa-redonda “Museus – Questões Actuais”, um momento de partilha de conhecimento e de debate sobre os museus em Portugal, o que desejamos possa vir a consubstanciar-se como o primeiro de outros programas nesta área que em muito beneficiará do alargamento da esfera do pensamento crítico e da respetiva partilha através desta universidade. Coube-nos a oportunidade de poder expor alguns aspetos com enquadramento nas temáticas da gestão e da autonomia dos museus, nomeadamente de entidades museológicas de tutela pública.

Gostaríamos de começar por recordar o quanto esta instituição “bizarra”<sup>2</sup> está associada a um paradoxo estrutural, o paradoxo de o museu ser uma instituição que se dedica a estudar, documentar e conservar património cultural para as gerações futuras, mas que é, ou deve ser, ao mesmo tempo, uma entidade atuante e dialogante na contemporaneidade, acessível, inclusiva e agregadora de públicos diversos. Dito de outro modo, os museus devem conservar, mas também difundir; proteger e mesmo encapsular, mas também abrir; atender ao passado, sem deixar de ser permeável às inovações e contradições do presente, entre imanência e dinâmicas transformadoras.

---

<sup>1</sup> Licenciada em História da Arte, pósgraduada em Museologia e em Gestão e Empreendedorismo Cultural. Docente na área de gestão de museus. Consultora da Câmara Municipal de Lisboa. Directora do Museu de Lisboa.

<sup>2</sup> Expressão usada por Mairesse, François (2010) em *Le Musée Hybride*. Paris: Documentation Française

Importará referir, nomeadamente a quem não se dedica à área disciplinar da museologia, que após vários anos de intenso trabalho e debate a nível internacional, foi aprovada em agosto de 2022 em sede de assembleia geral extraordinária do Conselho Internacional dos Museus (ICOM), uma nova definição de museu<sup>3</sup>, substituindo a anterior vigente desde 2007. De entre outros aspetos merecedores de referência e análise, a nova definição apresenta pontos de inovação que importará mencionar no contexto desta intervenção, designadamente os seguintes: o museu é mantido na condição de instituição não lucrativa (o que não deve ser confundido com a necessidade de produção de receitas); menciona e sublinha a importância do enfoque na inclusão e na diversidade; indica o papel dos museus na promoção ativa da sustentabilidade; sublinha que o trabalho deve ser desenvolvido em articulação com as comunidades e reforça o dever do comportamento ético e profissional (que complementa o que se encontra inscrito no Código de Ética para os profissionais do setor). Estamos em crer que a atual formulação posiciona os museus num ângulo mais próximo das questões mais prementes da atualidade. Mais do que ideias inspiradoras são novas responsabilidades que se apontam para reflexão e atuação em conformidade.

Não é apenas entendimento do setor dos museus, mas também de entidades relacionadas com o desenvolvimento económico e social e com a administração do território, nomeadamente patente em estudos de diagnóstico e análise, que os museus são, pelo menos em potência, agentes de construção de cidadania e motores de desenvolvimento cultural, social e também económico.

Todos nós poderemos reconhecer que no arco temporal dos últimos 15 a 20 anos se tem registado uma curva ascendente relativamente regular referente ao número de museus no mundo, seja novos ou renovados, ao aumento e à diversificação dos públicos dos museus, e ao conseqüente crescente reconhecimento da sua importância, tanto por quem os visita, como por quem não os visita, pelo menos no que concerne à importância dos museus para o turismo e para o benefício da imagem pública de uma cidade, região ou país.

A referida curva ascendente resulta num correspondente aumento de expectativas dos públicos e das tutelas sobre a qualidade da oferta de serviços por parte dos museus, sob a forma de exposições, publicações, programas de mediação e eventos. Os públicos, hoje mais esclarecidos e exigentes, esperam mais e melhor dos nossos museus, em autenticidade, em produção de conhecimento, em inovação e atratividade.

---

<sup>3</sup> “Um museu é uma instituição permanente, sem fins lucrativos e ao serviço da sociedade, que pesquisa, coleciona, conserva, interpreta e expõe o património material e imaterial. Abertos ao público, acessíveis e inclusivos, os museus fomentam a diversidade e a sustentabilidade. Com a participação das comunidades, os museus funcionam e comunicam de forma ética e profissional, proporcionando experiências diversas para educação, fruição, reflexão e partilha de conhecimento.” ICOM Portugal, 2022

Poderá, então, ser evidente que, para que os museus produzam mais e melhores conteúdos, os seus recursos – humanos, financeiros e logísticos – estariam a ter o correspondente movimento ascendente a acompanhar o maior grau de exigência demonstrado. De igual modo, lógico será esperar a condizente evolução positiva das estruturas formais e das respetivas culturas organizacionais das entidades tutelares, nomeadamente pertencentes à esfera da Administração Pública, dotando os museus de mais meios e maior autonomia, promovendo a flexibilidade de gestão e articulações frutuosas entre os setores público e privado, para resultados mais eficientes e qualificados.

Face ao contexto de contenção de recursos, diminuição de equipas e restrição de autonomia administrativa verificado em alguns dos museus públicos de maior relevo, poderemos reconhecer um diferencial ou desvio discrepante entre expectativas e meios existentes, situação que poderá vir a ser corrigida muito em breve a partir da aplicação do novo enquadramento legislativo para museus e monumentos nacionais<sup>4</sup>.

De entre os diversos movimentos de progressão e inovação entretanto surgidos, poderemos mencionar a chamada Lei da Autonomia dos Museus, de 2019, a partir da qual «a autonomia deve ser conjugada com as vantagens que advêm da racionalização de alguns serviços, nomeadamente quanto à partilha de recursos comuns centralizados, fundamentando-se em dois aspetos centrais: a figura do diretor e o plano plurianual de gestão»<sup>5</sup>. Não nos cabendo a análise deste instrumento legal, poderemos assinalar a questão da coerência, ou da falta dela, entre o proposto na letra de lei ou, noutros casos, da norma, e a realidade, quando, a título de mero exemplo, os planos plurianuais não se coadunam com os orçamentos de Estado anuais, nem com a prática das cativações orçamentais.

Há muito que o potencial conflito entre a crescente qualificação dos museus e sua necessária abertura às comunidades, de um lado, e os recursos públicos disponíveis e modelos de gestão vigentes, do outro, foi apontado. Em 1999, numa correspondência trocada entre Natália Correia Guedes e Kenneth Hudson escrevia este que “a tendência será a de haver menos dinheiro, estatal e municipal, para os Museus; alguns vão entrar em bancarrota e encerrar; os que sobreviverem vão ter de ser financiados por parcerias publico-privadas.(...)”<sup>6</sup>. No mesmo ano de 1999, Stephen Weil afirmava que nos museus emergentes ou em transformação a capa-

---

<sup>4</sup> Referimo-nos à da nova Entidade Pública do Estado, Museus e Monumentos de Portugal, E.P.E., Decreto-Lei 79/2023 de 4 de setembro

<sup>5</sup> Ver o Decreto-Lei n.º 78 de 2019 que aprova o regime jurídico de autonomia de gestão dos museus, monumentos e palácios tutelados pelo Estado Central

<sup>6</sup> Carta dirigida à Prof. Doutora Natália Correia Guedes por Kenneth Hudson, em 1999, a propósito do novo perfil de “Diretor-gestor” in “Museus Portugueses – 1980- 2010”, comunicação proferida no Encontro ICOM-CPLP, Museu do Oriente, Lisboa, outubro de 2011.

cidade de resposta às comunidades envolventes não deve ser entendida como ren-dição [à novas tendências], mas, quase literalmente, como o cumprimento último dos seus objetivos.<sup>7</sup>

Será lícito, então, perguntar: serão assim tão importantes os museus para que governos nacionais, locais, entidades públicas e privadas neles invistam? Mais ainda em circunstâncias de crises, de inflação, de guerras? Permitimo-nos desdobrar esta questão em duas outras, interrelacionadas, que consideramos igualmente legítimas.

Porque não geram os museus mais receita para se tornarem autossustentáveis, como sucede com monumentos integrados nos circuitos turísticos principais? Ou como sucede com alguns centros culturais capazes de atrair milhares e mesmo milhões de visitantes a eventos expositivos ditos imersivos? Vasta bibliografia do espectro disciplinar da gestão e economia da cultura demonstra que não existem museus excedentários, sendo por norma instituições deficitárias, dados os elevados custos operacionais e de atividade com a produção de conteúdos expositivos e atividades de mediação e com a gestão de coleções móveis (incluindo conservação, investigação, inventário, segurança) e de edifícios, que não acompanham o possível volume de receitas.

Numa segunda abordagem à mesma problemática poder-se-á perguntar: terão os museus efetivamente alguma relevância no desenvolvimento socioeconómico dos países e cidades? No decurso das últimas décadas, a produção científica tem considerado os museus parte relevante da chamada economia do bem-estar e o seu valor económico tem vindo a ser objeto de investigação e de demonstração por meio de metodologias diversas.

Economistas da cultura e outros profissionais centraram-se inicialmente nos efeitos económicos diretos e indiretos produzidos entre museus, públicos, fornecedores e entidades de algum modo ligadas aos fluxos turísticos, de que o denominado “efeito Bilbao” terá sido o expoente máximo, com impactos no desenvolvimento urbano, económico, social e cultural de uma cidade e região a partir de externalidades positivas duradouras.

É entendido na atualidade que um museu dinâmico funciona como um ecossistema capaz de ativar outras entidades públicas, empresas, associações e indivíduos implicados direta ou indiretamente na concretização das suas atividades, desde as áreas da conservação e da manutenção de edifícios, até às lojas e cafetarias, passando naturalmente pelas exposições, publicações, etc. O valor social dos museus no desenvolvimento de comunidades e indivíduos e na criação de cida-

---

<sup>7</sup> Weil, S (1999). “From Being About Something to Being for Somebody: the Ongoing Transformation of the American Art Museum”. Boston: Daedalus, vol. 128. Citado por Fleming (2019).

dania tem sido objeto de estudos e demonstrações mais recentes, com impactos positivos comprovados nos domínios da educação, da criatividade e da saúde.<sup>8</sup>

O conhecimento mais alargado destes impactos tem contribuído para justificar investimentos públicos e privados na criação, remodelação e modernização de museus, com efeitos positivos no estímulo do turismo e no aumento da credibilidade e do reconhecimento de cidades e países.

Neste âmbito, poderemos identificar alguns dos muitos desafios que se colocam atualmente aos profissionais de museus, assim como aos responsáveis das respetivas entidades de tutela:

- a) Reforço de enquadramentos legais, normativos e administrativos estáveis e coerentes que permitam aos museus executar a sua missão, no quadro da sua vocação e escala, diferenciados da demais oferta cultural, já existentes em alguns casos, nomeadamente no setor empresarial do Estado;
- b) Capacidade de rever metodologias e flexibilizar soluções dentro dos enquadramentos existentes, para encontrar modos mais colaborativos de atuação conducentes ao alargamento dos *stakeholders* e à diversificação de recursos e de caminhos. Modelos híbridos, com componentes das esferas pública, privada e da sociedade civil parecem poder ser mais eficientes do que modelos mais estritos. Mantém-se, ainda, a necessidade do fomento do mecenato, para aumento de incentivos compensatórios numa crescente partilha de responsabilidades entre instituições públicas e privadas;
- c) Necessidade de obtenção de dados que auxiliem o enformar de definição de estratégias e políticas. A falta de dados estatísticos fiáveis e continuados, assim como de diagnósticos regulares e interdisciplinares, bem como a rara concretização de análises de impacto do setor cultural e patrimonial podem prejudicar a sua valorização e o apoio à tomada de decisões;
- d) Fortalecimento do papel do museu na Agenda 2030 global. A sustentabilidade é um tema imperativo, com intersecções com a inclusão, a igualdade e o bem-estar. Muito haverá ainda por fazer, mas não deixa de ser importante ressaltar o caminho já percorrido pelas políticas públicas no incentivo ao cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável pelos museus;

---

<sup>8</sup> Sobre esta temática, ver, apenas a título de exemplo, AAM/ Oxford Economics (2017). *Museums as Economic Engines – A National Report. An Economic Impact Study for the American Alliance of Museums*; NEMO (2016). *Money Matters: the economic value of museums*. Berlim: NEMO; The Heritage Alliance (2020). *Heritage, Health and Wellbeing: a heritage alliance report*. UK; Falk, J. H. (2022). *The Value of Museums. Enhancing Societal Well-Being*. Maryland: Rowman & Littlefield; OECD/ICOM (2019). *Culture and Local Development: Maximising the Impact – a Guide for Local Governments, Communities and Museums*. Ed. OECD

- e) Uma breve referência, ainda, para o reforço do posicionamento do museu como centro de produção ou coprodução de conhecimento cientificamente sustentado e credível, com um papel ativo na transição digital, em contraste com a crescente oferta ubíqua e, por vezes, imprecisa de informação.

Cabe-nos a todos fazer face a estes e outros desafios, por forma a melhor promover a credibilidade que a instituição museu tem mantido e, *grosso modo*, reforçado no mundo atual, decorrente da sua capacidade de preservar memórias e bens, de produzir saber e de interligar consistentemente passado e presente.