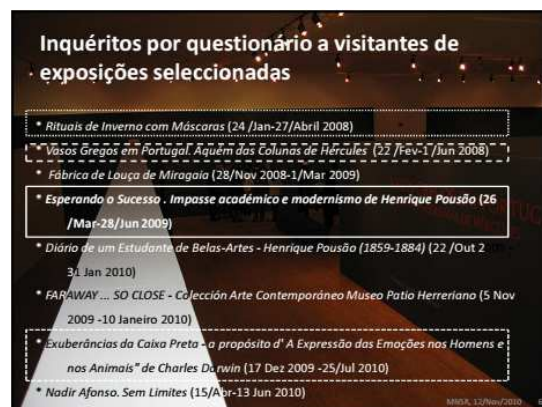
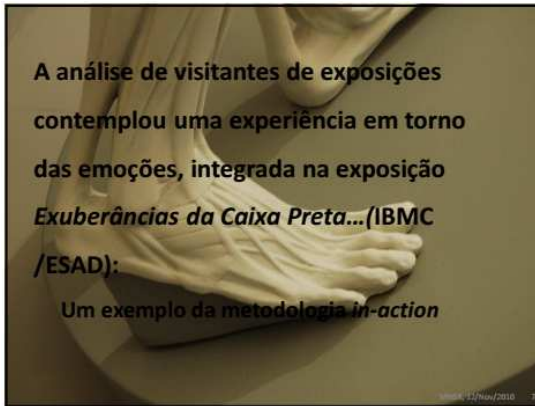


Anexos

Anexo I – Apresentações do estudo, MNSR, 2010

1. O Museu Nacional de Soares dos Reis. Um estudo de (um) caso, MNSR, 12 de novembro de 2010





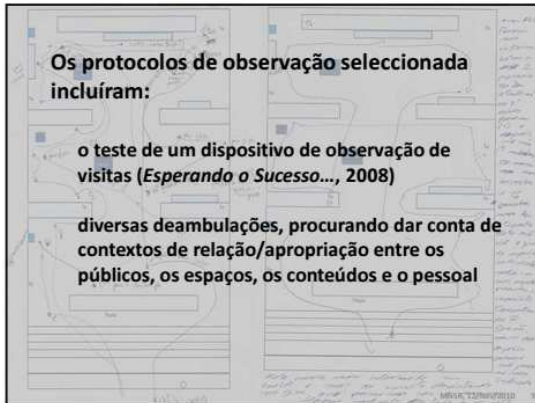
A análise de visitantes de exposições contemplou uma experiência em torno das emoções, integrada na exposição *Exuberâncias da Caixa Preta...* (IBMC /ESAD):
Um exemplo da metodologia *in-action*

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

MNSR, 12/Nov/2010 15

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



MNSR, 12/Nov/2010 18

Uma organização complexa, com diferentes camadas e dinâmica

Três destaques



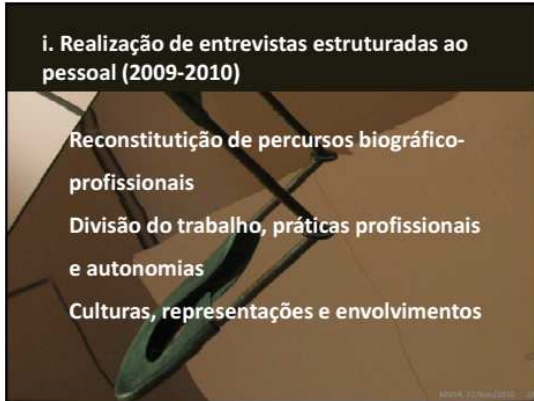
MNSR, 12/Nov/2010 17

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

Reconstituição de percursos biográfico-profissionais

Divisão do trabalho, práticas profissionais e autonomias

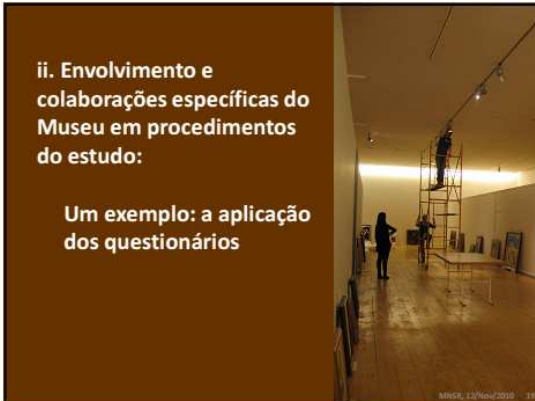
Culturas, representações e envolvimento



MNSR, 12/Nov/2010 16

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

Um exemplo: a aplicação dos questionários

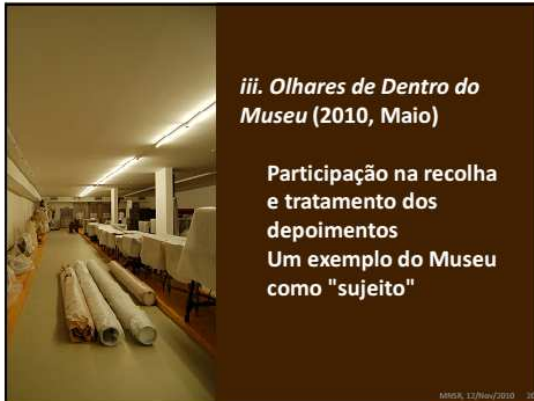


MNSR, 12/Nov/2010 19

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

Participação na recolha e tratamento dos depoimentos

Um exemplo do Museu como "sujeito"



MNSR, 12/Nov/2010 20

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




MNSR, 12/Nov/2010 21

Em conclusão:

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



MNSR, 12/Nov/2010 22



Dois objectivos:

Uma "*descrição densa*"
do Museu

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

MNSR, 12/Nov/2010 33

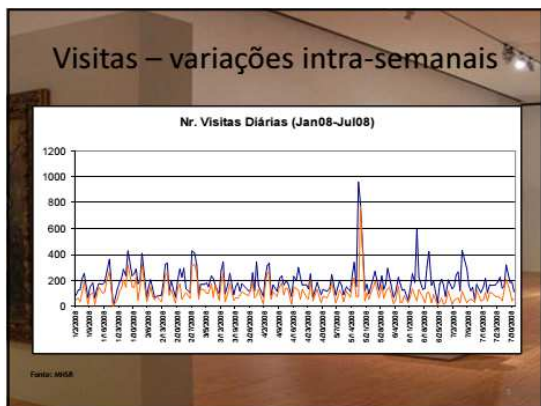
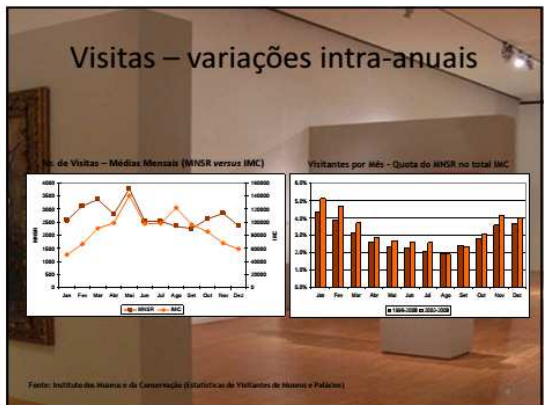
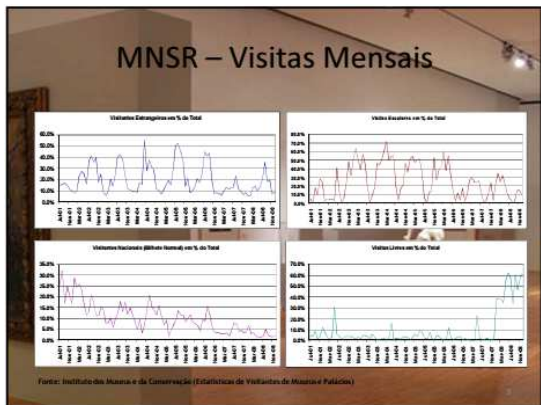
2. Museu Nacional de Soares dos Reis. A Perspectiva da Economia, MNSR, 12 de novembro de 2010



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 2001-2008 (ainda que por vezes se recue a 1996), complementada por informação cedida pelo MNSR sobre visitas diárias e calendário de exposições temporárias





Projecto MNSR

Componente 2

- Economia do(s) Museu(s): 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

Economia dos Museus

- 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 dos Museus

- ...
- 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).
- 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.
- A receita de bilheteira (quando existe) mede apenas a componente de produção de bens semi-públicos e mede-a imperfeitamente.

Economia dos Museus

- ...
- 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 dos Museus

- ...
- 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 públicos).

Economia dos Museus

- ...
- ...
- Mas também uma exigência de envolvimento em actividades geradoras de receita, mesmo que não relacionadas com as atribuições dos Museus – bens privados não preferenciais.
- A dependência de uma fonte exclusiva de financiamento e a vulnerabilidade dessas fontes (públicas ou privadas) à conjuntura económica acentuam (e acentuarão) a pressão para a expansão das actividades não preferenciais

Economia dos Museus

- 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 dos Museus

- 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 comparticipações directamente atribuídos aos serviços dependentes (incluindo, se 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 dos Museus

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

Economia dos Museus

O objectivo de maximização de receitas geradas pelos Museus não discrimina entre receitas provenientes de actividades preferenciais e não preferenciais

Mas, potencial de crescimento de receitas de actividades não preferenciais é, aparentemente, maior

Incentivo para o crescimento destas actividades é limitado pelo facto de as receitas respectivas não serem apropriadas pelo serviço que pode promover a sua expansão

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 poderão não ser coincidentes
- Necessidade de 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

Da análise do D.L. 97/2007 parece resultar que os incentivos não estão totalmente bem desenhados

- As receitas de algumas actividades cuja expansão depende da actuação das direcções locais (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
- Incentivo é tanto mais fraco quanto maior for a possibilidade de as receitas provenientes de outras fontes (OE ou IMC) dos museus serem reduzidas devido ao aumento das receitas próprias

Contributo da Teoria da Agência

Da 'autópsia' da exposição 'Esperando o Sucesso' resultou que a prossecução de actividades preferenciais pode ser prejudicado pela necessidade de intervenção sistemática do IMC em acções que envolvem o exterior

Sendo um resultado da ausência de autonomia financeira dos Museus, esta é uma dificuldade real que talvez possa ser mitigada sem alterar o estatuto actual dos Museus

O mesmo tipo de dificuldade se aplica a procedimentos centralizados de compra de bens e serviços e de fixação de tabelas de preços

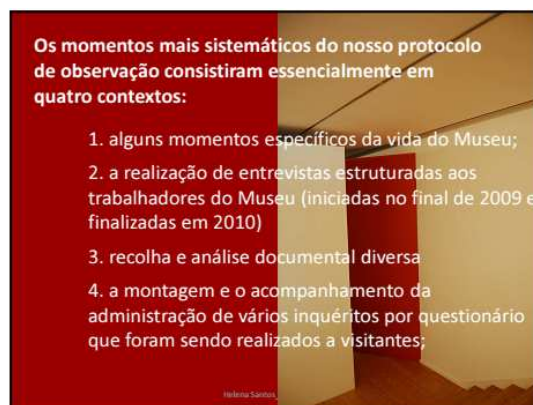
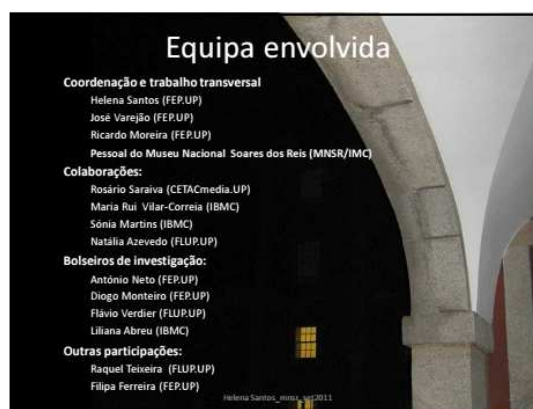
[Não está em causa a necessidade de harmonizar políticas, nomeadamente, de preços]

Economia das Organizações sem fins lucrativos (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, ...)

Anexo II – Apresentações do estudo, MNSR, 2011

1. O Museu Nacional de Soares dos Reis. Um estudo de (um) caso: Apresentação de contextos e principais inferências, MNSR, 15 de setembro de 2011



Os momentos menos formalizados desse mesmo protocolo consistiram principalmente em três contextos:

1. uma presença prolongada no espaço do Museu, em diversos contextos de relação com a instituição e a sua actividade quotidiana
2. o envolvimento directo do pessoal do Museu na recolha de informação :
 - distribuição e recolha dos inquéritos aos visitantes
 - preparação e disponibilização de vária informação documental
 - uma sala de trabalho para a equipa, na área administrativa
 - liberdade de "deambulação" pelos espaços do Museu
3. disponibilidade para múltiplas conversas informais, visitas, esclarecimentos, dúvidas e sugestões

Uma "descrição densa" do Museu, através do ensaio de uma metodologia de abordagem que:

- possa ser testada noutros casos
- possa ter servido para experimentar e/ou sugerir instrumentos de gestão, em especial de monitorização

Em síntese:

O que aqui intentámos foi uma imersão particular, num Museu Nacional cuja importância é, desde logo, medida pela sua localização na segunda cidade do país, mas, acima de tudo, pela sua história singular.

Uma cumplicidade tensa:

Com a direcção do Museu, através de um sistemático confronto, no interior próprio da instituição, entre os olhares, as metodologias, e principalmente as interrogações, quer da equipa responsável pelo estudo (ela própria plural), quer da direcção;

E, menos directamente mas não menos essencial, dos restantes funcionários e alguns colaboradores regulares (como os voluntários e colaboradores externos).

O Museu como "sujeito" activo

Uma observação longa, semiparticipante e *in-action*

O principal pressuposto é o de que a acção prática e a intervenção precisam tanto de um conhecimento geral de enquadramento e orientação de princípios quanto de uma clarificação sustentada e actualizada sobre:

- as possibilidades de adequação aos/dos casos singulares
- os processos de incorporação dos princípios orientadores e os espaços de resposta (as relações diversificadas que se desenvolvem entre o geral e o particular)
- os potenciais de contribuição para a mudança e a sua articulação com as condições objectivas para a mudança

Não teremos resultados fechados, portanto.

Gostaríamos de acreditar que temos alguns pontos de chegada e muitos pontos de partida atendendo em especial à conjuntura de transformações e de imprevisibilidades que vivemos

Amostra efectiva total de visitantes, de exposições	Visi- tantes	Amostra (V.A.) ¹	(%)
Vasos Gregos em Portugal. Aquém das Colunas de Hércules (22 Fev-1 Jun 2008)	6120	632	10,3
Esperando o Sucesso. Impasse académico e modernismo de Henrique Pousão (26 Mar-28 Jun 2009)	5549	198	3,6
Diário de um Estudante de Belas-Artes - Henrique Pousão (1859-1884) (22 Out 2009-31 Jan 2010)	4672	110	1,2
Faraway ... So Close - Colección Arte Contemporáneo Museo Patio Herreriano (5 Nov 2009-10 Jan 2010)	4692		
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)*	12142	232	19,8
Total	33175	1172	3,5

* Excluídos os inquiridos "colectivos"



Não se tratou de amostras probabilísticas, mas acidentais, sujeitas a planificação prévia e controlo sistemático:

confirmam a *afinidade electiva* entre os públicos e a instituição sugerem áreas de abertura e alargamento, porventura mais pela estrutura do que pelo volume de visitantes

Fomos adaptando os procedimentos empíricos, e testámos modelos que não cabem aqui apresentar detalhadamente, mas que nos forneceram resultados também pertinentes.

Das entrevistas e procedimentos informais:

alguns destaques

Uma organização complexa, com diferentes camadas e dinâmicas...

...Feminina:
Perto de três quartos são mulheres

...Relativamente envelhecida:
Um quarto tem mais de 50 anos
Cerca de dois terços acima de 40 anos

...Muito qualificada:

Mais de metade com licenciatura ou superior, maioritariamente afins ao domínio profissional

Processos de qualificação escolar em curso e em intenção/vontade

Motivada para formação profissional e o desenvolvimento de competências específicas

A maioria trabalha no Museu há mais de 10 anos:

ainda permanece viva a memória de um "outro" Museu

verifica-se um conhecimento "espontâneo" do museu, cuja importância se pode medir através de:

- as relações interpessoais
- a motivação, a autoconfiança e a responsabilização
- a razoabilidade de expectativas
- a capacidade crítica e o desejo de autonomia

...Com uma forte implicação:

Interiorização do valor da instituição

Consciência da importância e da responsabilidade social inerentes ao "papel" do Museu e de como ele se "delega" em cada indivíduo

Especialmente na relação com os visitantes, clientes, fornecedores e "pares"

Disponibilidade e motivação para promover "um bom serviço" e sentido de potencial de iniciativa

...Profissionalmente polarizada e tendência à estagnação de carreiras:

As categorias de suporte administrativo, assim como as categorias técnicas especializadas intermédias e de gestão e comunicação são praticamente inexistentes

As perspectivas de carreira (mobilidade ascendente correlativa de experiência, competência reconhecida e/ou qualificação escolar/profissional) são percebidas como difíceis ou impossíveis



Helena Santos_museu_sar2011

Polivalência funcional e multi-responsabilidade associadas a forte rigidez administrativa

Hierarquias práticas informalmente negociadas (sobretudo ao nível intermédio)



Helena Santos_museu_sar2011

Distinção forte entre:

improviso e inovação

eficiência e eficácia

competência e campo de acção (objectivo e subjectivo)

envolvimento pessoal e responsabilidade institucional



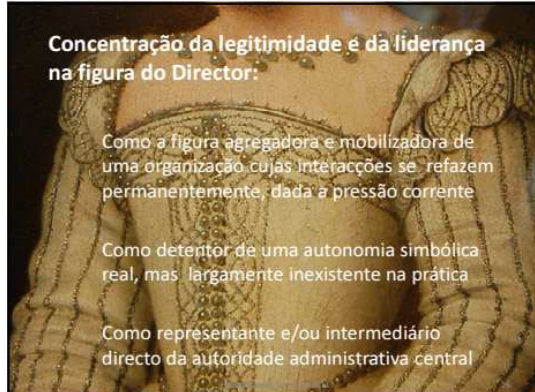
Helena Santos_museu_sar2011

Concentração da legitimidade e da liderança na figura do Director:

Como a figura agregadora e mobilizadora de uma organização cujas interações se refazem permanentemente, dada a pressão corrente

Como detentor de uma autonomia simbólica real, mas largamente inexistente na prática

Como representante e/ou intermediário directo da autoridade administrativa central



Helena Santos_museu_sar2011

Forte contradição entre o potencial e a motivação, por um lado; e os recursos disponíveis, por outro:

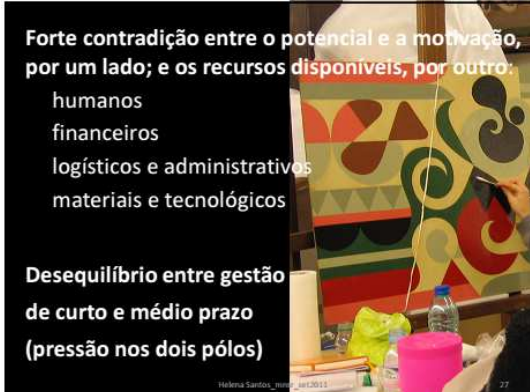
humanos

financeiros

logísticos e administrativos

materiais e tecnológicos

Desequilíbrio entre gestão de curto e médio prazo (pressão nos dois pólos)



Helena Santos_museu_sar2011

Desequilíbrio entre pressões internas e externas e risco de desvalorização cultural-simbólica:

Possibilidade de aumento da distância entre a percepção do valor cultural e simbólico da instituição (veiculado principalmente pelas procuras e pelo exterior) e o capital cultural incorporável pela pertença à instituição que pode degenerar no esvaziamento objectivo da função patrimonial, identitária e experiencial



Helena Santos_museu_sar2011

2. Museu Nacional de Soares dos Reis. Estudo e Caso, MNSR, 15 de setembro de 2011



PONTO DE PARTIDA

- Período analisado (2008-2010-...)
 - Actividade intensa (a par da actividade "corrente")
 - Exposições temporárias
 - Serviços Educativos
 - Acolhimento/colaboração de iniciativas/desafios externos
 - Quintas à noite no Museu
 - Outras actividades geradoras de receita
 - Contraste com situação de escassez de recursos (humanos e materiais)

2

ENFOQUE NAS EXPOSIÇÕES TEMPORÁRIAS

- Diagnóstico elaborado a partir das exposições temporárias
 - Trabalho de preparação da exposição
 - Caracterização dos visitantes
 - Motivação da procura e informação sobre eventos
 - Grau de satisfação - pontos fortes e fracos identificados pelos visitantes

3

ENFOQUE NAS EXPOSIÇÕES TEMPORÁRIAS

- A importância da função exposição e das exposições temporárias
 - Exposição é uma das atribuições dos Museus, uma das que tem uma procura visível
 - O trabalho de que acompanha o ciclo de vida de uma exposição (do projecto ao encerramento) é exemplar da actividade dos museus porque:
 - mobiliza todos os seus recursos
 - contribui para a prossecução de todas as funções dos museus
 - Atrai visitantes (tem natureza de 'evento')
 - O número de visitantes é importante porque:
 - Medida (imperfeita) dos serviços produzidos e do valor criado pelo Museu
 - Medida do investimento no conhecimento do Museu (espaço e colecções) e, portanto, de fomento da procura invisível (que será tanto maior quanto maior for o desconhecimento do que o Museu é e faz)

4

AUTÓPSIA DE UMA EXPOSIÇÃO

- 'Esperando o Sucesso' - análise documental do processo de preparação da exposição
 - Recolha de informação sobre actividades de:
 - Relacionamento com o exterior (outros museus, nacionais e estrangeiros, universidades e centros de investigação, etc.)
 - Financiamento da exposição (procura dos meios de financiamento internos e externos)
 - 'Aquisição' dos serviços a fornecedores externos (detentores das obras expostas, técnicos de conservação e restauro, arquitectos, transportadores, seguros, segurança, construção, iluminação, edição de publicações, execução de material de divulgação, fotografia, tradução ...)

5

AUTÓPSIA DE UMA EXPOSIÇÃO

- Evidência de um 'processo produtivo' complexo que requer:
 - Equipas multidisciplinares
 - Financiamento adequado
 - Flexibilidade organizacional
- Evidência de um défice de recursos disponíveis
 - Carência de recursos humanos dedicados à gestão de projectos e técnicos especializados de nível intermédio
 - Sub-financiamento e fraca capacidade de gerar receitas próprias
 - Grande rigidez - fraca autonomia (do Museu relativamente ao IMC e dos técnicos relativamente à Direcção)

6

AUTÓPSIA DE UMA EXPOSIÇÃO

- 'Esperando o Sucesso' - análise documental do processo de preparação da exposição
 - Recolha de informação sobre actividades de:
 - Relacionamento com o exterior (outros museus, nacionais e estrangeiros, universidades e centros de investigação, etc.)
 - Financiamento da exposição (procura dos meios de financiamento internos e externos)
 - 'Aquisição' dos serviços a fornecedores externos (detentores das obras expostas, técnicos de conservação e restauro, arquitectos, transportadores, seguros, segurança, construção, iluminação, edição de publicações, execução de material de divulgação, fotografia, tradução ...)

7



OS VISITANTES

- Exposições 'Vasos Gregos', 'Esperando o Sucesso' e 'Diário de um Estudante' - inquérito aos visitantes
 - Percentagem significativa de visitantes das exposições visita o MNSR pela primeira vez (e sem hábito de frequência de museus)
 - A maioria dos visitantes tem conhecimento das exposições por pré-garantias ou através do próprio Museu
 - No caso dos visitantes estrangeiros, predomina o próprio Museu como fonte de informação e os vários serviços de apoio aos turismo

8



OS VISITANTES

- Visitas têm um perfil marcadamente sazonal, com padrões de sazonalidade diferenciados:
 - Grande concentração de visitantes no final da semana e, especialmente, ao Domingo (sinal de forte elasticidade-preço da procura)
 - Grupos menos representados no conjunto de visitantes das (de algumas) exposições, têm perfis de visita ao longo da semana (e do ano) diferenciados - ex: grupos escolares
 - Visitas em família são importantes

9



OS VISITANTES

- Importância dos visitantes estrangeiros (VG)
 - 1/3 do total, por exemplo, no caso da exposição 'Vasos Gregos'
 - Grande diversidade de nacionalidades (24 nacionalidades diferentes, no mesmo caso), mas com grande incidência de franceses e espanhóis
- Origem dos visitantes nacionais (VG)
 - Cerca de metade, do concelho do Porto
 - Fraca representação de visitantes de outros concelhos da área metropolitana do Porto
 - Visitantes de praticamente todo o País (48 concelhos e todos os distritos excepto Beja)
 - Importância dos residentes em Lisboa (11.2%)

10



OS VISITANTES

- Visitantes do MNSR (nacionais e estrangeiros)
 - Visitantes ocasionais de Museus
 - Visitantes frequentes de Museus
 - São visitantes conhecedores e exigentes
- Grau de satisfação revelado elevado (mas não acrítico)

11



ESCOLHAS E CONSTRANGIMENTOS

- MNSR e o seu público
 - Programação procura atrair ao museu os diferentes públicos (relacionamento com a cidade, com a sua memória e as suas instituições), com os públicos habituais das instituições culturais, com as escolas, com os turistas estrangeiros
 - Restrições orçamentais conduzem à opção por estratégias de captação de públicos e divulgação de iniciativas de baixo custo

12



ESCOLHAS SEM CONSTRANGIMENTOS

- Na relação com o público, o diagnóstico sugere:
 - Investimento continuado na captação de cada vez mais visitantes em grupo (escolar, mas também outros) - efeito directo e efeito de divulgação
 - Atenua desníveis de procura (por exemplo, entre períodos de actividades lectivas e férias escolares)
 - Museus-Júnior? (à semelhança da Universidade Júnior)
 - Outros grupos?
 - Aproveitamento de sinergias entre serviços e espaços do Museu na captação de grupos diversificados (ex: famílias)

13



ESCOLHAS SEM CONSTRANGIMENTOS

- Esforço de divulgação das actividades do Museu que atinja o grande público
- Divulgação cruzada com outras instituições culturais (não apenas locais)
- Divulgação de rua (incluindo os transportes públicos) aproveitando o enorme potencial das imagens
- Maior penetração na internet (em site próprio), mas também em sites externos (dirigidos aos turistas)

14



ESCOLHAS SEM CONSTRANGIMENTOS

- Esforços particularmente dirigidos aos visitantes estrangeiros
 - Inexistência e/ou insuficiência da informação em inglês, mas também em francês e espanhol dada a importância dos visitantes com esta origem
 - Informação 'de sala', mas também catálogos, flyers, etc.
- Esforços dirigidos à captação de visitantes provenientes dos concelhos limítrofes do Porto

15



ESCOLHAS SEM CONSTRANGIMENTOS

- ◎ Adoptar pelo menos algumas destas sugestões, exige mais recursos do que os que estiveram disponíveis no passado
 - Necessidade de explorar as oportunidades de obtenção de receita ainda inexploradas
 - Aproveitamento pleno das potencialidades de algumas fontes de receita actuais (aluguer de espaços, loja e catálogo de produtos disponíveis, ...)
 - Incentivos à captação de receita mais apropriados (apropriação da receita)
 - Maior autonomia de decisão e actuação

16



NOVOS CONSTRANGIMENTOS

- ◎ Os museus vivem situação crónica de sub-financiamento, mesmo em contexto de (aparente) abundância de recursos
- ◎ No horizonte, maior escassez de recursos públicos e privados e maior competição pelo acesso aos recursos disponíveis
- ◎ O que podem os Museus fazer? Pode o MNSR adoptar pelo menos parte das sugestões apresentadas?

17



NOVOS CONSTRANGIMENTOS

- ◎ A actividade realizada excede a esperada com os recursos que têm estado disponíveis
- ◎ Mérito dos colaboradores intrinsecamente motivados em todos os níveis da hierarquia
- ◎ Motivação intrínseca tem limites e ainda mais em contexto em que os instrumentos de motivação extrínseca não existem (ou se convertem em instrumentos de desmotivação)
- ◎ Devem os museus ficar como estão ou é este momento de os repensar também em termos institucionais?

18



Anexo III – Lista de exposições temporárias

2008

Rituais de Inverno com Máscaras	24 janeiro a 27 abril 2008
Vasos Gregos em Portugal. Aquém das Colunas de Hércules	22 fevereiro a 1 junho 2008
Um dia no Museu - Fotografia Grupo IF	17 maio a 31 agosto 2008
Linha do Horizonte. O motivo da paisagem na arte portuguesa contemporânea	14 agosto a 12 outubro 2008
Estuques no Porto do Séc. XX - Oficina Baganha	21 setembro 2008 a 6 janeiro 2009
Fábrica de Louça de Miragaia	27 novembro 2008 a 8 março 2009
Las Tierras Escondidas	4 dezembro 2008 a 11 janeiro 2009

2009

Esperando o Sucesso - Impasse Académico e Modernismo de Henrique Pousão	26 março a 28 junho 2009
Relógios de Sol – Um património construído um património imaterial	18 abril 2009 a 21 junho 2009
De Ponte em Ponte	16 julho a 22 novembro 2009
Súplica de Inês de Castro	28 agosto a 29 novembro 2009
Diário de um Estudante de Belas-Artes - Henrique Pousão (1859-1884)	22 outubro 2009 a 7 fevereiro 2010
Do séc. XVII ao séc. XXI: além do tempo, dentro do Museu	29 outubro 2009 a 3 janeiro 2010
FARAWAY ... SO CLOSE. Colección Arte Contemporáneo Museo Patio Herreriano	5 novembro 2009 a 10 janeiro 2010
Mostra evocativa de António Pedro, por ocasião do centenário do seu nascimento	9 dezembro 2009 a dezembro 2010
Exuberâncias da Caixa Preta: A propósito d'A Expressão das Emoções no Homem e nos Animais. Charles Darwin	17 dezembro 2009 a 25 abril 2010

2010

Nadir Afonso – Sem Limites	15 abril 2010 a 13 junho 2010
Encontros Portugal-China	11 maio 2010 a 20 junho 2010
Cineclube 65 anos	25 setembro 2010 a 17 outubro 2010
Transparência: Abel Salazar e o seu Tempo, Um Olhar	28 setembro 2010 a 28 novembro 2010
Viajante Inesperado	29 outubro 2010 a 12 dezembro 2010
Teixeira Gomes, os anos do Porto	10 novembro 2010 a março 2011
Festival Arte Japonesa	20 novembro 2010 a 26 novembro 2010
Artur Loureiro 1853 - 1932	17 dezembro 2010 a 24 abril 2011

2011

A Matéria da Pintura: o Tríptico do Espírito Santo	24 março 2011 a 30 abril 2011
O Exercício do Desenho, na coleção da FBAUP	31 maio 2011 a 26 junho 2011
Raconte-moi un Bijou	6 maio 2011 a 31 maio 2011
Dois séculos – Instrumentos Científicos na História da Universidade do Porto (Centenário UP no MNSR)	18 maio 2011 a 30 outubro 2011
Protótipos Cristina Jorge (Ilustração científica; protótipos para merchandising)	18 maio 2011 a 30 outubro 2011
Pedro Valdez Cardoso, O Peso da História	setembro 2011 – ...
Arquiteturas Populares. Memórias do Tempo e do Património Construído	28 outubro 2011 a 11 março 2012
Mostra Espanha 2011 - Exposição - Arquitetura (DOMUSae - Porto)	16 novembro a 29 janeiro 2012
Território Animação - - Aprende como se faz Cinema de Animação	20 dezembro 2011 a 29 abril 2012
2012	
Cinco Séculos de Desenho na Coleção das Belas Artes	23 março 2012 a 29 julho 2012
O Museu e as Universidades. Novos contributos para o conhecimento das coleções	18 maio 2012 ATÉ...
O Museu Nacional de Soares dos Reis. Como nasce e cresce um Museu	18 maio 2012 a 18 maio 2013
Redes sem Mar – Tapeçarias da Manufatura de Portalegre na coleção Millenium BCP	22 novembro 2012 a 27 janeiro 2013
Onde o céu é a terra que pisamos	4 dezembro 2012 a 27 a janeiro 2013
2013	
Ciência e Arte	19 janeiro 2013 a 24 fevereiro 2013
Ventura Porfírio, O Território do Desenho, Os Grandes Formatos dos Anos 60	7 março 2013 a 8 setembro 2013
Tesouros Feira da Ladra: A Beleza do Design Anónimo	18 de maio 2013 a 31 agosto 2013
Entre as Margens - Representações da Engenharia na Arte Portuguesa	22 junho 2013 a 25 agosto 2013
Mostra Espanha 2013 - JAE: Jovens Arquitetos Espanhóis	31 outubro 2013 a 12 Janeiro 2014
Gravura Polaca Contemporânea	10 dezembro 2013 a 15 março 2014
Peças Mais ou Menos Recentes - Patrícia Garrido	11 julho 2013 a 6 outubro 2013
Peça a Peça – O Centro de Arte Contemporânea e as colecções do Museu	31 maio 2013 a 31 agosto 2013
2014	
"Caligrafia para o Inferno de Dante" - a partir de ilustrações de António Carneiro	5 dezembro 2013 a 4 janeiro 2014
António Cardoso. Em paralelo – arte, memórias, referências e contextos	24 janeiro 2014 a 23 fevereiro 2014
Rosas do Japão - Representações da Camélia na Arte em Portugal	de 5 de março 2014 a 19 abril 2014
Báculo da Abadessa do Convento de S. Bento de Avé	17 Julho 2014 a 7 setembro 2014

Maria do Porto	
XXVIII Colectiva dos Sócios da Árvore	18 julho 2014 a 7 setembro 2014
Prometheus Fecit: Terra, Água, Mão e Fogo”- Residências Artísticas - Cerâmica Contemporânea em Alcobaça	2 outubro 2014 a 14 dezembro 2014
Gerês em 15X15	25 de Julho 2014 a...
Fernando Fernandes - A divulgação da leitura	21 outubro 2014 a 2 novembro 2014
Ana Fernandes "...e a joia que foi joia agora é asa"	31 outubro 2014 a 14 dezembro 2014

Anexo IV – Guiões¹

1. Exposição *Vasos Gregos em Portugal. Aquém das Colunas de Hércules*

INQUÉRITO AOS VISITANTES DA EXPOSIÇÃO OS VASOS GREGOS EM PORTUGAL

A Universidade do Porto e o Museu Nacional Soares dos Reis estão a realizar um estudo sobre os visitantes do Museu. Gostaríamos de lhe colocar algumas perguntas sobre a exposição que visita. As suas respostas são **confidenciais** e destinam-se a **tratamento estatístico**. Por favor, responda ao questionário e **entregue-o à saída**. Se já respondeu, **não responda segunda vez**. Muito obrigado.

P1. É a **primeira vez** que vem ao Museu Nacional Soares dos Reis? Não/Sim/Não se lembra

P2. Se **não**, há quanto tempo foi a última visita? meses/anos (**risque o que não interessa**)/ Não se lembra

P3. Por **que razão** veio, nessa **última visita**? Ver uma exposição temporária, **qual?**/ Ver a coleção permanente/ Fazer uma compra na loja/ Fazer uma refeição no bar ou no restaurante/ Assistir a outra iniciativa do Museu, **qual?**/ Outra razão, **qual?**/ Não se lembra

P4. **Costuma frequentar outros museus**? Sim, frequentemente/ Sim, de vez em quando/ Sim, mas raramente/ Nunca

P5. Qual o **último museu que visitou**?

P6. Há quanto tempo? meses/anos (**risque o que não interessa**)/ Não se lembra

¹ Os guiões foram sendo adaptados, tanto quanto possível. Reproduzimos o primeiro na íntegra, e, dos restantes, apenas as perguntas que foram alteradas ou acrescentadas, relativamente à versão anterior. Todos os questionários tiveram versões em castelhano, inglês e francês.

P7. Como teve conhecimento desta exposição? (Indique os **dois principais** meios) Pela imprensa (jornais e revistas)/ Pela rádio/ Neste Museu/ Pela televisão/ Na internet, em sites especializados em informação cultural/ Na internet, em blogues ou sites de comunidades virtuais (ex: H5, Messenger, etc.)/ Através de cartazes, informação na rua/ Através de cartazes, informação noutros locais culturais ou de lazer/ Pela agenda cultural (ex.: Câmara Municipal, Área Metropolitana)/ Através de amigos, familiares, colegas/ Outro meio, **qual?**/ Não se lembra

P8. Com quem veio? Sozinho(a)/ Com o cônjuge/namorado(a)/companheiro(a)/ Com um(a) amigo(a)/ Com mais do que um(a) amigo(a)/ Com filho(a)(s)/Com pais/outros familiares/ Outro(s), **qual/quais**

P9. Indique, por favor, a **principal razão** por que veio visitar esta exposição

P10. Que **tipo de bilhete** comprou? Inteiro/ Comprou um bilhete com desconto, **indique qual**/ Não comprou bilhete, **indique a razão**/ Outra situação, **qual?**/ Não sabe

P11. Qual o **meio de transporte** que utilizou para vir ao Museu? Veio a pé/ Automóvel próprio ou de um amigo/ Táxi/ Autocarro ou Camioneta/ Motorizada/ Metro/ Outro meio, **qual?**

P12. Qual a **sua opinião sobre a exposição**? Gostou muito/ Gostou mais ou menos/ Não gostou/ Outra opinião, qual?

Para terminar, e apenas para informação estatística:

P13. Qual é o seu **concelho de residência (país, se residir no estrangeiro)**?

P14. Género: Masculino/Feminino

P15. Idade: anos

P16. Estado civil: Solteiro/ Casado/ União de facto/ Divorciado/Separado/ Viúvo

P17. Qual foi o seu **nível de estudos** mais elevado que **frequentou**? 1º ciclo, Ensino primário/2º ciclo/6º ano, Ciclo preparatório/ 3º ciclo, 9º ano, Antigo curso geral/12º ano, Curso complementar/ Curso médio, bacharelato/ Curso superior, licenciatura/ Mestrado, Doutoramento/ Outro, qual?

P18. Qual é a sua **situação profissional**? Está a trabalhar/ Está desempregado,a/ Reformado,a/ Estudante/ Ocupa-se das tarefas da casa/ Outra situação, **qual**?

P19. Na sua atividade profissional (**na última, se desempregado ou reformado**), é ou era: Patrão **com 10 ou mais empregados** ao serviço/ Patrão **com menos de 10 empregados** ao serviço/ Trabalhador,a por conta própria **sem empregados**/ Trabalhador,a por conta própria **com empregados**/ Trabalhador,a por conta de outrem/ Trabalhador,a familiar não remunerado/ Outra situação, **qual**?

P20. Descreva, **o mais exatamente que possa**, qual é a sua **profissão**. (Evite expressões como "militar", "funcionário público" e outras afins. **Se é reformado ou desempregado, indique a última** profissão que exerceu)

Fim do questionário, muito obrigado pela sua colaboração! Voltamos a lembrar-lhe que as suas respostas são confidenciais. Se quiser, pode deixar-nos algum comentário no espaço livre desta página.

*2. Exposição **Esperando o Sucesso. Impasse académico e modernismo de Henrique Pousão***

INQUÉRITO AOS VISITANTES DA EXPOSIÇÃO **ESPERANDO O SUCESSO**

P3. [Se já visitou o MNSR] **Por que razão** veio, nessa **última visita**? Ver uma **exposição temporária**: Rituais de Inverno com Máscaras, Vasos Gregos em Portugal, Estuques no Séc. XX no Porto, Fábrica de Louça de Miragaia, Esta exposição, Outra, **qual**?/ Ver a **coleção permanente**/ Fazer uma **compra na loja**/ Fazer uma **refeição** no bar, restaurante/ Outra razão, **qual**?/ Não se lembra

P4. Costuma frequentar outros museus? Sim, frequentemente/ Sim, de vez em quando/ Sim, mas raramente/ Nunca

P5. Qual o último museu que visitou?

P6. Há quanto tempo? (Não se lembra)

P9. Nesta vinda ao Museu, indique se foi ou vai: Ver a coleção permanente/ À loja/ Ao bar/restaurante/ Ver outra exposição/ Outro, **qual?/** Veio apenas ver esta exposição

P10. Que tipo de bilhete comprou? (Responda sobre o **seu** próprio bilhete) (...)

P12. Indique, por favor, a principal razão por que veio visitar **esta exposição:**

P13. Numa escala de 1 (muito mau) a 5 (excelente), qual a sua opinião sobre este Museu e sobre esta exposição? (tabela)/ Outra opinião, qual?

P14. Qual é o seu concelho de residência (país, se residir no estrangeiro)? Se reside no Porto, indique a **freguesia**

*3. Exposição **Diário de um Estudante de Belas-Artes - Henrique Pousão (1859-1884)** (antes da exposição FARAWAY ... SO CLOSE - Colección Arte Contemporáneo Museo Patio Herreriano)*

INQUÉRITO AOS VISITANTES DA EXPOSIÇÃO *Diário de um Estudante de Belas-Artes – Henrique Pousão*

P3. [Se já visitou o MNSR] Por que razão veio, nessa **última visita?** Ver uma **exposição temporária:** (...)/ Pontes do Porto/ Esperando o Sucesso/ (...)

P12. Indique, por favor, a principal razão por que veio visitar **esta exposição.**

*4. Exposições **Diário de um Estudante de Belas-Artes - Henrique Pousão (1859-1884)** e **FARAWAY ... SO CLOSE - Colección Arte Contemporáneo Museo Patio Herreriano***

INQUÉRITO AOS VISITANTES DAS EXPOSIÇÕES TEMPORÁRIAS

P3. [Se já visitou o MNSR] **Por que razão** veio: **hoje** e, se for o caso, na **última visita?**
Ver uma **exposição temporária, qual:** Rituais de Inverno com Máscaras/ Vasos Gregos em Portugal/ Estuques no Séc. XX no Porto/ Fábrica de Louça de Miragaia/ Esperando o Sucesso (H. Pousão)/ Diário de um Estudante (H. Pousão)/ Faraway So Close/ (...)

P11. Indique, por favor, a **principal razão** que o/a fez decidir vir ao Museu

*5. Exposição **Exuberâncias da Caixa Preta - a propósito d' "A Expressão das Emoções nos Homens e nos Animais" de Charles Darwin***²

EXUBERÂNCIAS DA CAIXA PRETA. A propósito d' *A Expressão das Emoções no Homem e nos Animais*, de Charles Darwin

A Universidade do Porto e o Museu Nacional Soares dos Reis estão a realizar um estudo sobre esta exposição. Pedimos a sua colaboração, sem a qual não podemos obter resultados científicos.

Por favor, complete as duas frases que lhe propomos. Seja o mais espontâneo e sincero que conseguir, pois não há respostas certas nem erradas: todas são consideradas verdadeiras, e destinam-se exclusivamente a tratamento confidencial e estatístico.

Coloque o seu questionário na caixa, ou entregue-o na receção antes de sair.

Se já respondeu, não responda segunda vez. Muito obrigados.

² Este questionário correspondeu, como referimos, a um inquérito específico.

1. Se eu não tivesse emoções, seria melhor em ... porque ...

2. Porém, seria pior em... porque ...

Apenas para informação estatística:

P1. Visitou esta exposição: Numa **visita escolar** do ensino básico, secundário/ Numa **visita escolar** do ensino superior/ Numa **visita turística**/ Numa **visita guiada** não escolar e não turística/ Em **família**/ Com um ou mais **amigos**/ Outro tipo de visita, **qual?**

6. Exposição Nadir Afonso. Sem Limites

INQUÉRITO AOS VISITANTES DA EXPOSIÇÃO NADIR AFONSO. SEM LIMITES

P3. Por que razão veio: hoje e, se for o caso, na última visita? Ver uma **exposição temporária, qual:** (...) Exuberâncias da Caixa Preta (Darwin) (...)

P7. Como teve conhecimento desta exposição? (...) Na internet, em blogues ou sites de comunidades virtuais (ex: Messenger, Facebook, etc.)/ (...)

7. Visitantes do Museu³

INQUÉRITO AOS VISITANTES DO MUSEU NACIONAL SOARES DOS REIS

P3. Por que razão veio: hoje e, se for o caso, na última visita? Ver uma **exposição temporária/ (...)/ Fazer uma refeição** na cafetaria/ restaurante/ Visitar os **jardins** (...)

P8. Em geral, como tem conhecimento da programação do MNSR? (...) Informação no **interior do Museu/ Informação no exterior do edifício do Museu** (ex.: telões)/ Na internet, no **site do Museu/ Por email do Museu/ (...)**

³ As questões 11 e 12 tiveram como objetivo testar a utilização do serviço de autoguia, em teste durante dois meses na exposição de ampliação da Galeria Soares dos Reis (Fevereiro e Março)

P11. Estamos a introduzir o **serviço de autoguia** para as visitas ao Museu, através de *tablets* interativos. Se o utilizou, por favor dê-nos a sua opinião.

P12. No futuro, **estará disposto a pagar por este tipo de serviço?** Não/ Sim. Qual o **montante máximo** que pagaria?

P15. Indique um **aspeto menos positivo**, na sua opinião, deste Museu

P16. E um **aspeto mais positivo**

P17. Numa escala de **1 (muito mau)** a **5 (excelente)**/ **Não se aplica**, qual a sua **opinião** sobre: **A coleção permanente/ A(s) exposição(ões) temporária(s)/ A loja/ A cafetaria, restaurante/ Os jardins/ O Museu em geral/ Outra opinião**, qual?

8. Visitantes não nacionais

INQUÉRITO AOS VISITANTES TURÍSTICOS NÃO NACIONAIS DO MUSEU NACIONAL SOARES DOS REIS

A Universidade do Porto e o Museu Nacional Soares dos Reis (**MNSR**) estão a realizar um estudo sobre os **VISITANTES NÃO NACIONAIS** do Museu. Gostaríamos de lhe colocar algumas perguntas sobre a sua visita. As suas respostas são **confidenciais** e destinam-se a **tratamento estatístico**. Por favor, responda ao questionário e **entregue-o à saída**. Se já respondeu, **não responda segunda vez**. Muito obrigado

P1. Indique por favor se é a **primeira vez** que visita **Portugal**, o **Porto** e o **Museu Nacional Soares dos Reis**: Sim, é a primeira vez/ Não, já visitei uma vez/ Não já visitei mais do que uma vez

P2. Há quanto tempo foi a sua **última visita**: A Portugal?/ Ao Porto?/ Ao Museu Nacional Soares dos Reis?

P3. Por que razão visita a cidade: Está de férias/ Está em trabalho/ Veio visitar amigos/ Veio visitar familiares/ Outra razão, qual?

P4. Qual a duração da sua estadia: Em Portugal?/ No Porto?

P5. Nesta viagem, visitou ou tenciona visitar outras localidades portuguesas? (Visitou, Vai visitar, Não) Aveiro/ Braga/ Coimbra/ Faro/ Lisboa/ Viana do Castelo/ Outra, qual?

P6. Como veio para Portugal e para o Porto? De avião/ De automóvel ou caravana/ De comboio/ De autocarro, mas não numa excursão/ De autocarro, numa excursão/ Outro meio, qual?

P7. Como organizou a sua visita à cidade? (Indique os dois principais meios) Através de uma agência de viagens/ Pela internet, em sites especializados em informação cultural/ Pela internet, em blogues ou sites de comunidades virtuais (ex: H5, Messenger, etc.)/ Foi aconselhado por amigos ou familiares/ Veio à descoberta, sem ter planeado/ Através de um Guia Turístico/ Outro meio, qual?

P8. Com quem viajou para o Porto e com quem veio ao Museu? Sozinho(a)/ Com o cônjuge/namorado(a)/companheiro(a)/ Com um(a) amigo(a)/ Com mais do que um(a) amigo(a)/ Com filho(a)(s)/ Com pais/outros familiares/ Outro(s), qual(is)

P9. Onde está alojado? (Indique, por favor, a localidade) Em casa de amigos ou familiares/ Numa casa/apartamento particular/ Num parque de campismo/ Num hotel, qual?/ Numa pensão residencial, qual? Outro, qual?

P10. Quando viaja e tem oportunidade, o que gosta mais de visitar? (No máximo três respostas) Monumentos históricos (ex.: estátuas)/ Edifícios históricos (ex.: palácios)/ Restaurantes/ Museus e galerias de arte/ Museus de ciência e tecnologia/ Parques naturais/ Ruas e praças/ Jardins/ Gosta de andar sem destino/ Outro, qual?

P11. Como teve conhecimento deste Museu? Consultou um Guia Turístico do Porto ou de Portugal/ O Museu estava incluído no itinerário da agência de viagens/ Informou-se

num Posto de Turismo/ Através de informação no local onde está alojado/ Procurou na internet/ Foi aconselhado por amigos, familiares, colegas/ Veio à descoberta, ia a passar/ Outro meio, qual?

P12. Numa escala de 1 (muito mau) a 5 (excelente), qual a **sua opinião sobre este Museu?**

P13. Que **tipo de bilhete** comprou? Inteiro/ Bilhete com desconto, **indique qual/** Entrada gratuita, **indique a razão/** Outra situação, **qual?**

P14. Para as seguintes instituições, diga se: **já visitou, vai visitar, se não visitou nem vai visitar:** Casa D. Hugo / Casa da Música / Casa do Infante / Casa Tait / Centro Português de Fotografia / Igreja e Museu de São Francisco / Museu de Arte Contemporânea/Fundação de Serralves / Museu do Vinho do Porto / Museu Romântico Quinta da Macieirinha / Palácio da Bolsa / Sé Catedral / Outra(s), qual(is)?

Para terminar, e apenas para informação estatística:

P15. Onde **reside habitualmente?** País/ Localidade

P16. Qual é a sua **nacionalidade?**

P17 a P23 - idênticas as questões de P14 a P20 do inquérito aos visitantes da exposição Vasos Gregos em Portugal

9. Entrevistas

Questionário de suporte às entrevistas. Os profissionais dos Museus: Museu Nacional Soares dos Reis

A Universidade do Porto está a realizar um estudo sobre os museus em Portugal. Este questionário tem como objetivo conhecer as atividades realizadas pelos funcionários e colaboradores do Museu Nacional Soares dos Reis.

A sua colaboração é imprescindível, pelo que lhe pedimos que responda ao questionário. Gravaremos, se autorizar, a entrevista e ser-lhe-á dada uma cópia do registo.

Todas as respostas serão confidenciais, destinando-se exclusivamente a tratamento não personalizado.

1. Relativamente à sua atividade neste Museu:

1.1. Descreva o mais exatamente possível as TAREFAS PRINCIPAIS que exerce atualmente.

1.2. Realiza algum outro tipo de tarefas (secundárias, esporádicas)? Quais, e em que circunstâncias?

1.3. Qual é o seu vínculo com o Museu? (pertence ao quadro, é contratado, é voluntário – nesse caso, já foi funcionário do Museu?)

1.4. Qual a sua função atual no organigrama do Museu (Qual é a sua categoria na carreira)? Há quanto tempo a ocupa?

1.5. Trabalha geralmente sozinho/a ou em equipa? Se em equipa, com quem e que atividades realiza?

1.6. De quem depende diretamente? (Dependência formal e informal)

1.7. Exerce funções de chefia? (Mesmo que não, alguém depende de si diretamente?)

1.7. Tem autonomia e poder de decisão nas tarefas que desempenha? (Em que circunstâncias e em que tarefas tem ou não autonomia)

1.8. Em que ano ingressou/começou a colaborar neste Museu? (Antes do recrutamento formal já colaborava, p.ex. como voluntário? Foi o primeiro emprego?)

1.9. Categoria quando entrou para o Museu

1.10. Como foi recrutado/a (concurso – nacional... – , convite,)

1.10.1. Por que veio trabalhar para este Museu?

1.11. Funções/atividades por que passou desde que entrou

1.12. Antes de entrar para este museu, onde trabalhou? (pedir, eventualmente, o currículo).

1.13. É sindicalizado? (Onde, há quanto tempo, porquê)

2. Vamos/Vou pedir-lhe a opinião sobre algumas questões relacionadas com a sua atividade:

2.1. O que mais lhe agrada atualmente neste Museu? Porquê?

2.2. E concretamente na atividade que exerce, o que mais lhe agrada? Porquê?

2.3. Quais as principais dificuldades que sente no exercício da sua profissão neste museu?

2.4. Identifique por favor um momento forte de viragem/mudança neste Museu (positiva ou negativa).

2.5. O que mudaria, se pudesse, na sua atividade? De que precisaria para essa mudança?

2.6. Tendo condições (dinheiro, pessoas, poder de decisão...), que projeto gostaria de realizar?

2.7. As relações que mantém com os colegas de trabalho são exclusivamente profissionais, ou diria que são pessoais (de amizade, convívio de há muitos anos, conhecimento anterior...)?

3. Para terminar:

3.1. Sexo

3.2. Idade

3.3. Estado civil (Filhos?)

3.4. Concelho de residência – há quanto tempo aí reside?

3.5. Concelho de nascimento

3.6. Nível de instrução que frequenta ou, se já não estuda, o mais elevado que frequentou? (Indicar o curso ou a área de estudo, perceber a relação com a atividade)

3.7. Que ações de formação frequentou, e porquê?

3.1. Profissão e instrução dos seus pais. 3.2. Profissão e nível de instrução do cônjuge/companheiro

Museu Nacional de Soares dos Reis
Relatório preliminar sobre os visitantes
(1^a versão não revista):

**Análise quantitativa do número e tipologia de visitas
(2001-2008) e dos resultados do inquérito por
questionário realizado aos visitantes não nacionais
(2008)**

Helena Santos
José Varejão

Setembro de 2009

¹ Não se incluem os anexos que estejam autonomamente reproduzidos neste relatório.

Sumário

I. Enquadramento	3
II. Análise quantitativa do número de visitas do MNSR	6
1. Introdução	6
2. Evolução do número total de visitas	7
3. Evolução do número de visitas por categorias	9
4. Variações sazonais	14
5. Variação das entradas ao longo da semana	17
6. Importância das exposições temporárias	20
III. Primeiros resultados do inquérito aos visitantes não nacionais do MNSR	22
1. Introdução	22
2. Características gerais da amostra	23
3. Contextos das visitas ao Museu	33
4. A visita ao MNSR e as preferências dos turistas não nacionais inquiridos	43
5. Opinião sobre o MNSR e comentários	48
Anexo. Questionário utilizado (versão portuguesa)	49

I.

Enquadramento

O presente relatório enquadra-se num projeto conjunto entre uma equipa da Faculdade de Economia da Universidade do Porto e a direção do Museu Nacional de Soares dos Reis (MNSR), em curso desde finais de 2007, com o objetivo de compreender as características, os modos de organização e as relações com o exterior da instituição.

Para isso, vêm-se implementando metodologias de observação, recolha e análise de informação em vários planos:

1. Identificação e caracterização sociográfica dos públicos, entendidos em sentido lato (visitantes do Museu e clientes e utilizadores dos diversos serviços disponibilizados na instituição). Foram administrados questionários a visitantes de exposições específicas durante o ano de 2008 e à procura turística nos verões de 2008 e 2009. Um dispositivo de observação qualitativa de visitantes foi testado em Junho deste ano.

2. Aferição e análise das diversas atividades e serviços, dos seus contextos e das suas inter-relações, com especial ênfase nas duas plataformas centrais de visibilidade com o exterior, especialmente condicionadoras, portanto, das restantes atividades e da imagem externa do Museu: i) as exposições; e ii) as condições de receção e acolhimento dos visitantes.

3. Análise funcional, organizacional, comunicacional e política da instituição, interna e externa, com especial ênfase no enquadramento do MNSR no conjunto das instituições culturais que operam na mesma área geográfica.

4. Análise documental transversal (estatísticas oficiais, dossiers e relatórios de atividades, 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).

De acordo com a equipa envolvida e com a direção do Museu, o estudo tem como horizonte a elaboração de um modelo que possa ser alargado aos museus portugueses. É de referir que, por isso mesmo, o projeto tem um cariz experimental.

Além disso, a investigação (aplicada ou não) no domínio da museologia não tem em Portugal tradição em várias das áreas que desenvolvemos, e, principalmente, tende a não as articular.

Neste contexto, apresentamos neste relatório dois tipos de resultados preliminares:

1. Uma análise (nesta fase) apenas quantitativa dos dados disponíveis sobre o número de visitas ao MNSR, no período 2001-2008 (ainda que por vezes se recue a 1996).

2. Uma análise exploratória dos resultados do inquérito por questionário administrado aos visitantes estrangeiros do MNSR no Verão de 2008 (Julho-Setembro).

Impõe-se deixar claro que a atenção prestada aos visitantes do Museu, e em especial ao seu número, não pretende significar que esse é um bom indicador da atividade por ele

desenvolvida – como se sabe, não é, apenas constitui a sua face mais visível e, por isso, também a primeira a ser abordada.

II.

Análise quantitativa do número de visitas do MNSR

1. Introdução

Analisa-se, em particular, o comportamento da procura do museu ao longo dos meses do ano e, para os primeiros sete meses de 2008, dos dias da semana. A análise é ventilada por tipos de visitantes, aqui entendidos como grupos sujeitos a diferentes regimes de acessibilidade e de preços. Ainda que de forma provisória, procura-se estimar o impacto das exposições temporárias sobre o número de visitas.

Os dados utilizados na análise são os disponíveis no *site* do IMC, ou disponibilizados diretamente pelo MNSR.

2. Evolução do número total de visitas

O período pós-encerramento para obras de remodelação que decorreram entre Fevereiro de 2000 e Junho de 2001, pode, do ponto de vista do número de visitas mensais registadas, ser decomposto em três subperíodos (Gráfico 1). São eles:

Julho 2001 - Janeiro 2003:

Subperíodo que se inicia com um elevado número de visitantes (o número de visitas registado em Agosto de 2001 corresponde a um máximo absoluto), mas que diminui imediatamente e de modo muito acentuado (em Janeiro de 2003 regista-se o mínimo absoluto de visitas em todo o período 2001-2008). Os efeitos ‘novidade’ e ‘evento’ associados à reabertura do Museu após um período longo de encerramento ao público e às atividades organizadas no âmbito da Capital Europeia da Cultura explicam o elevado número de visitas no início deste subperíodo, mas também o seu rápido declínio.

Janeiro de 2003 - Setembro de 2006:

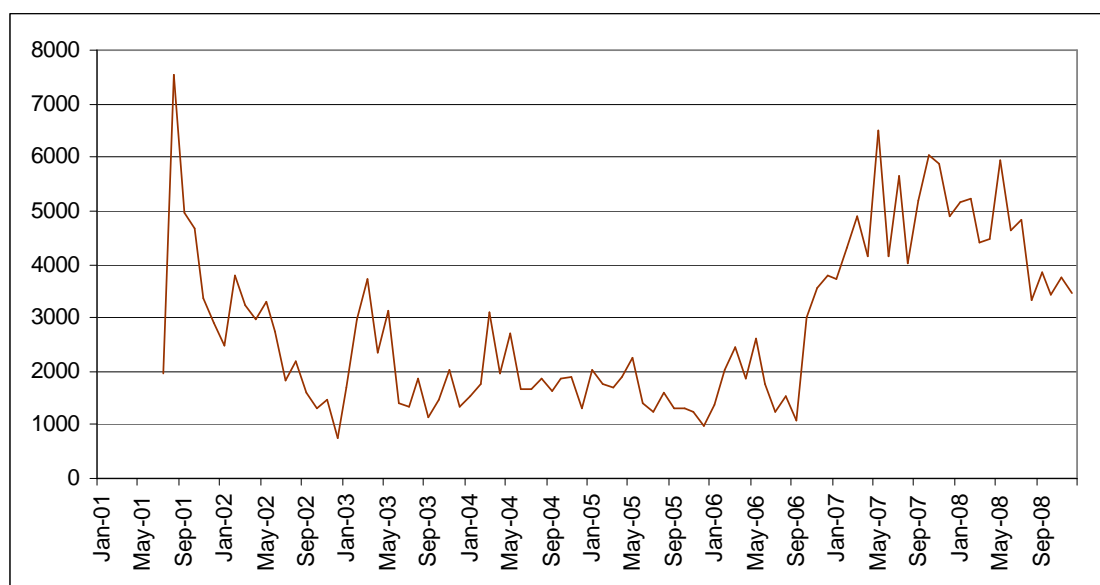
Subperíodo caracterizado por uma relativa estagnação do número de visitas em valores relativamente baixos (com três exceções apenas, sempre inferiores a 3000 visitas mensais).

Outubro de 2006 até ao presente:

Subperíodo de crescimento muito forte do número de visitas numa primeira fase (até Junho

de 2007), seguido de uma relativa estagnação em valores da ordem das 4000-5000 visitas mensais (isto é, superior ao nível médio do subperíodo anterior).

Gráfico 1
MNSR - Nr. de Visitas Mensais



Fonte: Instituto dos Museus e da Conservação (Estatísticas de Visitantes de Museus e Palácios)

3. Evolução do número de visitas por categorias

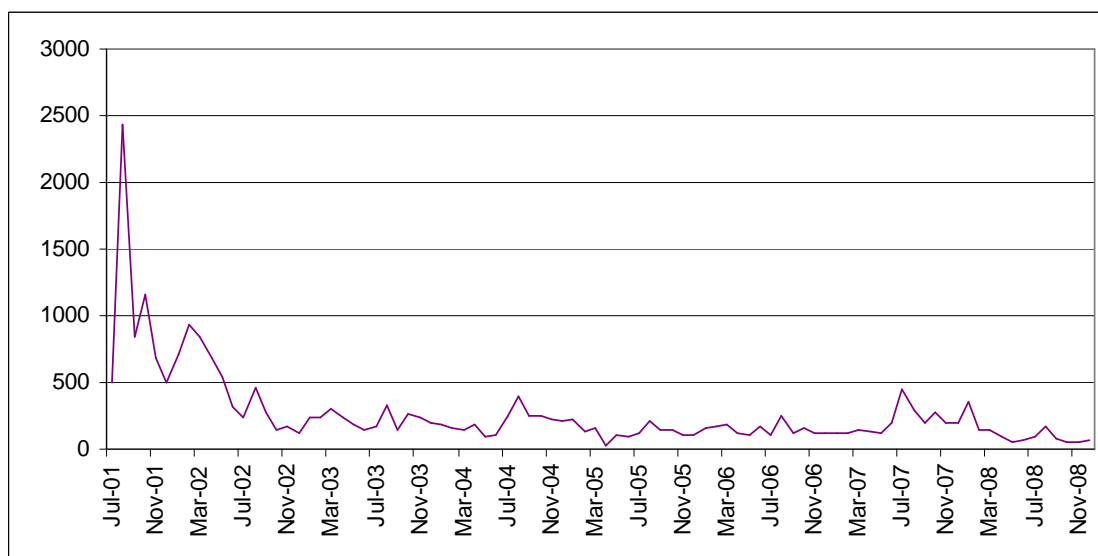
A evolução do número total de visitas ao MNSR anteriormente descrita não resulta de uma evolução uniforme do comportamento das várias categorias de visitantes.

Recorrendo à tipologia de entradas adotada pela grelha de descontos de Museus e Palácios dependentes do IMC, e analisando três tipos principais - visitantes nacionais com bilhete normal, visitantes estrangeiros (todas as categorias), visitas escolares e visitas livres - verifica-se:

1. Estagnação do número de visitantes nacionais com bilhete normal em níveis reduzidos (duas a três centenas por mês), depois de uma forte queda registada logo no início do período (Gráfico 2).
2. Estagnação, com tendência de crescimento após 2006, do número de visitantes estrangeiros (todos os tipos de entrada). Este grupo de visitantes apresenta um comportamento com sazonalidade mensal moderada, registando-se um pico anual muito marcado no mês de Agosto e um segundo pico, menos marcado, em Abril/Maio (Gráfico 3).
3. O número de visitantes enquadrados em grupos escolares tem-se mantido relativamente constante, apesar de os valores mais elevados desta rubrica terem sido registados no ano 2004. Também este grupo regista uma sazonalidade muito marcada com valores elevados em Maio e Junho e valores muito reduzidos em Julho, Agosto e Setembro (Gráfico 4).

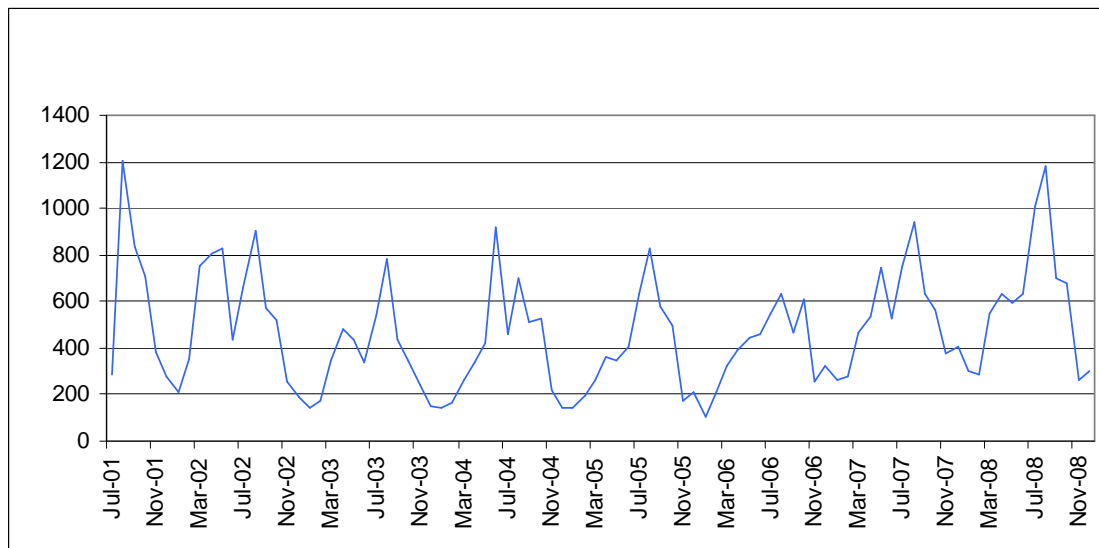
4. O número de visitantes enquadrados na categoria livre, tradicionalmente pouco relevante, ou por ausência de iniciativas que originam visitas deste tipo ou por ausência de procedimentos sistemáticos de registos destas entradas. Seja qual for o motivo, esta categoria de visitas registou um fortíssimo aumento em 2008, tendo assim contribuído decisivamente para o número total de visitas nesse ano (Gráfico 5);

Gráfico 2
MNSR - Nr. de Visitas Mensais
Visitantes Nacionais com bilhete normal



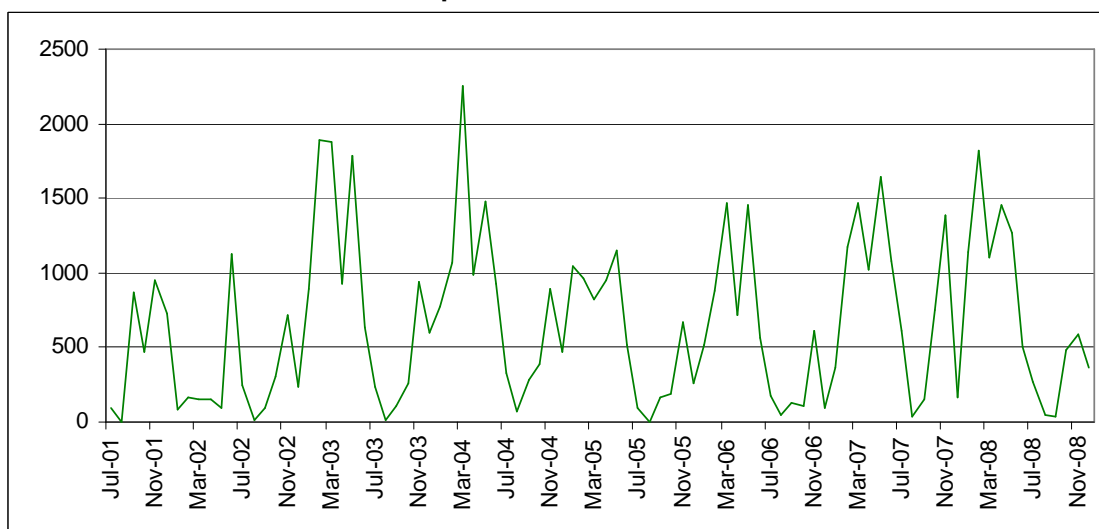
Fonte: Instituto dos Museus e da Conservação (Estatísticas de Visitantes de Museus e Palácios)

Gráfico 3
MNSR - Nr. de Visitas Mensais
Visitantes Estrangeiros (todos os tipos de entrada)



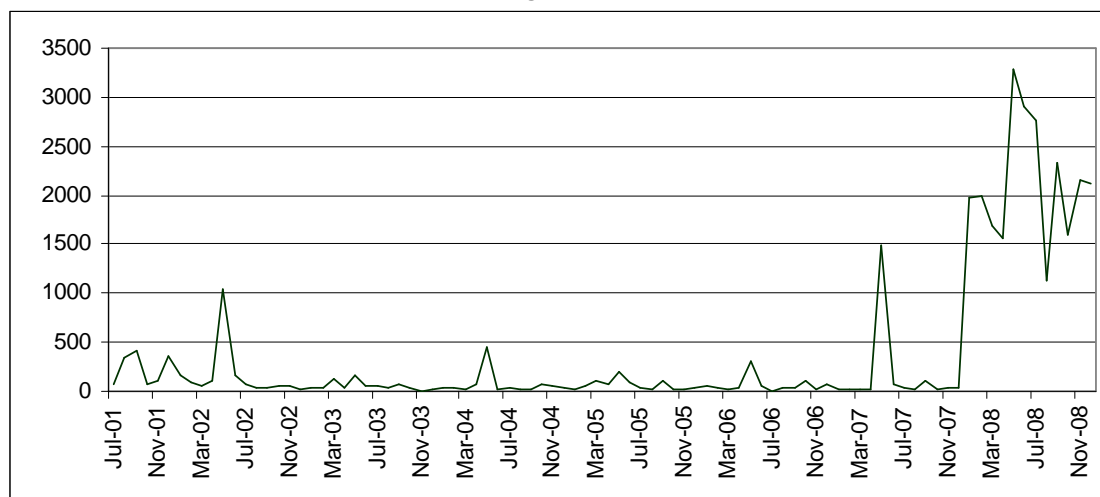
Fonte: Instituto dos Museus e da Conservação (Estatísticas de Visitantes de Museus e Palácios)

Gráfico 4
MNSR - Nr. de Visitas Mensais
Visitantes enquadrados em visitas escolares



Fonte: Instituto dos Museus e da Conservação (Estatísticas de Visitantes de Museus e Palácios)

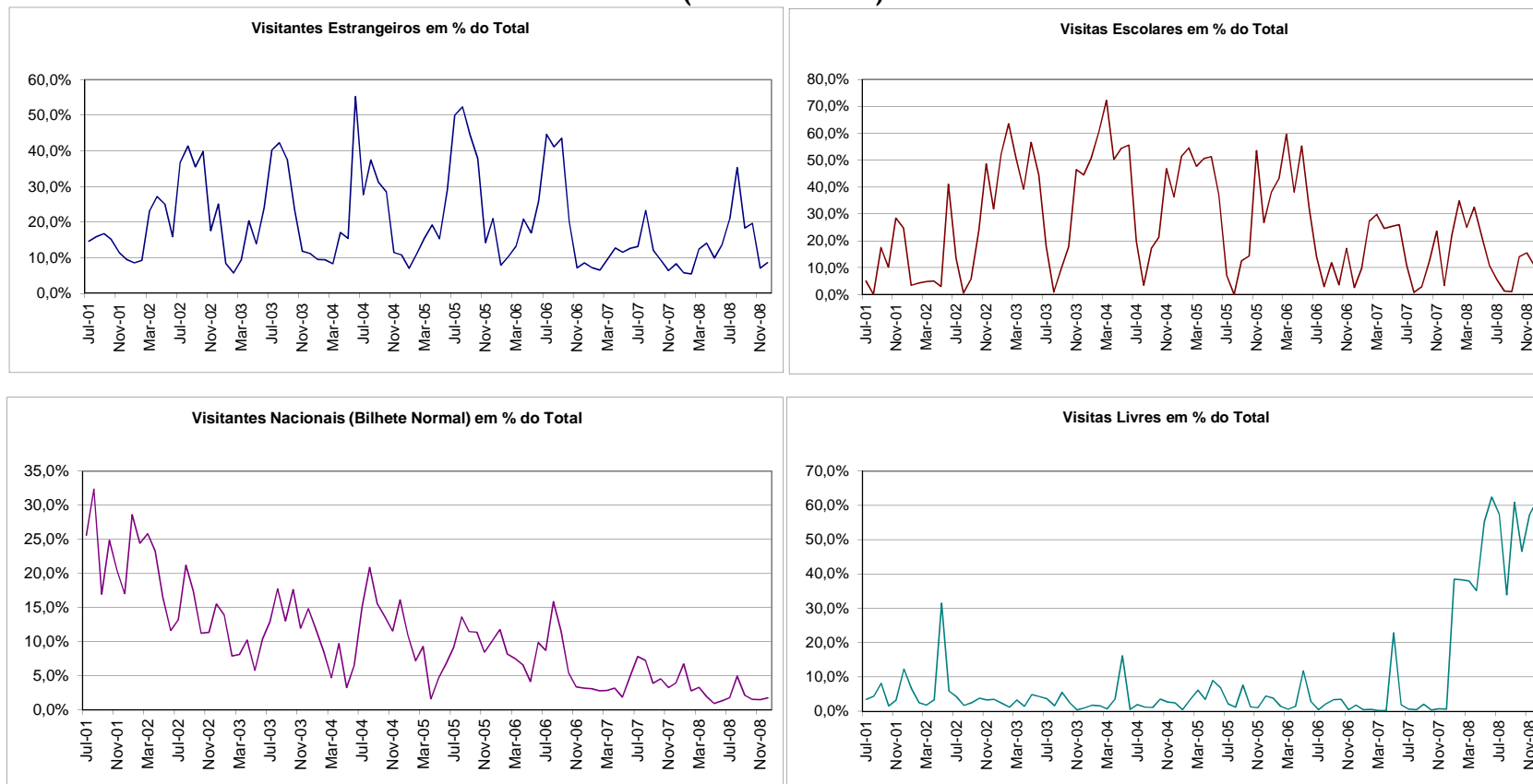
Gráfico 5
MNSR - Nr. de Visitas Mensais
Visitantes em regime de entrada livre



Fonte: Instituto dos Museus e da Conservação (Estatísticas de Visitantes de Museus e Palácios)

Refletindo a evolução diferenciada do número de visitas em cada grupo, a composição das entradas em 2008 é muito diferente da que se registava no início do período (Gráfico 6): enquanto a quota dos visitantes estrangeiros se mantém próxima dos 20% do total e o peso das visitas escolares ronda os 15%, as visitas livres representam agora cerca de 50% do total (menos de 10% em 2001/2002) e as visitas de nacionais com bilhete normal menos de 5% do total (cerca de 20% no início do período).

Gráfico 6
MNSR - Composição das entradas por grupos principais
(em % do total)



Fonte: Instituto dos Museus e da Conservação (Estatísticas de Visitantes de Museus e Palácios)

4. Variações sazonais

Como foi referido, dois importantes grupos de visitantes do MNSR exibem um carácter marcadamente sazonal: os visitantes estrangeiros e os visitantes enquadrados em visitas escolares. No entanto, os picos de procura em cada um dos grupos não são coincidentes: Agosto, no caso dos turistas estrangeiros, quando o número de visitantes escolares é mínimo; e Maio-Junho no caso das visitas escolares, quando é relativamente reduzida a procura de turistas estrangeiros. Em resultado, o número total de visitas é essencialmente a-sazonal, não evidenciando variações estatisticamente significativas de mês para mês.

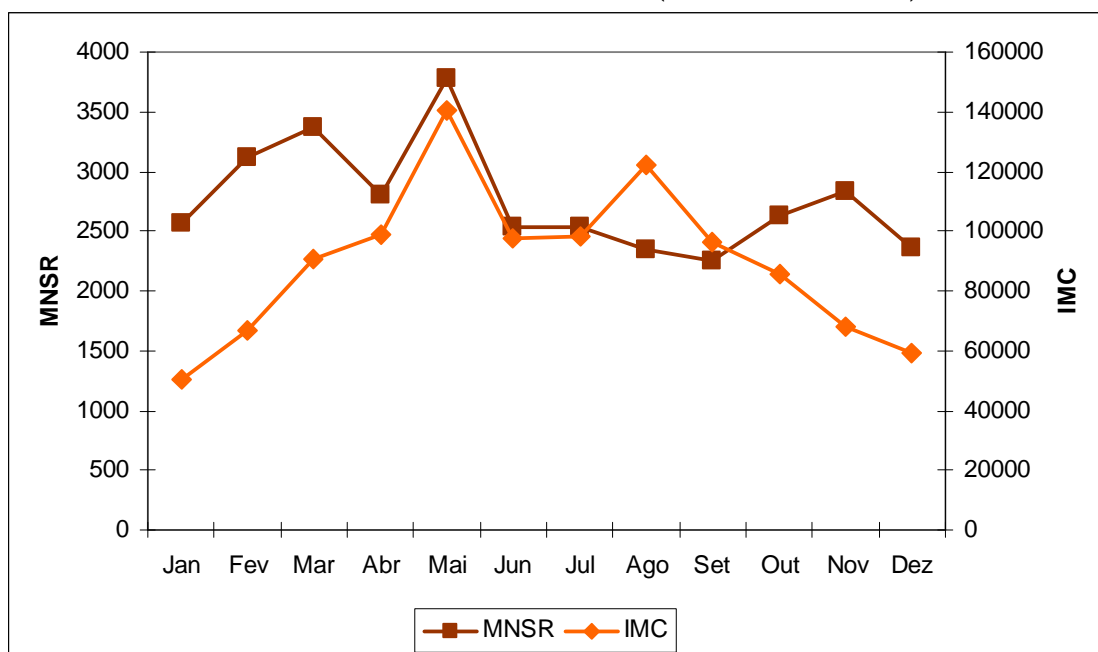
Esta é uma característica distintiva do MNSR - as visitas ao conjunto dos museus tutelados pelo IMC exibem um comportamento marcadamente sazonal, aumentando de Janeiro a Maio e apresentando um pico adicional em Agosto. Na mesma situação se encontram alguns outros museus, como o Museu Nacional de Arte Antiga, o Museu de Aveiro, o Museu de Lamego, o Museu da Guarda, o Museu Alberto Sampaio e o Museu Grão-Vasco. O Museu do Chiado, pelo contrário, apresenta uma situação mais próxima do MNSR, que, pela gestão articulada das visitas de grupos com comportamentos sazonais diferenciados, consegue manter um nível de visitas relativamente uniforme ao longo do ano.

Apesar de estatisticamente não significativo, o número de entradas no MNSR acompanha a evolução do conjunto dos museus tutelados pelo IMC na primeira parte do ano. Difere, porém, consideravelmente destes pela tendência de decréscimo que aqui se regista desde Agosto até Dezembro e que não ocorre nos restantes casos (gráfico 7).

Refletindo o crescimento do número de visitas no MNSR, a sua quota no total dos museus do IMC abertos ao público é maior quando se considera o período 2002-2008 do que todo o período 1996-2008 (gráfico 8).

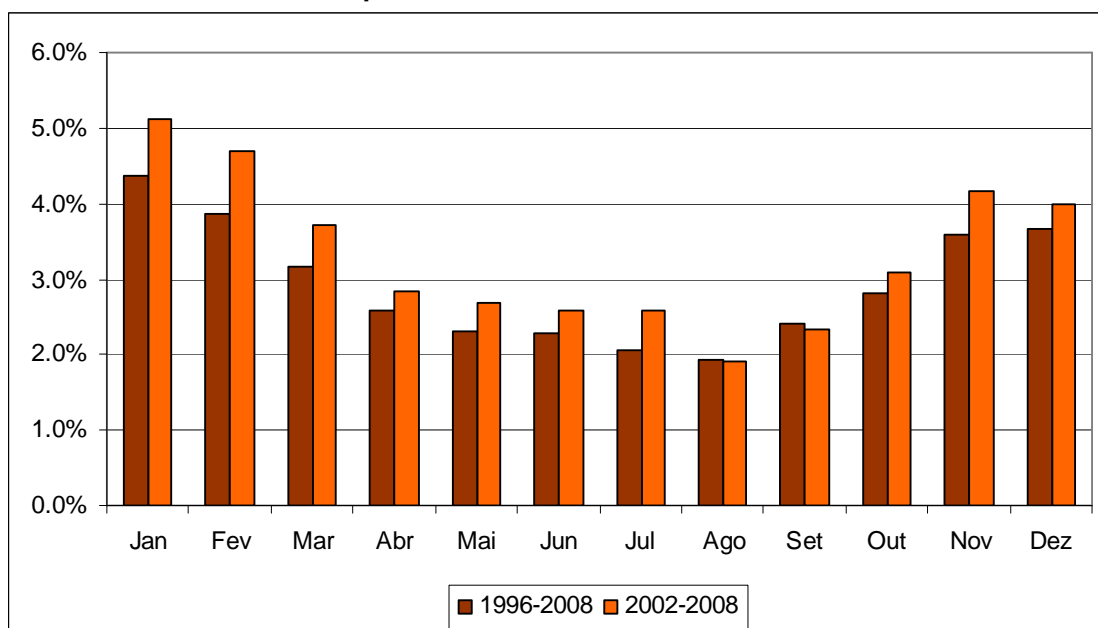
Como resultado do comportamento específico da procura do MNSR ao longo do ano, o peso das entradas no Museu no conjunto IMC varia consideravelmente de mês para mês, sendo menor nos meses de Verão e atingindo o máximo nos meses de Novembro a Fevereiro.

Gráfico 7
Nr. de Visitas - Médias Mensais (MNSR versus IMC)



Fonte: Instituto dos Museus e da Conservação (Estatísticas de Visitantes de Museus e Palácios)

Gráfico 8
Visitantes por Mês - Quota do MNSR no total IMC



Fonte: Instituto dos Museus e da Conservação (Estatísticas de Visitantes de Museus e Palácios)

5. Variação das entradas ao longo da semana

Uma outra dimensão de variação da procura de entradas no Museu refere-se a variações diárias ao longo da semana. No Gráfico 9 representa-se o número de entradas diárias no MNSR, entre 2 de Janeiro e 31 de Julho de 2008 (excluem-se as segundas-feiras e outros dias deste período em que o Museu está encerrado ao público).

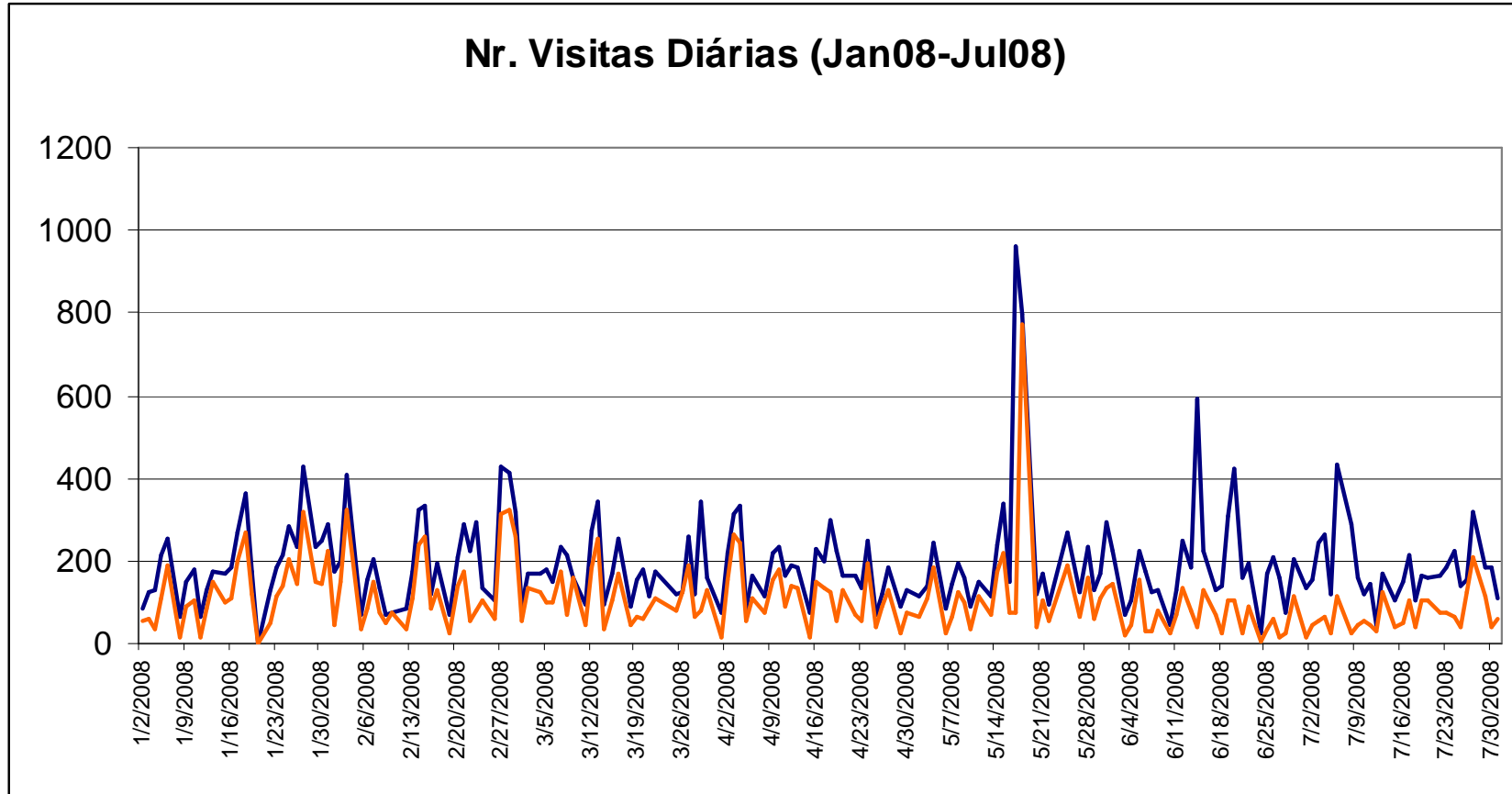
Pela simples análise do gráfico, verifica-se que o número de visitas varia consideravelmente de dia para dia. Pelo recurso à análise multivariada é possível confirmar que existem variações significativas entre o número de entradas em cada dia da semana, quer no que se refere ao número total de entradas (com dois picos à quinta-feira e aos domingos), quer no que se refere a cada uma das categorias de visitantes.

Deste ponto de vista, visitantes nacionais e estrangeiros, apresentam comportamentos diferenciados, os nacionais visitando o MNSR em maior número às quintas-feiras e aos sábados e os estrangeiros aos domingos e às sextas-feiras.

Dado o seu peso no total de visitas em 2008, a categoria de visitantes livres tem um comportamento semelhante ao global, isto é, com picos aos domingos e às quintas-feiras.

As visitas escolares e as visitas orientadas pelos serviços educativos têm, ambas, uma incidência particular às quintas-feiras, daí resultando um reforço da tendência de visita dominante neste dia da semana.

Gráfico 9
MNSR - Nr. de Visitas por Dia
(em % do total)



Fonte: MNSR

Certamente não por acaso, os visitantes nacionais que pagam bilhete normal exibem um comportamento de visita diferente, muito localizado nos sábados (principalmente) e nos domingos. O sábado é também o dia mais preferido para as visitas dos nacionais com idade entre os 15 e os 25 anos. Já os nacionais com mais de 65 anos procuram preferencialmente os serviços do Museu às quintas-feiras.

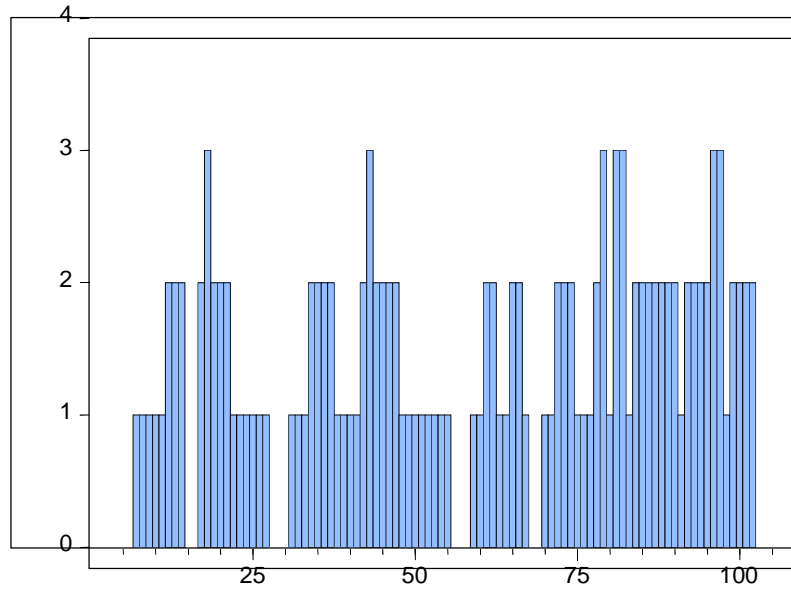
6. Importância das exposições temporárias

A realização de exposições é um veículo privilegiado para a atração de visitantes aos museus, por motivos diretamente relacionados com a sua missão - mas também, crescentemente, pelas pressões de visibilidade externa sobre as instituições culturais.

O MNSR organizou 33 exposições com diferente natureza e dimensão. No gráfico 10 representa-se o número de exposições oferecidas em cada mês, desde Janeiro de 2001 até Junho de 2009. Aí se pode verificar que 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).

A evidência estatística disponível indica que a oferta de uma exposição temporária aumenta entre 630 e 824 (dependendo de se ter ou não em conta o mês do ano) o número de visitantes do museu. Este efeito (que é estatisticamente significativo) deve, porém, ser entendido como provisório por ser necessário qualificar o tipo de exposição oferecida antes de se avaliar corretamente o respetivo efeito sobre o número de visitantes.

Gráfico nº 10
Nº de Exposições Temporárias por Mês



Fonte: Site do MNSR

II

Primeiros resultados do inquérito aos visitantes não nacionais do MNSR

1. Introdução

A administração de um questionário aos turistas estrangeiros no MNSR tem como princípio a auscultação dos modos de constituição dessa procura específica, importante na construção da atração e, portanto, da visibilidade da instituição.⁶³ Além do seu peso e sazonalidade (ver parte I deste relatório), o conhecimento dessa categoria de visitantes é importante para a organização dos recursos e estratégias de acolhimento e programação, desde logo em termos linguísticos. Num momento seguinte à análise preliminar, dever-se-á aferir ainda o seu enquadramento na distribuição diária dos visitantes do Museu, na procura turística territorial, e esperamos, com a repetição este ano, poder vir implementar uma observação comparável noutras instituições análogas da cidade do Porto.

Os resultados aqui apresentados devem, portanto, ser olhados com precaução e não perdendo de vista as características da amostra efetiva.

⁶³ O questionário encontra-se em anexo, na versão portuguesa. Foram criadas mais três versões: espanhola, francesa e inglesa. A distribuição dos inquiridos de acordo com as versões do questionário foi a seguinte: 45% responderam à versão em língua inglesa; 37% à francesa; 13% à portuguesa; e 6% à castelhana.

2. Características gerais da amostra

A amostra focalizou-se em três meses, de Julho a Setembro, o período em que se espera maior afluxo de turistas (confirmado pela análise das visitas na I parte), tendo, na prática, coberto o período entre 16 de Julho (quarta-feira⁶⁴) e 13 de Setembro (sábado). Planificou-se a dimensão amostral para cerca de 500 questionários de autorresposta (um "número redondo" suficiente para obter densidade interna, com uma média de 10 inquiridos por dia, não contando com os períodos em que o Museu se encontra fechado ao público⁶⁵).

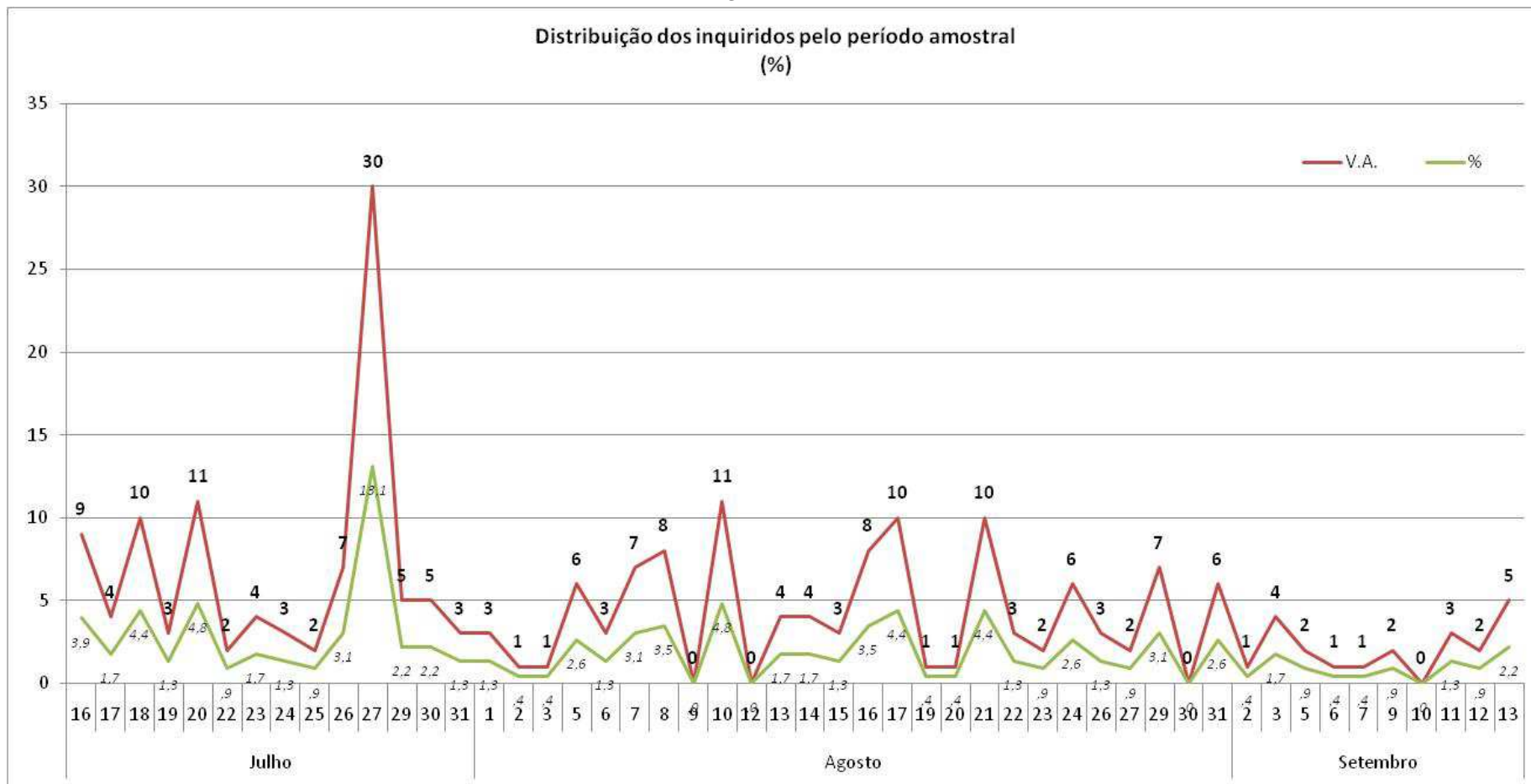
A distribuição, naturalmente condicionada pela dinâmica própria dos fluxos de visitantes, realizou-se na entrega do bilhete, tendo excluído os turistas com menos de 15 anos, e, nas visitas de grupo ("excursões", visitas guiadas, grupos de amigos e/ou familiares), apenas solicitando um inquirido⁶⁶. Validámos, no final, 229 questionários (foram muito poucos os invalidados, por falta excessiva de informação). O Gráfico 11 mostra a distribuição dos inquiridos pelo período amostral: a média rondou os 5 respondentes por dia, com uma concentração modal singular a 27 de Julho (30 inquiridos, equivalentes a 13%); já os cinco outros picos a assinalar estão próximos da média diária esperada (três dias com 10 respostas; dois com 11). Pela distribuição mensal, podemos ver que o (meio) mês de Julho representa cerca de dois quintos da amostra (43%), e Agosto quase metade (48%) – os turistas

⁶⁴ Estando encerrado à terça de manhã, a distribuição iniciou-se na manhã de quarta.

⁶⁵ Subtraindo as segundas-feiras (6 dias) e as terças de manhã (8 meios dias), são 50 dias.

⁶⁶ Ficaram portanto maioritariamente excluídos os turistas estrangeiros em visita livre.

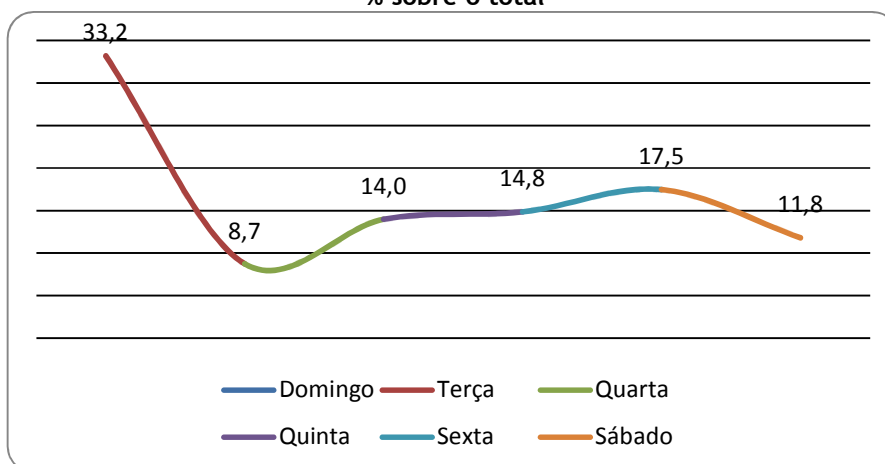
Gráfico 11



estrangeiros inquiridos em Setembro não chegam a um décimo (na prática, trata-se de apenas 9 dias).

O Domingo é o dia da semana de maior proporção de inquiridos (gráfico 12): um terço do total. Se esse valor parece com o expectável da análise do registo de visitantes (parte I), o mesmo não acontece com os restantes dias, já que o segundo pico a assinalar é sexta-feira, muito longe, porém, do referido: 18%. Globalmente, 53% dos turistas inquiridos visitaram o Museu em dias úteis.

Gráfico 12
Distribuição dos inquiridos pelos dias da semana
% sobre o total



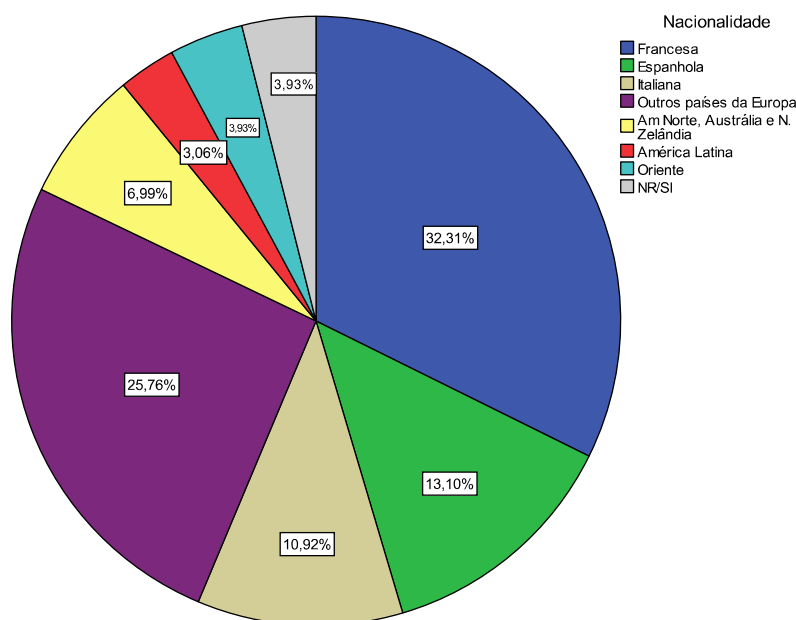
Registe-se que este tipo de amostragem não é estatisticamente representativo: o que procuramos são *relações* internas entre diversos indicadores pertinentes para o conhecimento dos visitantes. Por outro lado, sendo de autorresposta, potencia a probabilidade de responderem os visitantes mais "implicados" (motivados para a colaboração no estudo; pessoalmente envolvidos na "crença" da importância dos museus e da cultura; etc.), com maior disponibilidade de tempo no quadro da sua

visita ou da planificação da sua estadia; e, finalmente, detentores de competências socioculturais mais adequadas às exigências de um inquérito. É, porém, verdade que, não havendo em Portugal informação sistemática sobre práticas de cultura, e menos sobre frequentadores de instituições culturais⁶⁷, o presente exercício permitirá, com as cautelas necessárias, inferir algumas características mais gerais.

A primeira nota a relevar dos resultados prende-se com o seu objeto próprio: a distribuição da nacionalidade (muito próxima do país de residência) dos turistas inquiridos mostra o predomínio dos franceses (cerca de um terço), espanhóis (13%) e italianos (11%), num quadro em que os europeus correspondem à maioria, mas em que vale a pena assinalar os 14% de turistas do exterior da Europa – gráfico 13. Segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística, o padrão dominante de turistas estrangeiros em Portugal é, por ordem decrescente, constituído por franceses, espanhóis e ingleses – estes não representam mais de 3% na nossa amostra, o que poderá, eventualmente, explicar-se por um turismo sobretudo de veraneio, e no sul de Portugal.

⁶⁷ Na verdade, há em Portugal bastantes estudos de públicos específicos, cuja dificuldade de utilização se prende, por um lado com a eventual falta de comparabilidade dos dados entre instituições; por outro lado, são realizados, a informação não chegar a ser divulgada.

Gráfico 13
Nacionalidade dos inquiridos
% sobre o total



O gráfico 14 apresenta uma seleção de características sociográficas dos inquiridos.

Na esteira do que os estudos nesta área sistematicamente mostram, embora porventura a categoria em causa (turistas) possa explicar o seu reforço nesta amostra, verificamos que os inquiridos são sobrequalificados escolar e socioprofissional. É inferior a um quinto a proporção dos que não têm habilitações de nível superior (licenciatura e pós-licenciatura). Por outro lado, a categoria socioprofissional mostra a ausência das franjas menos qualificadas, sendo o peso dos empregados e dos trabalhadores independentes (frações sociais médias) residual (3% em ambas), e o dos quadros médios 10%. A

categoria de visitantes "por excelência" parece ser a dos quadros superiores (29%), correspondente a profissionais científicos e técnicos assalariados, onde os professores do ensino básico e secundário pontuam, no total da amostra, 12%. A relação entre o capital escolar elevado e a condição profissional apresenta-se, portanto, muito estreita.

Os estudantes, maioritariamente jovens por definição, representam 28% da amostra e constituem a segunda categoria profissional/ocupacional mais representada. Esmagadoramente europeus, provêm no entanto principalmente de outros países que não França, Itália e Espanha (são apenas 2 os estudantes espanhóis). Mais de metade é do género feminino, 4 em cada 10 tem ou frequenta um curso superior e 3 em cada 10 um mestrado ou doutoramento.

Quanto à idade, pode verificar-se que a maior parte dos estrangeiros inquiridos são jovens e jovens-adultos (veja-se também o gráfico 15): 41% têm idades até 30 anos (a idade mínima é de 19 anos) e são pouco mais de um quinto os que têm acima dos 50 anos (note-se que, com 60 e mais anos – num máximo de 71 – apenas registámos 6%). A média ronda os 38 anos e a mediana 36.

No que respeita ao género, a "maioria feminina" dos visitantes estrangeiros é relativa: não chegam a metade da amostra (48%), representando o género masculino 43%. Registe-se que as não respostas são elevadas, devendo-se, em muitos casos (tal como no nível de instrução e na idade), ao facto não ter ficado claro para os inquiridos que o questionário deveria ser individual... A análise multivariada mostra que é equilibrada a relação entre o género e a instrução, que há mais mulheres entre os mais

jovens (reveja-se os estudantes), mas que essa diferença se atenua com o aumento da idade.

Um indicador interessante na relação dos visitantes estrangeiros que responderam ao inquérito com a esfera cultural é apresentado no gráfico 16, onde se contabilizam os professores de qualquer grau e tipo de ensino (incluindo investigadores), os artistas, os profissionais culturais (técnicos especializados de instituições culturais, produtores, programadores, etc. - incluímos nesta categoria os arquitetos), e, naturalmente, os estudantes (aqui contando com 15 inquiridos que declararam estar a trabalhar e a estudar). No total da amostra, essas categorias representam 56% - embora a distribuição se polarize entre os estudantes e os professores, é de assinalar que os artistas e profissionais culturais representam 8% (16% no interior das categorias culturais).

Gráfico 14:
Algumas variáveis de caracterização social dos inquiridos (%)

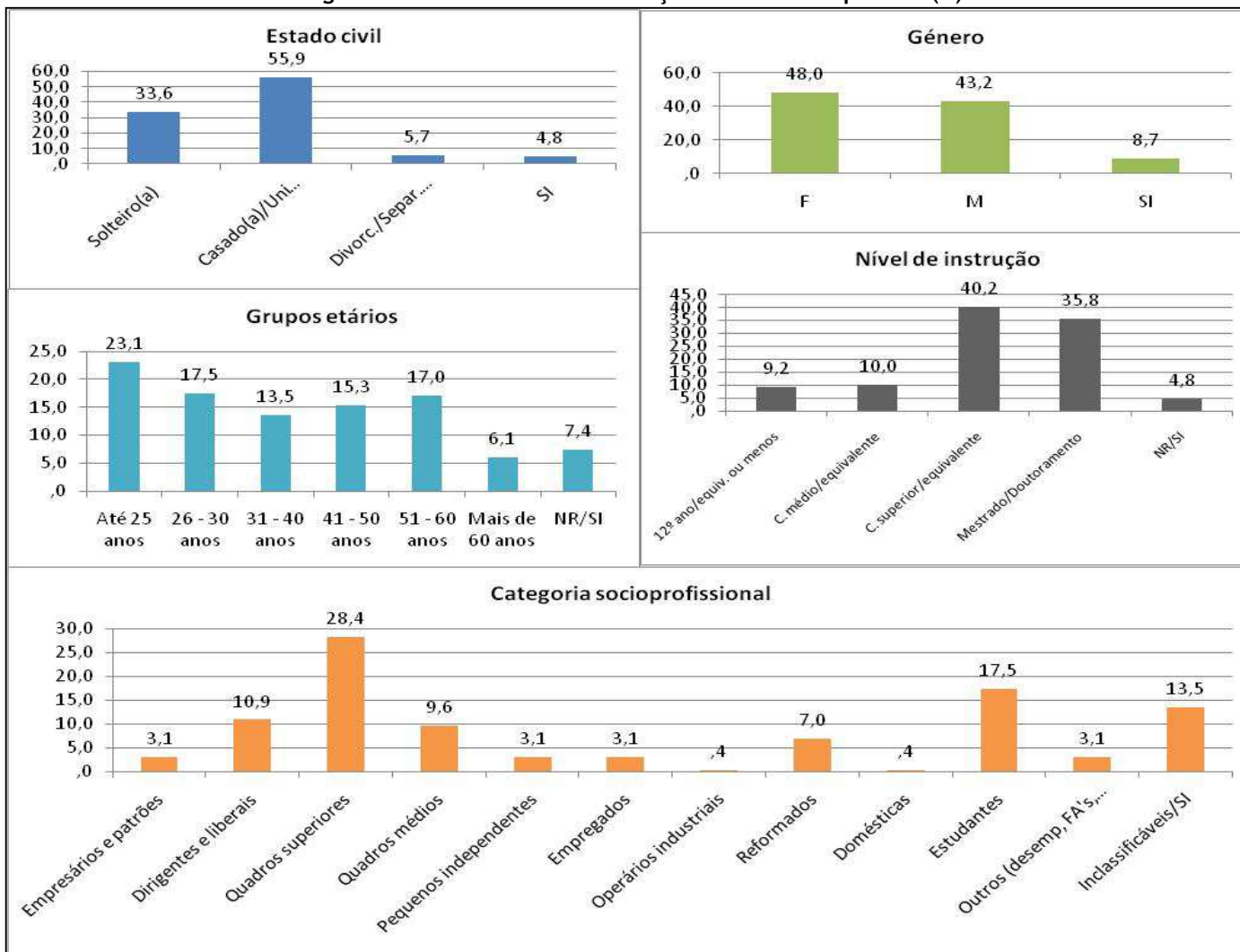


Gráfico 15
Distribuição das idades dos inquiridos
(Valores absolutos)

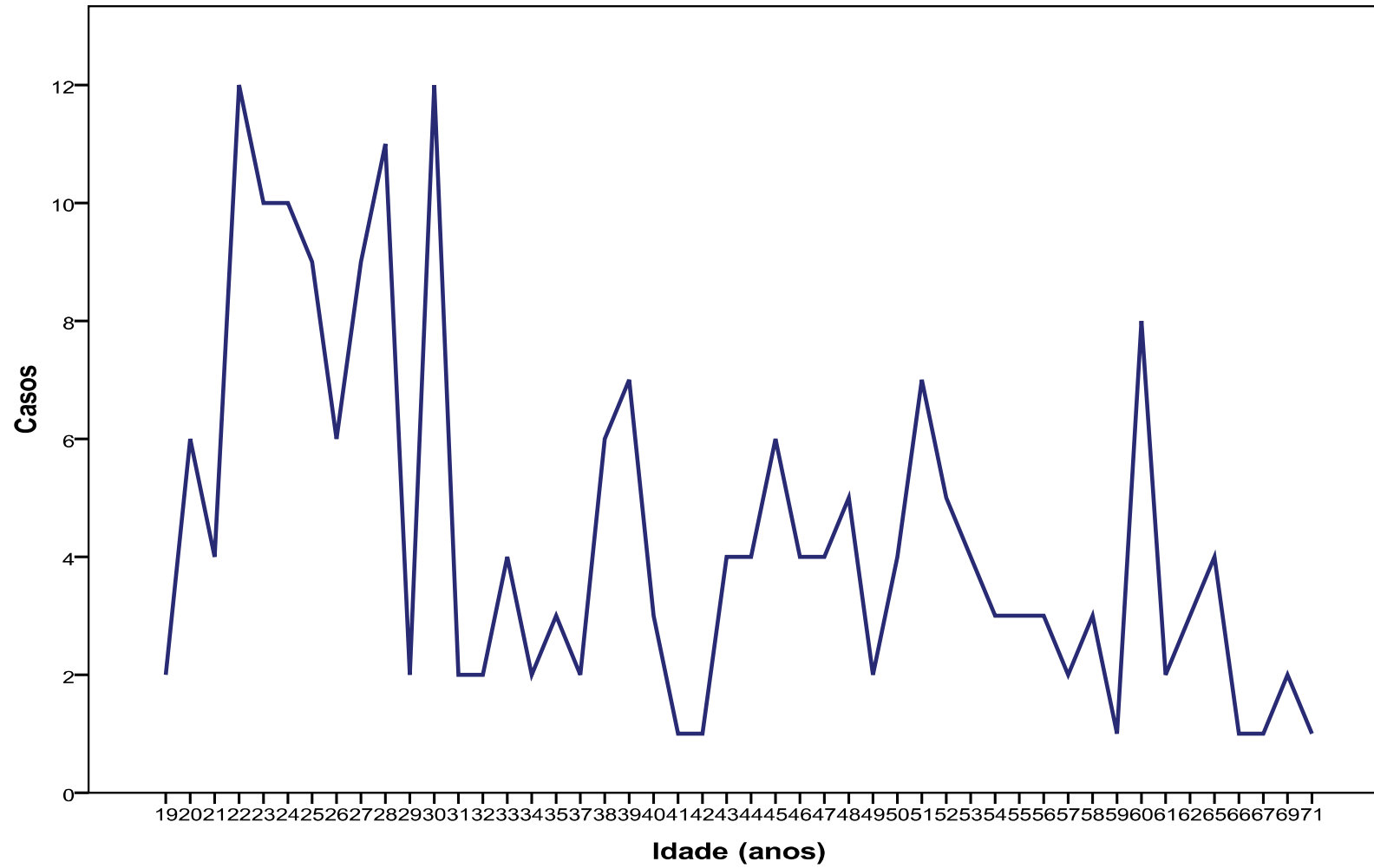
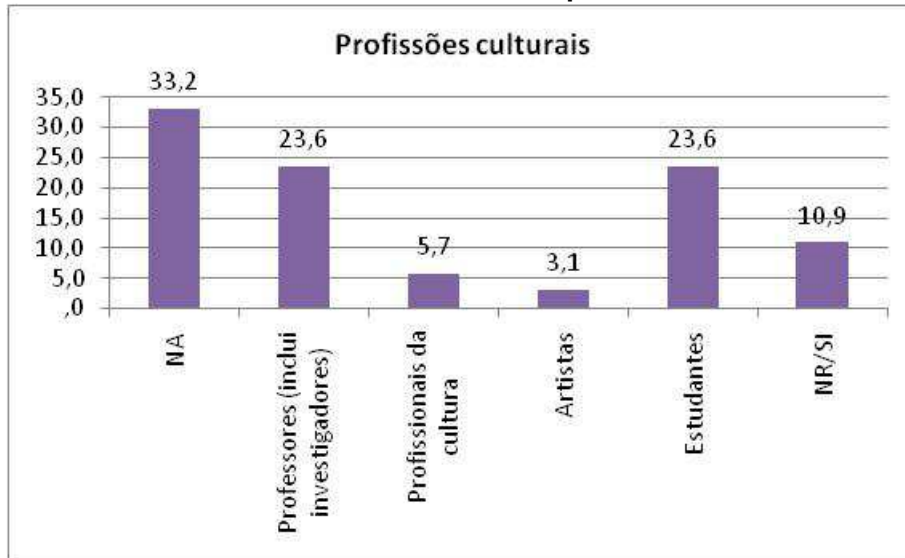


Gráfico 16
Profissões culturais
% sobre o total de inquiridos



3. Contextos das visitas ao Museu

A maior parte dos visitantes estrangeiros que responderam ao inquérito visitavam o país (logo, a cidade e o Museu) pela primeira vez (gráficos 17 a 19). Em termos de nacionalidade, apenas entre os espanhóis se verificou uma recorrência significativa na vinda a Portugal: dois quintos visitaram Portugal mais do que uma vez. Já no que respeita à cidade, um quinto dos italianos, mais de um quarto do espanhóis e pouco menos de um sexto dos franceses tinham estado antes no Porto.

Entre os que já haviam visitado Portugal ou o Porto (são 57 na nossa amostra), mais de dois quintos não responderam sobre a visita ao Museu, e cerca de um décimo já o haviam visitado (gráfico 20).

Gráfico 17
É a primeira vez que visita Portugal
% sobre o total de inquiridos

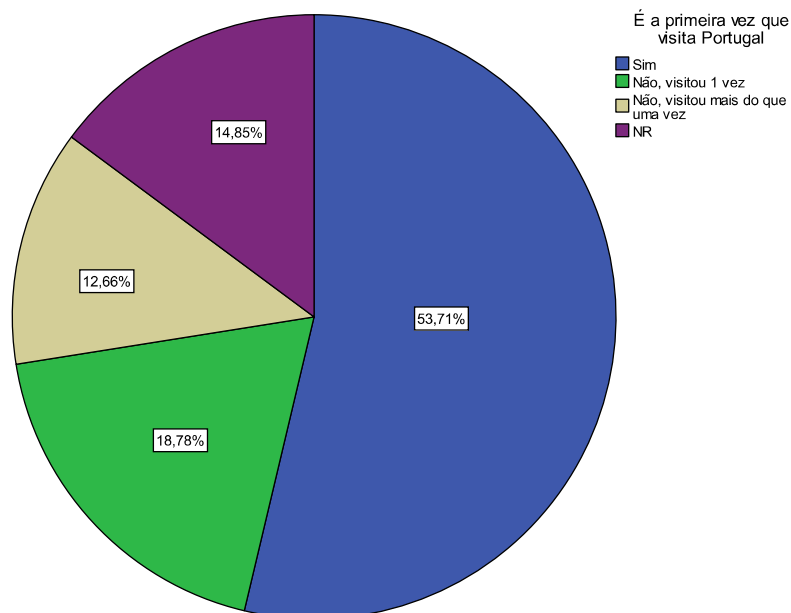


Gráfico 18
É a primeira vez que visita o Porto
% sobre o total de inquiridos

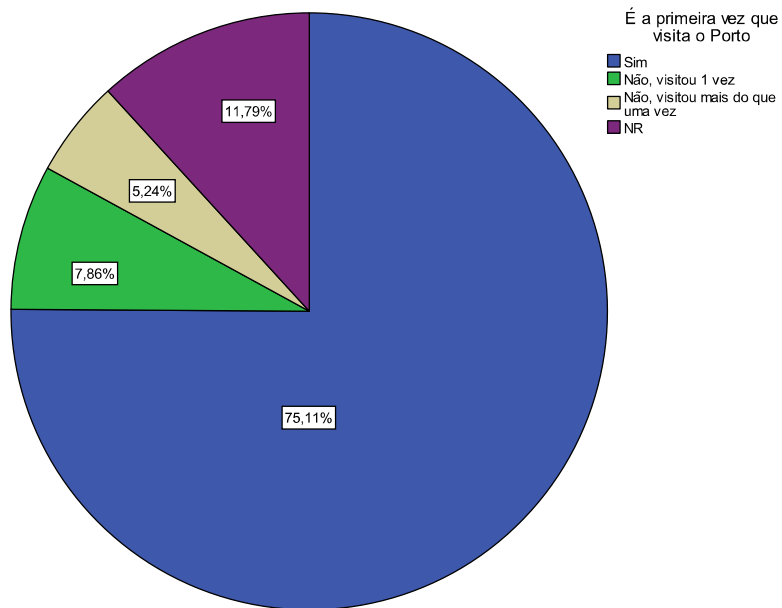


Gráfico 19
É a primeira vez que visita o Museu Nacional de Soares dos Reis
% sobre o total de inquiridos

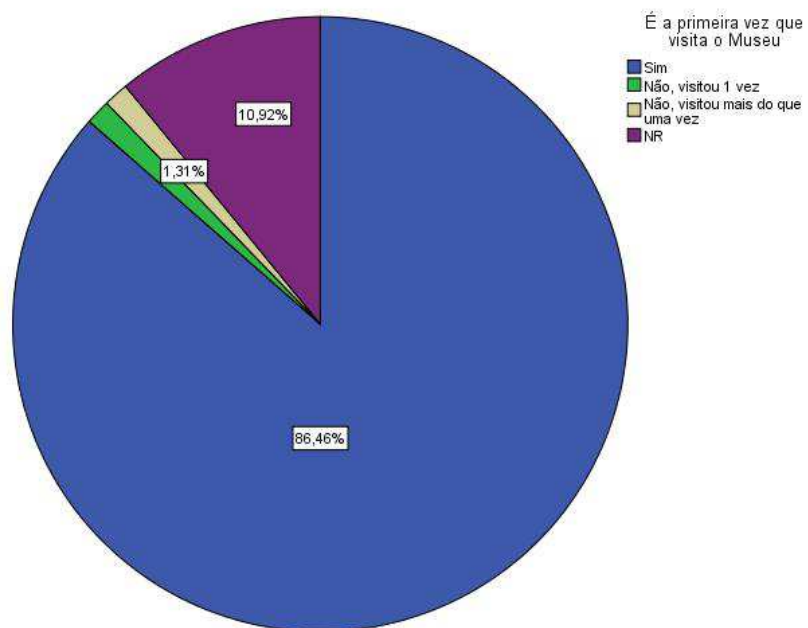
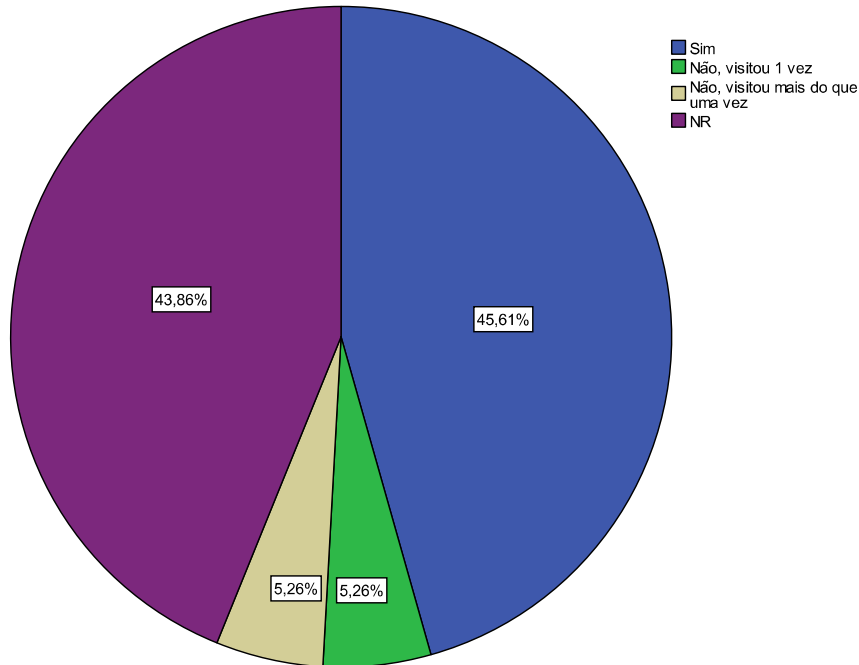


Gráfico 20

**É a primeira vez que visita o Museu Nacional de Soares dos Reis
% sobre o total de inquiridos que já visitaram Portugal ou o Porto (N=57)**

É a primeira vez que visita o Museu (já visitaram o país ou a cidade pelo menos uma vez)

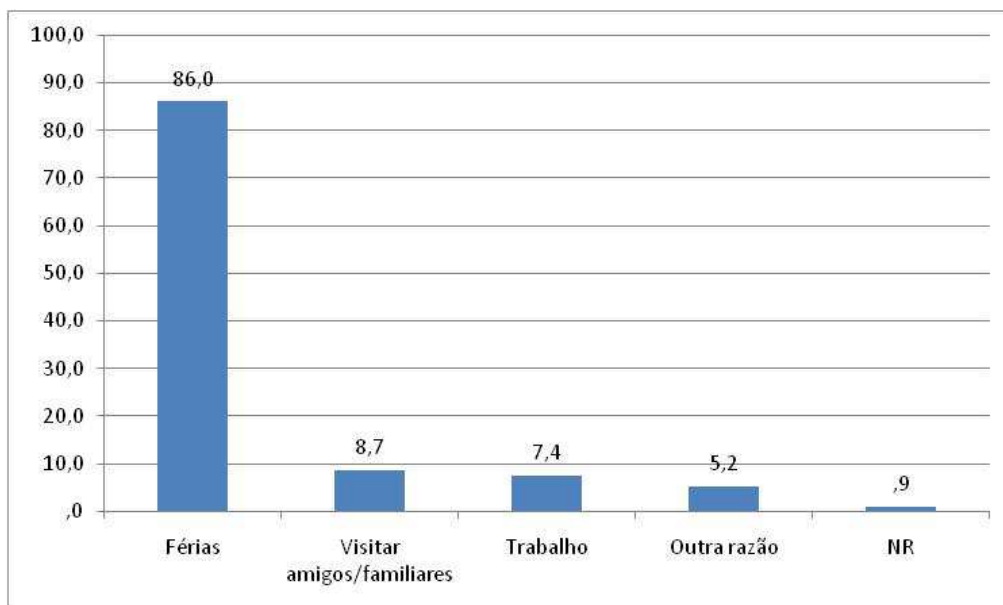


Importará afinar a relação dos turistas "recorrentes" ou "regulares" na cidade e no país com o MNSR. Em todo o caso, registre-se que a principal razão declarada por estes turistas para visitarem o Porto foi férias (gráfico 21), o que pressupõe, à partida, uma relativa "novidade" nas escolhas, quer dizer, em cada visita procurar o que não se conhece. Veja-se o gráfico 22, sobre a duração das estadias em Portugal e na cidade: 88% tencionariam permanecer no Porto até uma semana (8 dias); para 53%, a duração da estadia em Portugal seria superior a uma semana e inferior a um mês; e um terço ficaria em Portugal até uma semana.

Estes sinais são corroborados pela informação do gráfico seguinte (23), onde se pode verificar a diversidade relativa de visitas a outras localidades, já realizadas ou a

realizar na estadia em Portugal: a maioria (60%) referiu Lisboa e 11% Sintra; quase metade foi ou iria a Coimbra; 33%, 30% e 17% assinalaram a deslocação a Braga, Guimarães e Viana do Castelo, respetivamente; Aveiro seria ou terá sido destino para um quarto dos inquiridos; e, finalmente, Évora e Faro pontuam nestas deslocações mais significativas, com 9% e 7% de referências, respetivamente.

Gráfico 21
Principal razão da visita ao Porto
% sobre o total de inquiridos*



* O total é superior a 100%, uma vez que eram possíveis várias respostas.

Gráfico 22
Duração da estadia em Portugal e no Porto
% sobre o total de inquiridos

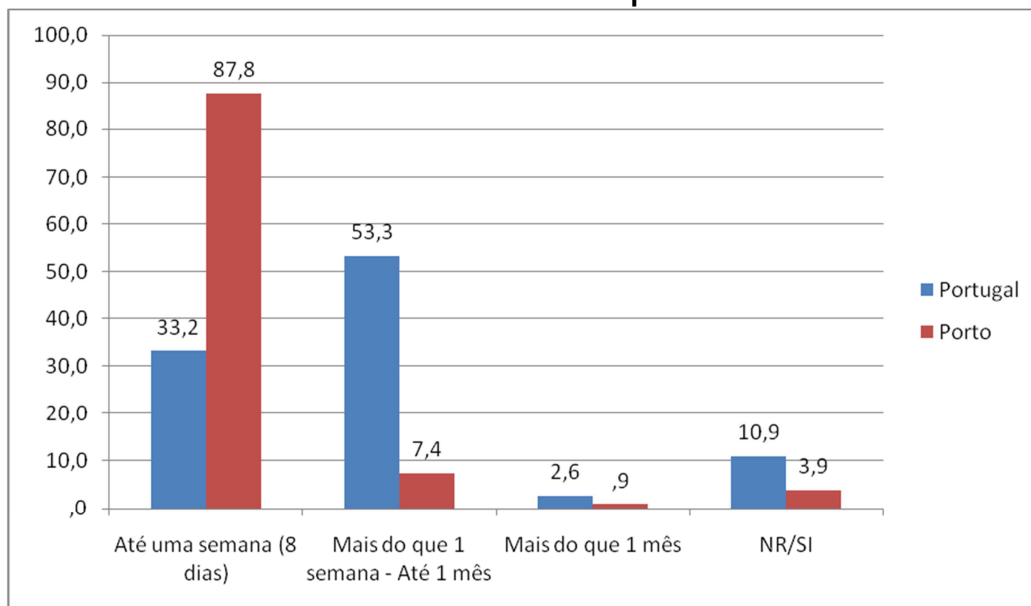
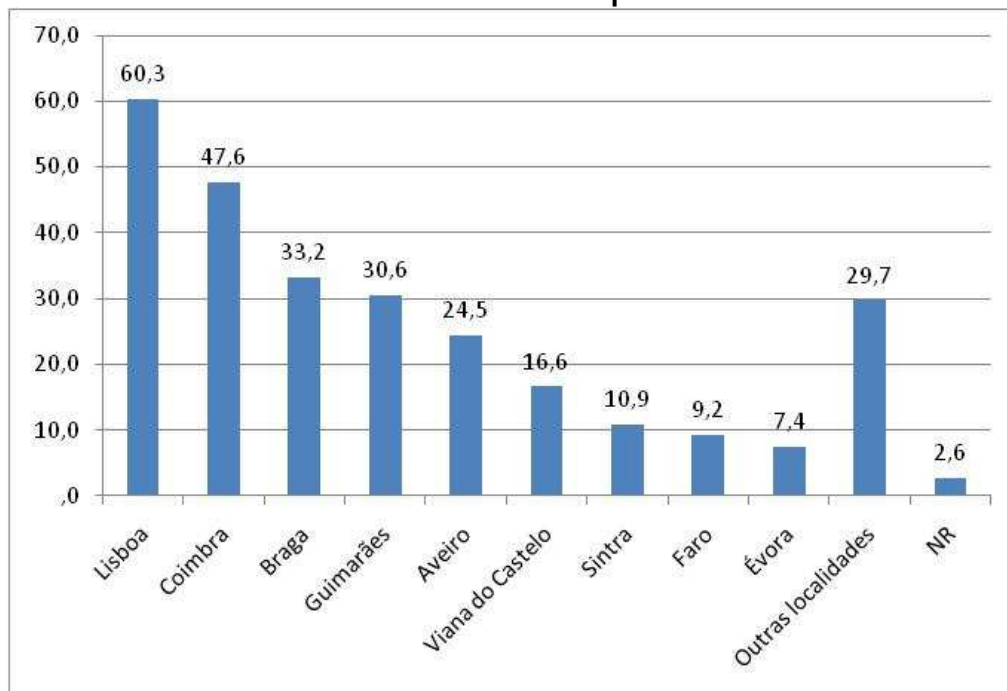


Gráfico 23
Cidades visitadas ou a visitar
% sobre o total de inquiridos*



*O total é superior a 100%, uma vez que eram possíveis várias respostas.

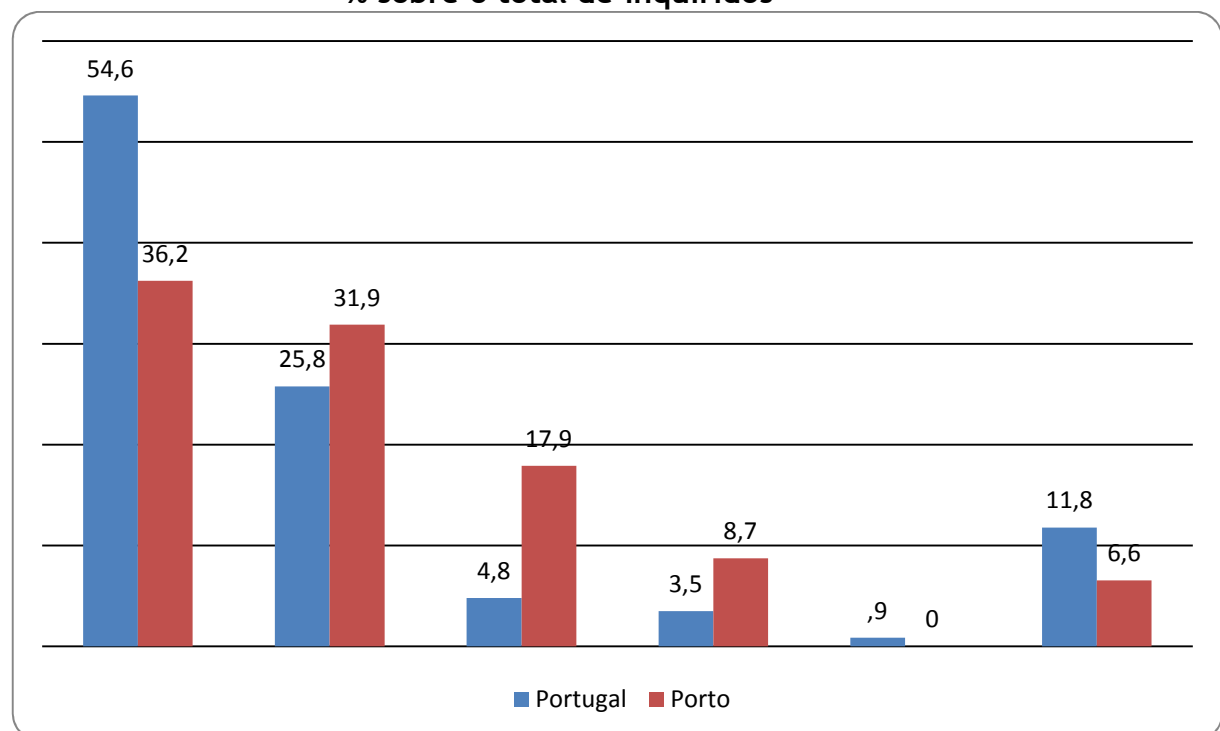
Perguntou-se aos turistas estrangeiros no MNSR qual ou quais os meios de transporte utilizados nas viagens para Portugal e para o Porto (gráfico 24). O avião é o transporte mais utilizado, sobretudo para Portugal, seguindo-se o automóvel (eventualmente a caravana), mais para o Porto do que para Portugal. O comboio serve sobretudo a deslocação ao Porto, e são poucos os que chegam à cidade em autocarros correspondentes a visitas coletivas organizadas (excursões). Pelos cruzamentos primários que realizámos, vale a pena registar que perto de metade dos turistas que escolheram o avião para a deslocação a Portugal assinalaram o mesmo transporte para a cidade do Porto – pode portanto esperar-se que uma parte destes turistas tenha entrado em Portugal pelo Porto.

O gráfico 25 apresenta os meios pelos quais os visitantes estrangeiros desta amostra organizaram a sua visita à cidade: a consulta de um guia turístico surge como a principal fonte de "planeamento" (54%) - aliás, como se mostra no gráfico 26, o mesmo meio pelo qual 8 em cada 10 inquiridos terá tomado conhecimento do Museu. Dois dados interessantes: 29% referiram um planeamento pela Internet, através de *sites* especializados em cultura; e um quinto terá organizado a sua visita ao Porto através das suas redes de sociabilidade próxima (amigos, familiares (mas note-se que apenas 5% referem o recurso a comunidades virtuais). Aquelas redes, que geralmente predominam na configuração das procuras culturais, uma vez que releva dos processos de socialização que assentam e/ou geram gostos (o que os especialistas comerciais traduzem, muito genericamente, por "boca-a-boca"), não é, aqui, especialmente forte. É ainda impressionante, nesta fase, o peso dos que responderam que não planearam a sua visita à cidade: 27% terão preferido "descobri-la" - o que (voltamos ao gráfico 26) não terá acontecido relativamente ao Museu (apenas 7%). De

facto, a seguir à consulta de um guia turístico da cidade ou do país, é a informação no Posto de Turismo que marca a referenciação do MNSR, com um décimo dos inquiridos a indicá-la.

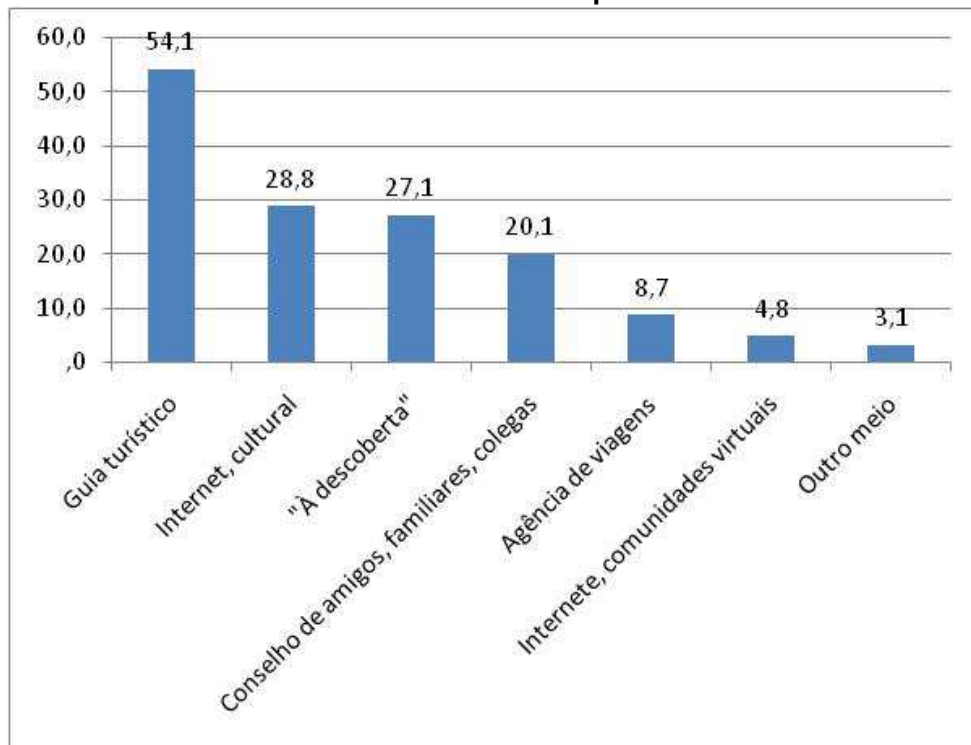
Assinale-se que é muito pouco relevante a informação através do alojamento, o que indicia, ou uma procura que a dispensa, ou, eventualmente, o facto de nos estabelecimentos hoteleiros essa informação não ser suficientemente relevada.

Gráfico 24
Meio(s) de transporte utilizado(s) para Portugal e para o Porto
% sobre o total de inquiridos*



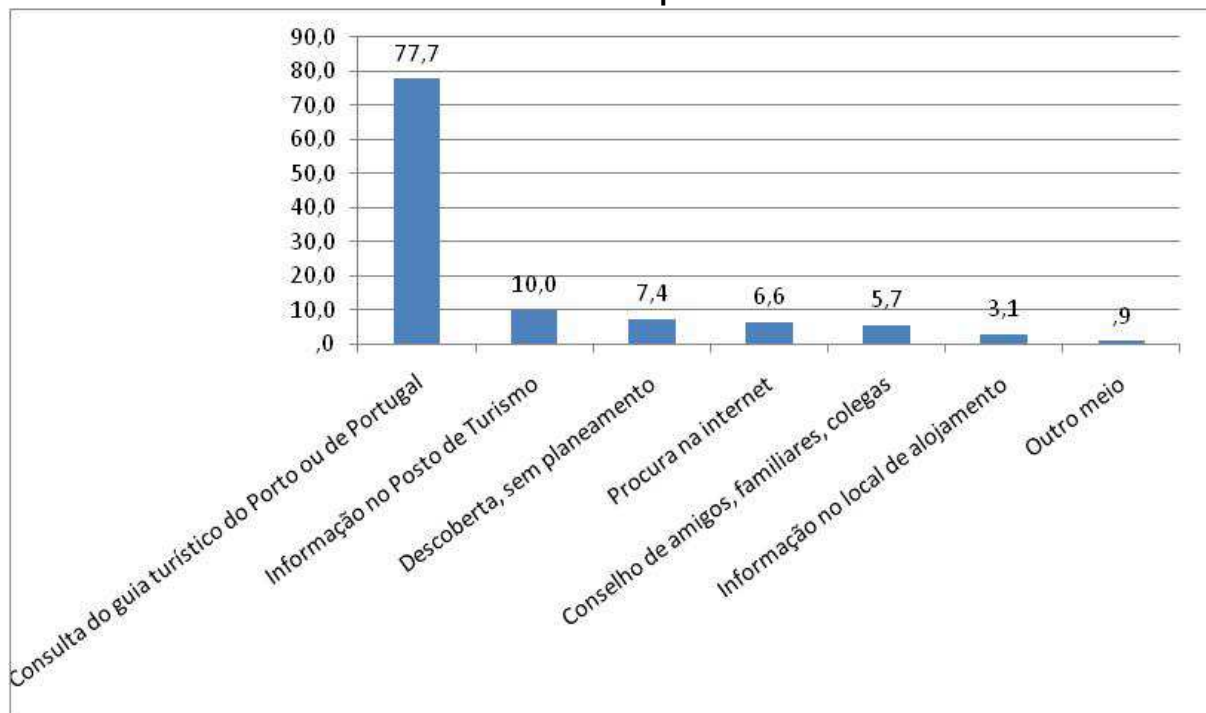
* O total é superior a 100%, uma vez que eram possíveis várias respostas.

Gráfico 25
Meio(s) de organização da visita à cidade do Porto
% sobre o total de inquiridos*



* O total é superior a 100%, uma vez que eram possíveis várias respostas.

Gráfico 26
Meio de conhecimento do Museu
% sobre o total de inquiridos*



* O total é superior a 100%, uma vez que eram possíveis várias respostas.

Perguntámos aos turistas estrangeiros onde se haviam alojado (gráfico 27). Pouco menos de metade indicaram hotéis, um quarto pensões residenciais, e é ainda interessante o peso, quer do alojamento em casa de amigos ou familiares (categoria "particular" – quase um quinto, escolhida sobretudo pelos mais jovens), quer, embora menos, do parque de campismo (8%).

Mais de um quinto dos inquiridos não indicou a localidade do seu alojamento (ou não foi possível obtê-la através do nome do estabelecimento, entre outras razões devido à indicação de cadeias hoteleiras que existem em vários concelhos) - gráfico 28. Percebe-se a concentração na cidade do Porto (dois terços do total, 56% dos quais no centro histórico), seguida de outros concelhos da Área Metropolitana (onde se salienta Vila Nova de Gaia), com 10%.

Gráfico 27
Tipo de alojamento
% sobre o total de inquiridos

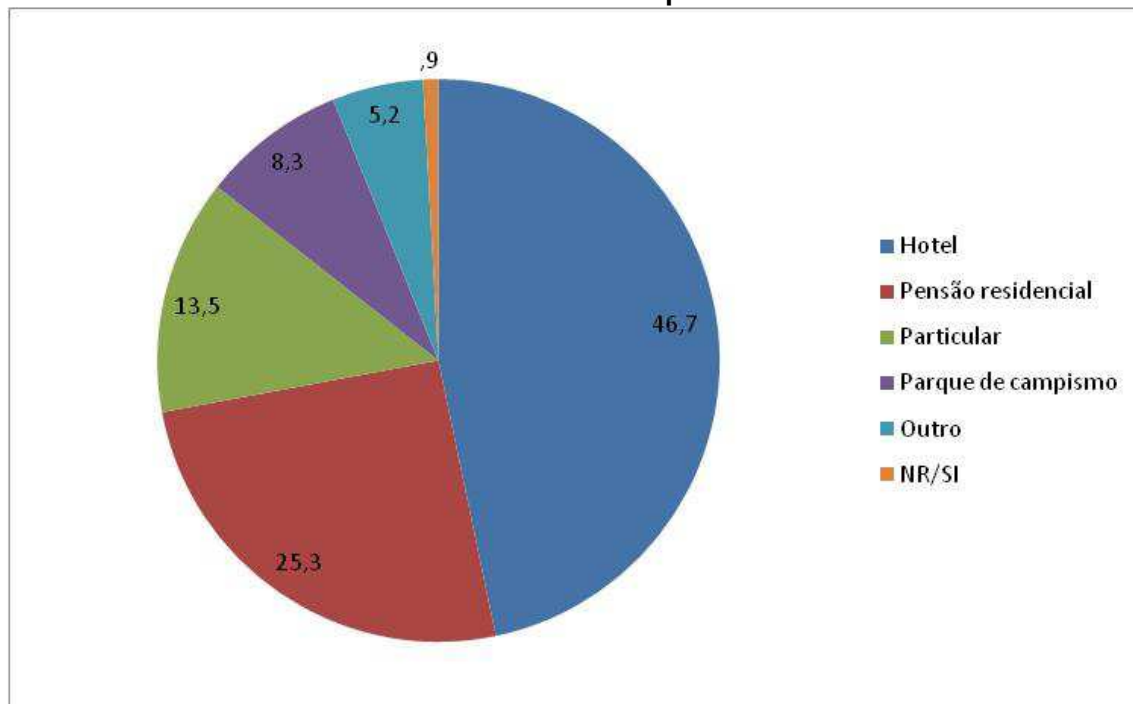
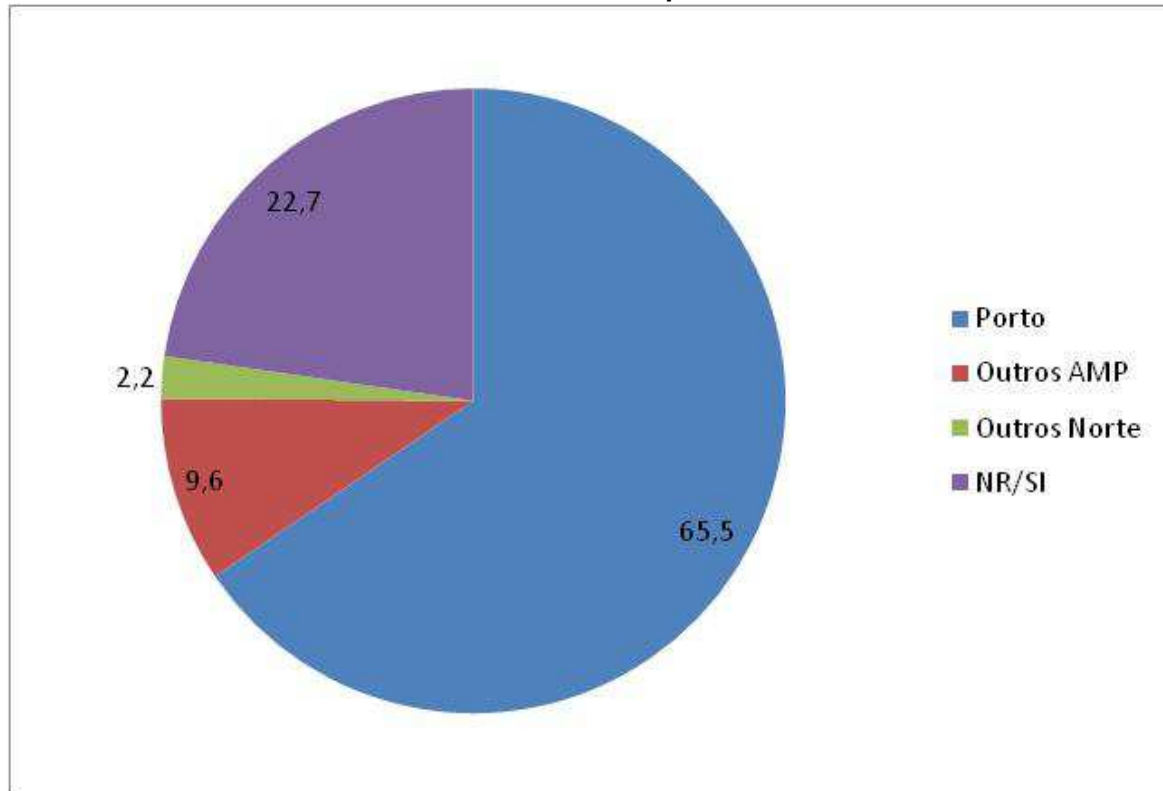


Gráfico 28
Localidade do alojamento
% sobre o total de inquiridos

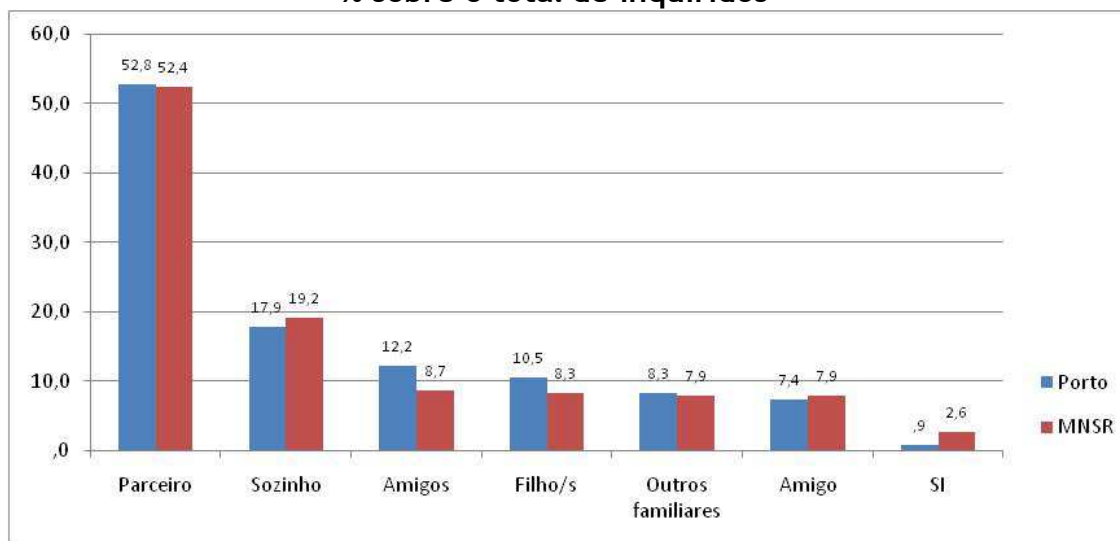


Um enquadramento importante nos modos como se praticam as visitas passa pelos acompanhantes. O gráfico 29 apresenta essa informação relativamente à deslocação ao Porto e ao MNSR. Como seria de esperar (e tendo em conta as principais razões da visita à cidade – férias, cf. gráfico 21), a maioria dos visitantes estrangeiros que responderam ao inquérito visitavam a cidade e o Museu acompanhados do seu parceiro (cônjuge, namorado, companheiro de união de facto). Os dois perfis coincidem na generalidade (também como seria de esperar), sendo de assinalar que, nalguns casos, os familiares em geral e o grupo de amigos acompanhantes ao Porto não visitaram o Museu (pelo menos no mesmo momento). É significativa a proporção

de turistas e de visitantes individuais, quase na ordem do quinto de inquiridos.

O contexto familiar parece, nesta fase dos resultados, ser relativamente mais frequente nas idades adultas-jovens (31-40 anos), enquanto, inversamente, até aos 30 anos os amigos (um ou mais) apresentam um peso proporcionalmente maior. Uma outra clivagem resulta do género: os homens apresentam-se tendencialmente mais como visitantes individuais e com o parceiro, enquanto os amigos e familiares surgem como acompanhantes sobretudo entre as mulheres.

Gráfico 29
Com quem veio para o Porto e ao Museu?
% sobre o total de inquiridos*



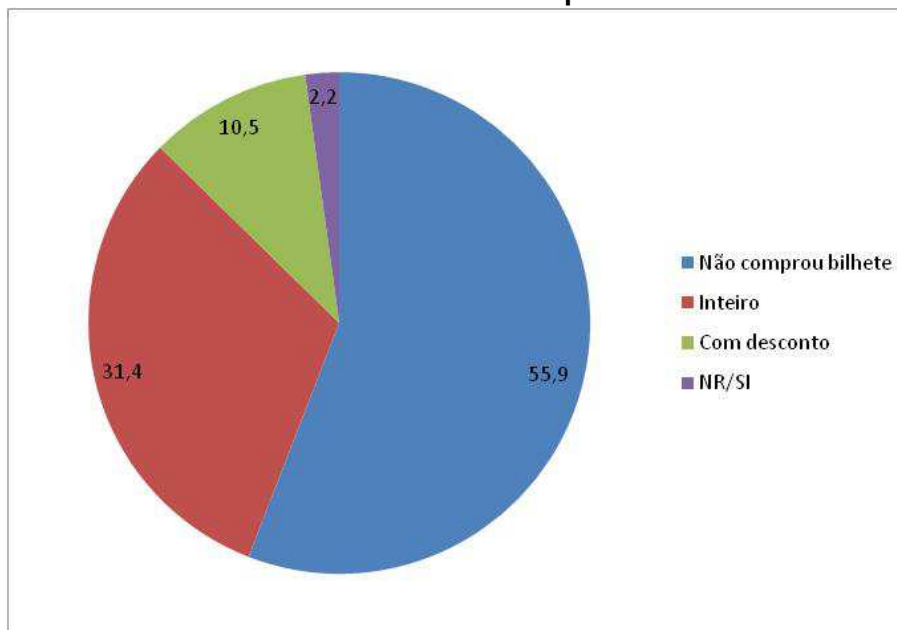
* O total é superior a 100%, uma vez que eram possíveis várias respostas.

4. A visita ao MNSR e as preferências dos turistas não nacionais inquiridos

Um conjunto de perguntas do questionário destinava-se a auscultar um outro tipo de contextualização das visitas e dos visitantes: que categoria de bilhete fora adquirido (gráfico 29; o que gostavam de visitar quando viajavam (gráfico 30); e, estando no Porto, que outras instituições culturais de uma lista proposta haviam visitado ou tencionavam visitar (gráfico 31).

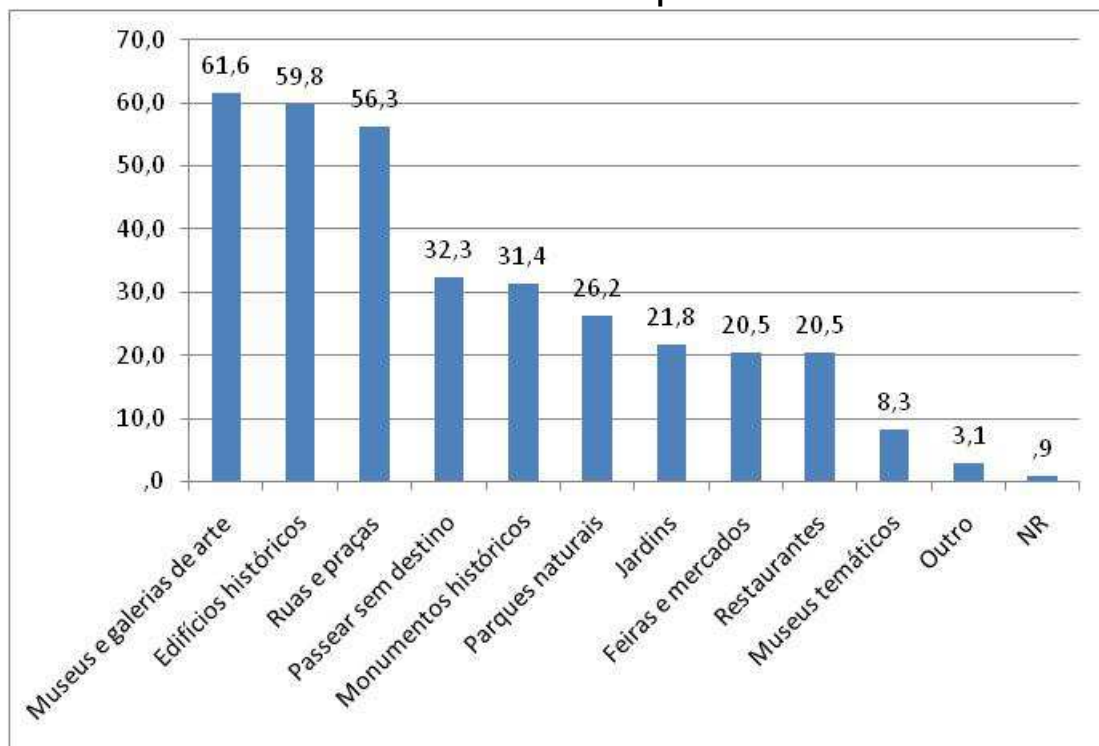
Dado, por um lado, o facto de o Domingo ser o dia da semana em que se verificou a maior proporção de inquiridos (gráfico 12), e por outro o peso dos estudantes na amostra (gráfico 14), a maior parte das entradas foram gratuitas.

Gráfico 29
Tipo de bilhete adquirido
% sobre o total de inquiridos



"Quando viaja e tem oportunidade, o que gosta mais de visitar?" - esta é a pergunta correspondente aos resultados apresentados no gráfico 30. Ressalta das respostas que estes turistas não nacionais, visitantes do MNSR inquiridos, afirmam um gosto patrimonial: os museus e galerias de arte são assinalados por 62%; os edifícios históricos por 60%; e as ruas e praças (configurando esta categoria o ambiente, ou a paisagem de um lugar) 56% - e ainda poderíamos acrescentar os 31% que assinalaram os monumentos classificados, ditos "históricos", que é a quinta categoria escolhida. Passear sem destino (quarta categoria mais representada) indicia alguma ambiguidade relativamente ao carácter patrimonial das escolhas.

Gráfico 30
O que mais gosta de visitar
% sobre o total de inquiridos*

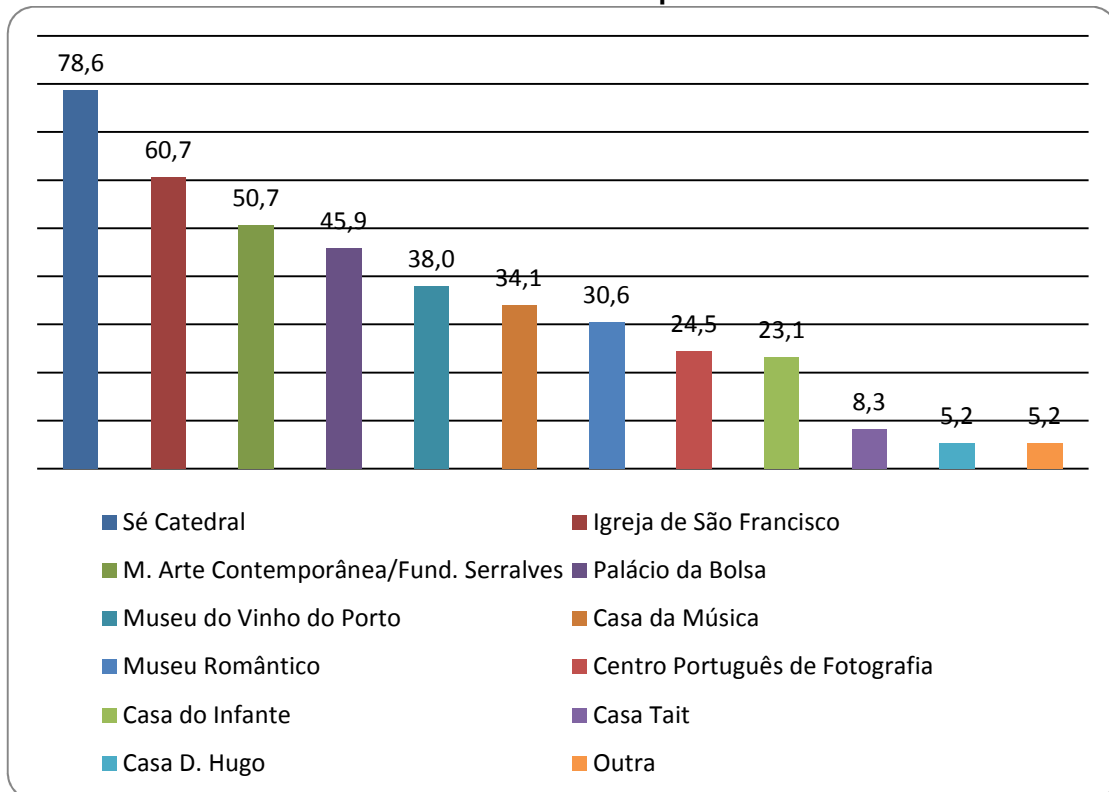


* O total é superior a 100%, uma vez que eram possíveis várias respostas (nesta situação, a pergunta sugeria um máximo de três escolhas).

Finalmente, o gráfico 31 dá conta, em conjunto, das intenções de visita ou das visitas realizadas a uma lista de doze instituições, justamente patrimoniais, da cidade do Porto. O objetivo é aferir proximidades, geográficas ou substantivas, nos percursos destes turistas, relativamente ao MNSR. Nesta fase da análise, percebe-se incontornabilidade relativa da Sé Catedral (79% de visitas intencionadas ou realizadas). Assinalam-se, a seguir, três inferências, que o aprofundamento do estudo deverá aferir:

1. A importância do núcleo histórico da cidade – vejam-se, além da Sé Catedral, as proporções relativas à Igreja de S. Francisco; um pouco abaixo dos 50%, ao Palácio da Bolsa; à Casa do Infante, na ordem dos 23%; e, numa outra dimensão patrimonial, ao Museu do Vinho do Porto (38%). Excetua-se neste conjunto a Casa D. Hugo.
2. A importância, num polo de modernidade, primeiro de Serralves (agregámos a Fundação e o Museu) e, mais longe mas significativa pelo menor tempo de existência, da Casa da Música;
3. E, finalmente, núcleo histórico geograficamente mais próximo do MNSR, onde o Museu Romântico/Quinta da Macieirinha se evidencia (31%), seguido do Centro Português de Fotografia (25%), e, muito menos visível nesta amostra, pela Casa Tait (8%).

Gráfico 31
Instituições visitadas ou a visitar
% sobre o total de inquiridos*

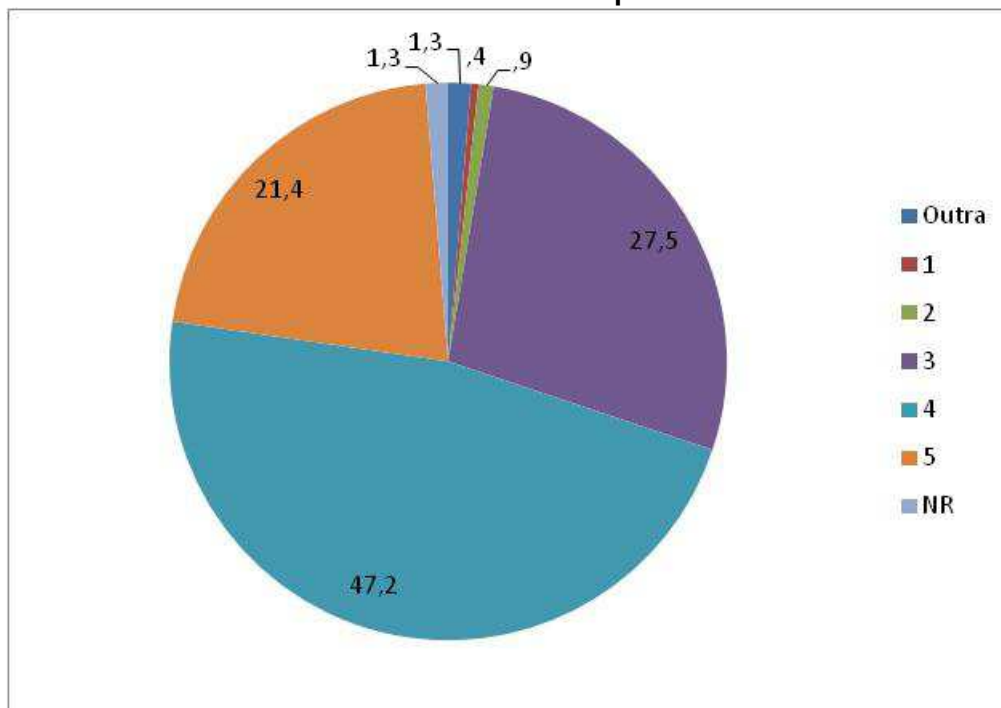


* A questão pedia uma resposta individual para cada instituição, por isso o total é superior a 100%.

5. Opinião sobre o MNSR

O gráfico 32 mostra última informação destes resultados preliminares, que diz respeito à opinião pedida aos inquiridos sobre o Museu: verifica-se a apreciação esmagadoramente positiva que esta amostra de visitantes sinaliza acerca do MNSR (muito positiva, se se somarem os valores equivalentes a muito bom e excelente - 67%).

Gráfico 32
Opinião sobre o MNSR: 1 = Muito mau; 5 = Excelente
% sobre o total de inquiridos



Anexo VI – Notas preliminares a partir da observação direta realizada, setembro de 2010

No âmbito do estudo de caso sobre o Museu Nacional de Soares dos Reis (MNSR), foi possível realizar uma observação direta relativamente longa, com momentos mais sistemáticos e outros menos formalizados, alguns mesmo com contornos próximos de uma semiparticipação. Um dos objetivos gerais do estudo é, justamente, perceber modos de funcionamento, discursos, práticas, representações, interações, e outras relações humanas e socioinstitucionais.

Se usarmos para a equipa a metáfora do visitante, que não deixa de marcar a sua presença no Museu pelas atividades que "se dão a ver", podemos dizer que começámos a nossa "visitação controlada" com a exposição *Rituais de Inverno com Máscaras* já em curso, e a preparação da *Vasos Gregos em Portugal Aquém das Colunas de Hércules* – no primeiro trimestre de 2008, portanto.

Os momentos mais sistemáticos do nosso protocolo de observação direta consistiram essencialmente em três contextos:

1. a montagem e o acompanhamento da administração de vários inquéritos por questionário que foram sendo realizados a visitantes;
2. alguns momentos específicos da vida do Museu; e
3. a realização de entrevistas estruturadas aos funcionários do Museu (iniciadas no final de 2009).

Os momentos de observação menos formalizada foram ocorrendo durante todo o período de realização do estudo, e tiveram contornos muito diversificados: por um lado, as características e funcionalidades do Museu possibilitavam à equipa a sua

utilização para atividades não diretamente relacionadas com o estudo; por outro lado, foi-nos disponibilizada pela Direcção uma facilidade de circulação e presença verdadeiramente singular, incluindo um espaço de trabalho na área administrativa e a possibilidade de colaboração pontual nalgumas ações (a iniciativa *Olhares de Dentro do Museu* constitui um exemplo visível). Mas vale a pena referir também que a administração dos questionários aos visitantes convocou diretamente o pessoal administrativo em várias etapas: na distribuição aos visitantes, no acompanhamento aos respondentes, no controlo das amostras definidas e na recolha (ora logo receção do Museu, ora na vigilância das salas de exposição, ora na sua coordenação interna).

Esses procedimentos de observação e copresença, se menos mensuráveis, foram essenciais para introduzir no estudo uma mais-valia, não apenas no que respeita à recolha de informação em sentido estrito, mas sobretudo pela possibilidade de contextualizar, densificar, redimensionar, confrontar e, naturalmente, experienciar múltiplas perspetivas dos processos complexos de estruturação das práticas e das componentes sócio-simbólicas da vida da instituição, quer no seu interior, quer nas relações com o exterior.

As notas que agora apresentamos, tópicos parcelares no quadro dos resultados deste estudo, dizem respeito às entrevistas realizadas até agora (32), que, no entanto, não podem ser analisadas fora do contexto de copresença mais longo. O objetivo específico das entrevistas prendeu-se com a aferição das práticas funcionais no interior do Museu e dos percursos profissionais e modos de relação com o trabalho e a instituição (desempenhos, motivações, aspirações, representações, etc.). O questionário de suporte encontra-se em anexo, e consistiu o mais exatamente possível no que o título indicia: um guião *orientador* de "conversas", que usufruíram da presença prolongada da equipa no Museu e das relações de confiança que se puderam ir estabelecendo. Este ponto é especialmente importante, uma vez que as entrevistas foram realizadas como uma espécie de corolário e de sistematização para o que, em contexto menos formal, nem sempre caberia inquirir. A sua análise, portanto, não pode ser pensada fora desse contexto.

A partir, então, desse pano de fundo, podemos avançar algumas notas gerais.

Uma das primeiras constatações sobre as condições de organização do trabalho refere-se ao desenho formal e ao esvaziamento das funções intermédias de apoio e sustentação, quer administrativa, quer de, digamos, infra-suporte às atividades da instituição. O desenho organizacional formal é profundamente polarizado entre categorias qualificadas maioritariamente ligadas à conservação, exibição e investigação museológicas; e categorias pouco qualificadas (auxiliares administrativos e vigilantes-rececionistas, que passaremos, por comodidade, a designar por "administrativos").

Esse esvaziamento, que sabemos transversal às transformações contemporâneas do trabalho, em particular na administração pública, traduz-se na tendência à generalização de práticas de polivalência e na diversificação horizontal de categorias idênticas. Se, por um lado, podem resultar em possibilidades de aprendizagem, valorização de competências, enriquecimento de tarefas e motivações acrescidas, não deixam de induzir equilíbrios difíceis de estabelecer entre culturas profissionais específicas, e, designadamente, entre competências, representações e expectativas.

Ao mesmo tempo, o esvaziamento que assinalamos não foi acompanhado, tanto quanto nos foi dado a perceber, por investimentos de infraestruturação e de meios técnicos que permitissem fazê-lo fluir no tempo e no espaço da instituição e das mudanças que atravessam os Museus em geral. Referimo-nos, entre outros, aos sistemas tecnológicos, quer do lado da comunicação e informação, quer do lado da ação e da manutenção, digamos quotidiana, do edifício e das suas atividades. O exemplo das tecnologias digitais é, neste âmbito, particularmente grave, quer no que respeita à sua densidade (número e distribuição de equipamentos, por exemplo), quer no que respeita ao seu funcionamento – pesado, desatualizado e frequentemente inoperante. Mas referimo-nos também a circunstâncias em que a resolução de problemas práticos (como a preparação de exposições, a manutenção das coleções, a heterogeneização de atividades e diversificação de públicos) embate na ausência de autonomia e de meios (também humanos), cujos efeitos nem sempre

se podem resolver por via do empenhamento e da motivação dos profissionais envolvidos.

Ora, para o objetivo destas notas, este último ponto é essencial. Naquela polarização, a ausência de especialização funcional revela-se sobretudo, como seria de esperar, nos níveis formais menos qualificados.

Em geral, a "população" que entrevistámos e com quem pudemos contactar mais ou menos (in)formalmente (partilhando nalguns casos, como já dissemos, o nosso próprio estudo) apresentou-se-nos muito motivada e enraizada na instituição. Sobressaem, dada a homogeneidade relativa em termos orgânicos e a fraca autonomia funcional, a larga franja de "administrativos".

Ela apresentou-se-nos, desde logo, inesperadamente heterogénea em vários dos indicadores elementares de caracterização: idades, tempos de atividade na instituição, qualificações académicas, e – não podemos deixar de o referir dadas as características do nosso trabalho – percursos bioprofissionais que veiculam competências e culturas para o interior do Museu e que contribuem, naturalmente, para a definição prática e simbólica dos postos de trabalho.

Nesta dimensão, a riqueza humana da relação com a instituição, assim como da perceção dos seus valores e da sua missão constituiu um elemento quase surpreendente. Em particular, no interior daqueles que mais diretamente lidam com os visitantes, é assaz generalizada uma espécie de autorresponsabilização enquanto *construtores* da imagem do Museu.

Na maioria dos casos, a motivação para aprendizagens que pudessem valorizar as suas funções revelou-se central (por exemplo, formação para o primeiro atendimento e o acompanhamento aos visitantes; ou ainda, menos frequente, formação histórica e especificamente museológica). O sentido do visitante como nuclear para a existência do Museu e a incorporação do papel de mediadores entre o interior e o exterior da instituição constituem representações com forte presença entre estes funcionários, traduzindo uma identidade positiva: explicitam alguns que

um Museu é uma instituição especial; que trabalhar num Museu Nacional induz simultaneamente uma responsabilidade e um privilégio; que *neste* Museu vale a pena desenvolver esforços, por vezes para lá das tarefas e das responsabilidades formais.

É neste contexto que se vislumbram disponibilidades, em vários casos ensaiadas, para redesenho funcional no interior dos funcionários "administrativos".

Em primeiro lugar, existem competências objetivas, e elas são, pelo menos, de três tipos, conforme os casos: saberes-fazer específicos ancorados nas biografias profissionais anteriores à entrada no MNSR; qualificações escolares e profissionais formais que as categorias ocupadas não requerem diretamente; longevidade na própria instituição, com resultados de identificação socioprofissional profunda.

Em segundo lugar, a perceção de mudanças recentes (mais atividades, mais visitantes, novas exigências de funcionamento e de práticas) afigura-se em geral positiva, e valorizadora, não apenas da instituição, mas também dos postos de trabalho e dos seus ocupantes.

A relação (real e representada) com os visitantes é, mais uma vez, crucial nestas perceções e motivações: o seu gosto pelo Museu depende muito de quem os recebe e diretamente lhes "dá a ver e a viver" aquele lugar; e permite demonstrar, também aos responsáveis internos, através das avaliações formais e das ressonâncias mais casuísticas, "a qualidade do seu pessoal".

A abertura de que aqui fazemos nota não elide, naturalmente, já o dissemos, uma gestão delicada e por vezes casuística de tensões organicamente horizontais e verticais; e do que genericamente se designa por negociações internas das relações entre "incentivos e recompensas". O que intentamos salientar a partir das nossas observações é que encontramos elementos particularmente potenciadores de iniciativas de valorização, autonomização e enriquecimento funcionais, que encontram eco em *competências disponíveis*, ora objetivadas em experiências

profissionais e diplomas, ora subjetivadas em motivações e cumplicidades positivas com a instituição.

Anexo VII – Proposta de estudo de casos sobre os Museus Portugueses: O Museu Nacional de Machado de Castro e o Museu D. Diogo de Sousa (2011)

1. Apresentação e justificação

O estudo de caso realizado no Museu Nacional de Soares dos Reis, recentemente terminado, constituiu uma oportunidade de aproximação, exploração e aprofundamento do conhecimento sobre o campo museológico português. Este é, naturalmente, internamente diversificado, e, sobre o conhecimento global proporcionado pela informação estatística sistemática sobre os Museus portugueses, que tem vindo a ser melhorada, quer no âmbito do Observatório das Atividades Culturais e do Instituto Nacional de Estatística (o inquérito sistemático aos Museus), quer do próprio Instituto para os Museus e a Conservação (a informação disponibilizada para cada Museu da Rede Portuguesa de Museus), impõe-se um complemento que dê conta da heterogeneidade de casos.

Desenvolver estudos de caso sobre os Museus possibilita, não apenas identificar especificidades (de dimensão, de relação socioterritorial, de públicos, de programação, de organização ou de recursos, para dar apenas alguns exemplos), mas também afinar relações com as disposições gerais para a estruturação dos Museus portugueses, a sua qualificação e a sua capacidade de mudança.

A experiência que realizámos no Museu Nacional de Soares dos Reis (MNSR) permitiu elaborar um modelo de abordagem que, desde o início, constituiu um objetivo específico do estudo: um modelo replicável noutros Museus, isto é, uma metodologia capaz clarificar duas dimensões centrais:

- i) as relações entre o quadro geral e os contextos particulares;
- ii) a possibilidade de desenvolvimento de estratégias de gestão pelos próprios Museus.

Enquanto primeira experiência, o estudo do MNSR implicou uma presença prolongada no terreno, também para podermos desenvolver um modelo aplicável numa duração mais curta.

Na expectativa de podermos, então, desenvolver o modelo de estudo noutros Museus, numa temporalidade que não afaste demasiado o primeiro estudo dos seguintes, propomos a realização de dois estudos de caso, a iniciar em janeiro de 2012, no Museu Nacional de Machado de Castro e no Museu D. Diogo de Sousa.

A escolha destes dois Museus responde a quatro fatores principais (considerando a diversidade entre ambos, um fator de base primordial):

1. A localização geográfica, que permite uma economia de meios importante, atendendo a que a equipa reside no Porto, e o facto de Braga e Coimbra corresponderem a um "terceiro anel" na hierarquia das cidades portuguesas (considerando Lisboa e Porto os dois primeiros).
2. O facto de o Museu Nacional de Machado de Castro ter sido objeto de obras de reestruturação e se prever a sua reabertura total ao público ainda em Dezembro – teremos a oportunidade de acompanhar uma fase importante na vida do Museu.
3. O Museu D. Diogo de Sousa, em funcionamento estabilizado desde 1980, é classificado como um Museu regional, o que permitirá incidir sobre um caso de relação específica com o território próprio que abrange. Teve, também, uma ação de reestruturação arquitetónica terminada em 2003.

2. Plano, equipa e calendarização

2.1. O modelo de implementação assenta globalmente numa estratégia de coenvolvimento das equipas de estudo e dos Museus em duas dimensões de observação direta:

2.1.1. A presença de elementos da equipa em momentos e situações selecionados da atividade quotidiana dos Museus.

2.2.2. O envolvimento direto do pessoal na recolha de informação.

2.2. Plano específico de observação, análise e tratamento:

2.2.1. Análise das procuras, em particular através de inquéritos aos visitantes em 2012 e dos registos sistemáticos de visitantes desde 2007.

2.2.2. Análise organizacional, através de entrevistas a funcionários e colaboradores (integrando nestes os voluntários); da observação de atividades, mobilização de recursos e realização de funções; e de documentação específica (relatórios em particular).

2.2.3. Análise da programação regular e não regular, e seleção de pelo menos um "momento especialmente significativo" na vida de cada Museu para aprofundamento.

2.2.4. Análise das relações com o exterior, em sentido amplo: com a tutela, com outros Museus nacionais e estrangeiros, com o território, com outras instituições e outros agentes (parcerias, patrocínios, etc.).

3. Resultados

O principal resultado deste estudo consiste na solidificação do modelo de análise experimentado no Museu Nacional de Soares dos Reis – designadamente porque, nesse Museu, o estudo foi de uma duração longa, tendo permitido a atual proposta, de uma aplicação exequível num tempo mais curto, adequada a uma mais rápida internalização de resultados.

Neste sentido, esperamos que o modelo de análise e avaliação de que dispomos permita, por um lado comparar três casos diferentes, por outro lado, avançar na

construção de instrumentos de eficiência analítica generalizável a outros Museus.

4. Equipa

A equipa será coordenada pelos proponentes, professores Helena Santos e José Varejão, da Faculdade de Economia da Fundação Universidade do Porto.

Contará com a coordenação operacional de Ricardo Moreira, consultor cultural e doutorando em Ciências Empresariais na mesma Faculdade.

Para operações práticas, como a aplicação de inquéritos e o tratamento de informação diversa, serão recrutados estudantes universitários (de licenciatura ou mestrado) das Universidades de Coimbra e do Minho.

5. Calendário

O estudo realizar-se entre janeiro e julho de 2012, de modo a que os resultados sejam apresentados até ao final do ano.

6. Custo

O preço do estudo inclui exclusivamente os custos das deslocações dos três elementos equipa de coordenação aos Museus, e a remuneração das tarefas dos estudantes (dois para cada Museu).

Anexo VII – *Museu Nacional de Soares dos Reis. Apresentação do estudo realizado entre 2008 e 2010, Helena Santos e José Varejão, fevereiro de 2013*¹

I. Introdução

Entre final de 2007 e final de 2010, teve lugar um projeto conjunto entre uma equipa da Faculdade de Economia da Universidade do Porto e a direção do Museu Nacional Soares dos Reis (MNSR), ao abrigo de um protocolo entre a Universidade do Porto e o então Instituto dos Museus e da Conservação. Concebido e concretizado em circunstâncias excecionais do ponto de vista da implementação de uma investigação relativamente longa e profunda (que explicitaremos), o estudo teve três grandes objetivos:

1. Caracterizar do Museu Nacional Soares dos Reis, isto é, identificar e descrever os seus aspetos constitutivos,
 - i) enquanto elemento da *instituição* museu, e
 - ii), enquanto *organização singular* dessa mesma instituição;
2. Analisar os modos de organização do Museu, ou seja, como se configuram e reconfiguram os seus elementos formais e funcionais, em especial os seus recursos humanos por relação com os recursos materiais e simbólicos da instituição;
3. Identificar e caracterizar as relações do Museu com o exterior da instituição, o que inclui o estudo das procuras, quer no sentido tradicional (públicos ou visitantes), quer no sentido da articulação dos dois objetivos anteriores.

¹ A reprodução não inclui os anexos, uma vez que os mesmos se reproduziram autonomamente neste relatório.

Estes três objetivos pautaram-se, mais globalmente, pela interrogação acerca do(s) modelo(s) de gestão do(s) Museu(s), pensado(s) em termos das suas condicionantes, das suas dinâmicas e do triângulo missões-potencialidades-estrangulamentos, no quadro das mudanças socioeconómicas e político-culturais a que os museus vêm estando crescentemente expostos.

Estas mudanças referem-se, por um lado, à generalidade das transformações (fortes e rápidas) do campo cultural como um todo; e, especificamente, às que, em Portugal e no âmbito das políticas culturais públicas, vêm interrogando os modelos formais e de funcionamento das instituições culturais públicas, e, nelas, dos museus e dos museus nacionais.

Foram realizadas duas apresentações públicas do estudo, no próprio Museu – a primeira em novembro de 2010, e a segunda em julho do ano seguinte (cf. Anexos I e II). E, em setembro de 2009, sintetizámos os primeiros resultados sobre a procura, a propósito da auscultação realizada à procura turística não nacional (cf., de novo, os anexos a esta síntese: Anexo V, *Relatório preliminar sobre os visitantes [1ª versão não revista]*). Um ano depois (setembro de 2010), elaborámos um pequeno documento relativo à observação direta realizada, e focalizada nas entrevistas, então em curso, aos profissionais da instituição (cf. Anexo VI, "Notas preliminares a partir da observação direta realizada"). Em contextos académicos, aproveitaram-se algumas oportunidades para apresentação e discussão (sobretudo metodológica) do estudo.

Por razões que são da exclusiva responsabilidade da equipa de investigação, e apesar de todo o material recolhido estar tecnicamente tratado², não foi possível, até à data, formalizar um registo em forma de relatório final do estudo. Esta síntese destina-se, portanto, colmatar, parcelarmente embora, essa falta de registo e de divulgação – devemo-lo ao Museu Nacional Soares dos Reis, e, naturalmente, à tutela que nos acolheu e apoiou (ex-IMC).

² Há uma exceção: realizou-se o inquérito aos visitantes da exposição *Nadir Afonso. Sem Limites* (16 de abril a 13 de junho de 2010), que está parcialmente tratado – por isso não o integramos.

II. Museu como estudo de caso

Este estudo pode classificar-se, pelo menos em quatro planos, como experimental.

Desde logo, na estratégia metodológica geral: definimos o Museu Nacional Soares dos Reis como um caso de estudo, que abordámos numa perspetiva em que o caso (o objeto de observação) é tomado como ativo, isto é: a relação entre a equipa e o Museu foi, desde o início, explicitada como de colaboração mútua. Designamo-la por uma "estratégia de cumplicidade tensa", o que quer dizer que todos os dispositivos de observação foram explicitados, discutidos e (re)programados, quer de acordo com a "vida" própria da instituição e do seu campo de inserção, quer com o desenvolvimento do estudo (resultados parcelares e condições de implementação). Mas, não menos importante, nos dispositivos em que se justificou, o Museu foi parte integrante da sua implementação – a administração dos inquéritos por questionário aos visitantes das exposições é, talvez, o melhor exemplo, uma vez que contou com o envolvimento dos funcionários responsáveis pela vigilância das mesmas.

O carácter experimental do estudo enforma-se ainda em dois planos essenciais ao seu desenho e aos seus resultados. O segundo plano relaciona-se com uma presença forte e regular dos elementos centrais da equipa no Museu, o que permitiu condições especiais de observação e análise do seu quotidiano durante três anos. O terceiro refere-se ao acesso privilegiado que nos foi disponibilizado a toda a informação, também documental, que a equipa solicitou.

O último plano de experimentação refere-se ao horizonte do estudo: desde o seu início que, entre a equipa e a Direcção do Museu, se decidiu estudar o Museu Nacional Soares dos Reis como um caso para obtenção de um modelo replicável aos museus portugueses – ou, dito de outra forma, testável noutros museus, por forma a obter comparações sistemáticas. Neste sentido, foi proposto um outro estudo, que não chegou a concretizar-se.

Apesar de estes planos constituírem elementos basilares para os objetivos desenhados para o estudo, é muito raro conseguir-se a sua efetivação, e é isso que queremos sublinhar.

Não temos tradição de estudos que combinem a sociologia e a economia da cultura, e, ainda que a sociologia da cultura portuguesa possua já uma história e resultados importantes (o inquérito aos museus é um bom exemplo), permanecemos com dificuldades de informação, quer ao nível dos indicadores de caracterização do campo cultural, quer no que respeita à fragmentação dos estudos existentes. Por seu turno, a muito recente incursão da economia na cultura (gestão incluída), em Portugal, não tem, regra geral, dialogado com aquela herança de conhecimentos, pelo que, muito frequentemente, os instrumentos utilizados para a observação e a análise são desadequados ao que intentam observar e analisar.

Neste contexto, os museus não são exceção, vulneráveis que estão pelo/ao seu lugar central no campo cultural, e, em especial, nas políticas públicas para a cultura. Paradoxalmente, esse lugar privilegiado e de referência não lhes tem garantido, em Portugal especialmente, condições de funcionamento no mesmo plano.

Em suma: estudar o Museu Nacional Soares dos Reis "como caso", numa duração relativamente longa, imersa e replicável (e implicada, no sentido em que atrás definimos a metodologia), constituiu uma oportunidade excepcional para o trabalho necessário de articulação entre um caso singular (num tempo específico da sua vida) e os espaços sociais mais vastos em que ele se insere, que o atravessam e o condicionam, e, ao mesmo tempo, são por ele condicionados.

III. Notas sobre os resultados

Uma vez que os documentos em anexo permitem reconstituir, ainda que esquematicamente, o processo do estudo, e, em particular, as estratégias metodológicas e técnicas utilizadas, limitar-nos-emos a apresentar algumas considerações que, na ausência de um relatório detalhado, possam elucidar sobre os

resultados a que chegámos (os quais, em parte, constam também dos documentos anexos).

Sem pormos em causa importantes esforços de mudança – salientamos, de novo, o inquérito aos museus; noutra plano, mais substantivo, a Rede Portuguesa de Museus constitui uma iniciativa incontornável; ou, ainda noutra plano, os esforços de afirmação dos "Estudos museológicos" nas Universidades e as suas relações com o ICOM português; ou, fechando esta lista incompleta, os investimentos na intervenção (e mesmo criação de raiz) nos espaços museológicos, como aconteceu, justamente, em 2000-2001, no Museu Nacional Soares dos Reis –, sem omitirmos importantes ações, dizíamos, o espaço museológico português, público em especial, tem vivido sistematicamente uma situação de estrangulamento claro em pelo menos duas dimensões:

1. na dimensão financeira, traduzida no subfinanciamento crónico, com repercussões diretas ao nível dos recursos necessários para responderem às suas funções e missões (a de comunicação e divulgação é uma delas, mas não a única); e
2. na dimensão organizacional e de gestão, segundo um modelo funcional hierarquicamente concentrado e rígido, com consequências de obstaculização que interagem com e multiplicam os efeitos do subfinanciamento crónico.

Ao longo dos anos em estudo, a situação agravou-se nas duas dimensões, e não apenas em Portugal, por via da "crise" cujo início se imputa a 2008 (a crise económico-financeira), mas que, na verdade e no campo cultural em particular, se vinha desenhando desde as décadas finais do século passado, questionando crescentemente as relações entre a cultura e, digamo-lo em forma de síntese redutora mas abrangente, "a sociedade" – com a economia e a política em pano de fundo. E, de novo, os museus, pelo seu estatuto e o seu papel, têm estado no centro destas interrogações, remontando aos anos 90, consensualmente, a sua grande

viragem enquanto instituições que, de diversos modos, se abriram ao exterior, se diversificaram e se refuncionalizaram.

No quadro de fragilidade que acabamos de assinalar, e que podemos designar, objetivamente, como uma *fragilidade estrutural*, o nosso estudo permitiu sinalizar vários elementos de potenciação do Museu Nacional Soares dos Reis, quer em termos da sua qualificação, quer em termos da sua eficiência.

1. Consolidação das procuras...

Da análise dos dados estatísticos disponíveis sobre o número e a distribuição dos visitantes do MNSR, desde 2001 (ano de reabertura pós-intervenção no edifício), salientamos, desde 2006, uma consolidação da procura relativamente aos anos anteriores. É possível que a atualização dos dados venha a mostrar alguma contenção, ou mesmo retração, dessa tendência, que é de esperar na atual conjuntura económica e social.

De uma maneira geral, verificámos os momentos de gratuidade como picos de procura (os Domingos em especial), assim como um importante peso dos visitantes escolares e dos visitantes estrangeiros (e, segundo os inquéritos realizados, entre os nacionais não residentes no Porto, o peso dos residentes no concelho de Lisboa).

Sobre a estrutura desses visitantes, aferida pelos inquéritos realizados aos visitantes de uma parte das exposições temporárias ao longo do período do estudo (em que se excluíram os públicos em visitas coletivas) – cf. Tabela 1 –, vale a pena relevar cinco pontos.

1. Em primeiro lugar, confirmámos as características esperadas dos públicos deste tipo de instituições: muito qualificados social e profissionalmente; globalmente consumidores de cultura; e conhecedores e/ou visitantes de outros museus de prestígio, nacionais e internacionais.
2. Em segundo lugar, a idade média dos visitantes inquiridos localiza-se no escalão adulto, encontrando-se no entanto um peso significativo de jovens

estudantes; e, em média, os visitantes nacionais são mais velhos do que os estrangeiros.

3. Em terceiro lugar, olhando para os atributos "novos" e "regulares" dos visitantes podemos sublinhar, não apenas o peso destes últimos, mas também a importância daqueles, que são, como seria de esperar, relativamente mais jovens.

4. Em quarto lugar, a relação entre os inquiridos e a instituição, explicitada nos questionários, traduz uma fruição cultural positiva (globalmente declararam ter gostado ou gostado muito da visita ou da exposição; e, quando avaliaram o Museu, atribuíram-lhe muito boa classificação). Ao mesmo tempo, os seus comentários, quando presentes, permitem inferir que esse "grau elevado de satisfação" não exclui um grau de exigência e de crítica elevado – por exemplo, quando a informação na exposição não correspondia às expectativas; quando a publicação do catálogo se atrasava, ou o seu preço era considerado "proibitivo".

5. Por último, a área geográfica (a que já fizemos referência acima): os inquiridos nacionais polarizam-se entre o concelho do Porto e uma diversidade grande de concelhos exteriores à área metropolitana (onde se relevam os residentes em Lisboa); entre os estrangeiros, a principal nota refere-se à nacionalidade francesa, relativamente associada ao turismo cultural em sentido estrito.

Tabela 1. Exposições temporárias que foram objeto de inquérito por questionário³

Exposição	Data	Visitantes	Amostra	
			(V.A.)	(%)
<i>Rituais de Inverno com Máscaras*</i>	24 jan-27 abr 2008	5360	192	3,6
<i>Vasos Gregos em Portugal. Aquém das Colunas de Hércules</i>	22 fev-1 jun 2008	6120	632	10,3
<i>Esperando o Sucesso. Impasse académico e modernismo de Henrique Pousão</i>	26 mar-28 jun 2009	5549	198	3,6
<i>Diário de um Estudante de Belas-Artes - Henrique Pousão (1859-1884)</i>	22 out 2009-31 jan 2010	4672	110	1,2
<i>Faraway ... So Close - Colección Arte Contemporáneo Museo Patio Herreriano</i>	5 nov 2009-10 jan 2010	4692		
<i>Exuberâncias da Caixa Preta - a propósito d' "A Expressão das Emoções nos Homens e nos Animais" de Charles Darwin</i>	17 dez 2009 -25 jul 2010)	12142	232	19,8
Total 1		38535	1364	3,5
Total 2 (excluindo Rituais...)		33175	1172	3,5

* Análise secundária de uma ficha distribuída aos visitantes.

2. ... E das ofertas, através de uma relação em construção...

A observação direta corroborou os pontos anteriores, e, porque não limitada às exposições temporárias, permitiu identificar grupos socioprofissionais estatisticamente menos presentes nos inquéritos (e nos públicos), mas nem por isso menos importantes. Entre outros elementos que o relatório detalhado explorará, refiramos a importância da aproximação qualitativa a experiências diversificadas no Museu, consoante os tipos de visitantes e as suas razões de ida, e como essa aproximação pode, no futuro, contribuir para estratégias sólidas de captação de (novos) públicos e da sua fidelização.

A este propósito, lembremos que a programação de atividades visíveis no exterior constitui um fator estreitamente associado à atração de públicos, e, em especial, as

³ Os volumes das subamostras não coincidem necessariamente com os constantes do relatório, porque, para o tratamento integrado dos inquéritos, tivemos que normalizar as bases de dados e excluir casos.

exposições temporárias, pelo seu carácter de excecionalidade, tendem a gerar efeitos de visibilidade importantes. No anexo V apresentamos a lista das exposições temporárias entre julho de 2001 e março de 2011, permitindo dar conta da sua intensificação progressiva, sobretudo a partir de 2006. Tão importante, porventura embora noutra plano, quanto essa intensificação (resultado, também, das pressões externas e internas ao campo museológico), é podermos ler nessa listagem a progressiva diferenciação/seleção da programação das exposições, traduzindo uma estratégia continuada de afirmação e visibilidade do Museu.

Neste sentido, a análise das atividades oferecidas pelo Museu Nacional Soares dos Reis dá conta de importantes esforços de diversificação intrínseca e, em simultâneo, de interação com a cidade e a sua comunidade (não necessariamente limitada à cidade, em rigor), seja esta (culturalmente) "leiga" ou cultural. Entre o acolhimento e o convite, para efeitos de programação regular (como as *Quintas-feiras à Noite* ou o *Dia Internacional dos Museus*, para dar apenas dois exemplos paradigmáticos) ou extraordinária (como, entre vários outros, visitas temáticas, conferências, sessões de cinema, de teatro ou de música) – o MNSR estabeleceu um crescente número de contactos, alguns traduzidos em protocolos/parcerias, passíveis de consubstanciar o (re)conhecimento do Museu enquanto instituição nacional pública. Ainda é cedo para conhecer os efeitos gerados e em gestação, diretos e indiretos, mas esta constitui uma dimensão estratégica na consolidação progressiva do Museu, e na sua abertura ao exterior. É, no mesmo grau, uma dimensão que exige continuidade, num processo de avaliação e reavaliação, e esse processo exige, por sua vez, recursos – sob pena de não se consubstanciar num reforço, mas antes numa fragmentação e numa efemeridade, que nem instrumentais serão.

3. E novamente das procuras, num jogo delicado

Tanto quanto o estudo permitiu determinar, esta abertura relacional abre importantes possibilidades de renovação e inovação nos públicos, isto é, tem-se traduzido numa presença de tipologias de visitantes que, provavelmente, não encontrariam, na programação mais dura e fechada (aqui queremos significar

específica), razão suficiente para o derrube da fortíssima barreira simbólica que é a instituição.

Embora este eixo não se restrinja à programação da "oferta cultural" do Museu, uma vez que se tem estendido, quer ao serviço educativo (muito substantivamente renovado e alargado), quer ao acolhimento de voluntários, de estagiários e de investigadores, selecionamos quatro exemplos, muito diferentes mas igualmente fortes:

1. a parceria com o Cineclube do Porto, que envolve, a montante e a jusante das iniciativas específicas, tanto grupos de profissionais e amadores de cinema, quanto de procuras culturais cinéfilas, na medida aparente da modernização de uma instituição cultural emblemática;
2. a residência do Teatro Plástico em 2010, que resultou numa criação teatral, em cena durante um mês, maioritariamente esgotada, que levou ao Museu um público que em larga medida o desconhecia;
3. os esforços de redinamização (e atualização) das relações com o Grupo de Amigos do Museu; e, finalmente,
4. uma iniciativa que, embora circunstancial, ajudou a compreender a importância da relação do Museu com o "seu" lugar, que, frequentemente, é povoado por não-públicos que percebem a instituição como não lhes pertencendo, mesmo que a admirem (no sentido em que um Museu Nacional é percebido como património comum e consagrado): a colaboração de um restaurante popular, vizinho do Museu, para a realização do jantar das *Quintas à Noite* em 2010.

4. Uma organização singular

Com esta dimensão podemos fazer a ponte para o último aspeto que se impõe referir nesta síntese, justamente aquele que nos faz regressar ao binómio

subfinanciamento-modelo funcional rígido e concentrado: o Museu como organização específica, enquanto museu de artes, nacional, público, com uma história longa e muito cúmplice da cidade e da região onde se localiza.

A observação do quotidiano do Museu Nacional Soares dos Reis, assim como as entrevistas formalmente realizadas aos profissionais revelou uma equipa globalmente muito motivada – em todos os escalões hierárquicos – e consensualmente valorizadora da instituição (logo, da sua missão e das respetivas exigências). Embora no Anexo IV se encontre uma nota sobre esta dimensão, vale a pena chamar a atenção para a combinação triangular entre:

1. Essa motivação, ela própria ancorada em elevados níveis de qualificação individual dos elementos do Museu e num voluntariado muito próprio de uma parte importante dos colaboradores internos – essencial sobretudo nos momentos de tensão e de imprevisto. Por outro lado, os benefícios não simbólicos são extremamente baixos, sejam eles do âmbito da progressão de carreiras, ou das remunerações, ou, mais substantivamente, de possibilidades de desenvolvimento de projetos. Numa outra vertente, faltam valências específicas em domínios estratégicos e crescentemente exigentes, como a comunicação e o marketing; a gestão de projetos culturais; e apoio administrativo e técnico intermédio, que tem vindo a desaparecer das carreiras públicas.

2. Os recursos materiais disponíveis para as diversas solicitações e tarefas – insuficiência, inoperância ou desadequação frequentes dos recursos técnicos e tecnológicos. A rede e os equipamentos informáticos, pela sua dimensão infraestrutural incontornável, são provavelmente o exemplo mais visível pelos seus efeitos paralisantes da tecnoestrutura – mas não o único, e podemos, por exemplo, as questões de temperatura e humidade, que, essenciais para a boa conservação das obras, por vezes requerem intervenções inesperadas que as planificações de curto prazo e baixo custo não permitem considerar. Justamente, os constrangimentos financeiros agravam muito as

deficientes condições de trabalho e impossibilitam, frequentemente, a tomada de decisões estratégicas, contendo elementos de prevenção, de antecipação e de intervenção. Noutro plano, a loja do Museu ressent-se fortemente dos constrangimentos financeiros relativos, quer à reposição atempada e eficiente de stocks, quer às possibilidades de renovação e inovação dos produtos disponíveis (sendo uma das consequências o preço elevado de algum do *merchandizing* mais vendável).

3. Os dois "lados" anteriores deste triângulo estão inevitavelmente ligados ao modelo de organização e gestão profundamente centralizado, rígido e hierarquizado, imposto pelo enquadramento administrativo específico e geral.

Este ponto foi desde cedo diagnosticado no estudo, e a observação das tendências mais recentes mostram a perda clara da autonomia dos diretores dos museus, vindo o seu leque e âmbito de competências a esvaziar-se.

O estudo permite relevar especialmente este aspeto, por duas ordens de razões:

1. Uma primeira prende-se com a reversão das expectativas resultantes dos figurinos anteriormente esboçados e ensaiados, que configuravam uma orientação no sentido do aumento de "responsabilidades partilhadas" e/ou "delegadas", e mesmo de alargamento dos aspetos passíveis de "gestão direta" pelos diretores dos museus (as aspas sinalizam que a equipa não é especializada na linguagem jurídica). Poder-se-ia, nesse caminho, integrar mais eficazmente a heterogeneidade dos museus públicos e as suas possibilidades de respostas.

2. Noutra ordem de razões, o esvaziamento e a centralização referidas, sinalizam um elemento extremamente contraditório no que respeita às exigências que crescentemente se apresentam aos Museus públicos – as quais têm sido objeto de encontros e temas de reflexão com visibilidade externa aos museus e às suas tutelas. Referimo-nos à pressão para novos

relacionamentos com o exterior, crescentemente competitivo e em transformação – tais como:

programar para o exterior (iniciativas como exposições "carismáticas" e de qualidade são, normalmente, muito onerosas, em tempo de investigação, produção, comunicação e marketing, em recursos materiais e em recursos humanos – prestações de serviços incluídas);

captar mais visitantes, individuais e de grupo, geograficamente alargados (turistas em especial) e fidelizar procuras;

qualificar os recursos humanos;

responder a solicitações externas, negociar condições (nas exposições, na conservação, na aquisição ou depósito de obras, entre outros aspetos);

internacionalizar, nos vários domínios funcionais do museu (investigação, conservação, restauro, exposição, etc.).

A lista está longe de ser exaustiva, e isolamos, para o devido sublinhado, um último aspeto a referir: aumentar e diversificar as receitas próprias, expectavelmente para diminuir a dependência do financiamento público, e, nele, da administração central.

O paradoxo deste constrangimento reside nas necessárias condições de autonomia, flexibilidade e razoabilidade do retorno (material e simbólico) para a instituição, que a dependência funcional e as regras de redistribuição atuais impedem de concretizar. A dimensão financeira é sempre uma condição necessária, mas não é suficiente: a análise do processo de preparação e produção de uma das exposições temporárias, que designámos como "autópsia de uma exposição" – *Esperando o Sucesso. Impasse académico e modernismo de Henrique Pousão* (2009) – mostrou como a ausência de flexibilidade e de autonomia (num modelo de dependência em cascata, do Museu face à tutela e, internamente, dos técnicos face à Direcção) criaram constrangimentos fortes nas relações com o exterior (por exemplo, no que

respeita aos procedimentos associados ao empréstimo de obras por instituições estrangeiras); na (im)possibilidade de geração de receitas próprias através (e para o programa) de uma exposição consensualmente com potencial para atrair financiadores em domínios específicos, entre os quais a comunicação e a divulgação.

IV. Soluções experimentais e um modelo a replicar em casos selecionados

Um dos objetivos de contexto do estudo consistiu na identificação de uma proposta de modelo funcional capaz de responder mais eficientemente às exigências com que os museus públicos se confrontam, no âmbito, por um lado do enquadramento dos seus figurinos e constrangimentos administrativos e políticos; por outro lado, num ambiente externo, *sensu lato*, crescentemente competitivo e menos disponível (objetiva e subjetivamente) para aumentar a dotação de recursos, quer públicos, quer privados aos museus.

A experiência conduzida no Museu Nacional de Soares dos Reis aponta claramente para a necessidade de aprofundar a reflexão em torno dos limites dos modelos institucionais em vigor, em especial no que respeita à generalização dos processos de centralização da gestão estratégica e mesmo funcional dos museus. A este propósito, foi, como referimos, proposta uma replicação (adaptada, naturalmente) deste tipo de estudo a alguns casos selecionados (cf. Anexo).

Por outro lado, a necessidade de ensaiar soluções que possam servir de teste a mudanças incorporáveis em políticas públicas para a cultura que promovam maior eficiência e qualidade ao exercício das funções e os papéis dos museus, numa conjuntura cuja adversidade tem aumentado, isto, é numa conjuntura de crise generalizada.

Neste sentido, as especificidades do Museu Nacional Soares dos Reis (entre as quais a sua dimensão e localização) poderão facilitar alguns desses testes (por exemplo, em relação à obtenção e gestão de algumas das receitas), desde que devidamente preparados, acompanhados e avaliados.

Referências

Referências citadas

AAVV (2007 [2001]). *Museu Nacional de Soares dos Reis - Roteiro da Coleção*. Lisboa, Ministério da Cultura/ Instituto dos Museus e da Conservação/ Museu Nacional de Soares dos Reis.

Afonso, Micheli Martins (2013). *A reconstrução da memória de uma Casa-Museu: Diagnóstico de conservação de uma amostragem da coleção de pintura da Casa-Museu Fernando de Castro – Porto/Portugal. Trabalho de Conclusão do Curso de Bacharelado em Conservação e Restauro de Bens Culturais Móveis*. Pelotas, Universidade Federal de Pelotas.

Almeida, Miguel Vale de; João Leal, *et al.* (2006). *Rituais de Inverno com Máscaras*. Lisboa, Instituto dos Museus e da Conservação.

Correia, Maria Rui Vilar; Sónia Martins & Júlio Borlido (coord. ed.) Santos (2011). *Exuberâncias da Caixa Preta. Charles Darwin*. Porto, IBMC.INEB/ ESAD/ MNSR.

Garcia, José Luís (coord. global) (2014). *Mapear os recursos, Levantamento da legislação, Caracterização dos atores, Comparação internacional. Relatório final*. Lisboa, Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais/ Secretaria de Estado da Cultura, www.gepac.gov.pt.

Neves, José Soares (coord.) (2014). *Panorama Museológico em Portugal (2000-2010)*. Lisboa, Direção-Geral do Património Cultural.

Oliveira, Leonor de (2013). *Museu de Arte Contemporânea de Serralves: Os Antecedentes, 1974-1989*. Lisboa, Imprensa Nacional-Casa da Moeda/ Instituto de História da Arte/ Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa.

Soares, Elisa & José Alberto Seabra (coord. ed.) Carvalho (2004). *Cores, Figura e Luz – Pintura Portuguesa do Século XVI na Coleção do Museu Nacional de Soares dos Reis*. Porto, MNSR.

Lista dos catálogos de exposições utilizados, mas não citados

Alves, Manuel Valente (orient. cient.) (2010). *Transparência: Abel Salazar e o seu Tempo, Um Olhar*. Porto Instituto dos Museus e da Conservação/ Museu Nacional de Soares dos Reis.

Correia, Margarida Rebelo (coord.) (2008). *Fábrica de Louça de Miragaia*. Lisboa, IMC.

Ginga, Adelaide (coord.) (2010). *Nadir Afonso – Sem Limites. Catálogo de Exposição*. Lisboa, Museu Soares dos Reis e Museu do Chiado.

Lambert, Maria de Fátima (coord.) (2009). *Do século XVII ao século XXI: além do tempo, dentro do Museu. Roteiro de exposição*. Porto, Museu Nacional de Soares dos Reis.

Lambert, Maria de Fátima (coord.) (2014). *Prometheus Fecit: Terra, Água, Mão e Fogo - Residências Artísticas de Cerâmica Contemporânea em Alcobaça*. Porto, Museu Nacional de Soares dos Reis.

Laranjo, Francisco (org.) (2012). *Cinco Séculos de Desenho na coleção das Belas Artes*. Porto, Faculdade e Belas Artes da Universidade do Porto.

Melancia, Carlos (org.) (2013). *Encontros Portugal China*. Porto, ICODEPO.

Menéres, António (Coord.) (2012). *Memórias do Tempo e do Património Construído. Exposição de Fotografias de António Menéres comemorativa dos 50 anos da 1ª edição de «Arquitectura Popular em Portugal» e do «Inquérito à Arquitectura Regional Portuguesa»*. Porto, Museu Nacional de Soares dos Reis.

Pereira, Maria Helena da Rocha (2007). *Vasos Gregos em Portugal. Aquém das Colunas de Hércules*. Lisboa, Museu Nacional de Arqueologia.

Porfírio, José Luís (coord.) (2012). *Ventura Porfírio, O Território do Desenho, Os Grandes Formatos dos Anos 60*. Castelo de Vide, Fundação Nossa Senhora da Esperança.

Soares, Elisa & Sandra Archibald (org.) (2011). *Artur Loureiro: 1853-1932*. Porto, Círculo Dr. José de Figueiredo.

Vasconcelos, Maria João; Paula Carneiro (coord.) & Museu Nacional de Soares dos Reis (coord. ed.) (2009). *Biombos Namban*. Lisboa, IMC.