

**Dinâmicas e desafios dos museus públicos:
resultados do estudo realizado no Museu
Nacional Soares dos Reis**

Coordenação:

Helena Santos

José Varejão

Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Museu Nacional de Soares dos Reis

janeiro 2015

Equipa

Coordenação e trabalho transversal

Helena Santos (FEP.UP)

José Varejão (FEP.UP)

Ricardo Moreira (FEP.UP)

Pessoal do Museu Nacional de Soares dos Reis

Colaborações:

Rosário Saraiva (CETACmedia.UP)

Maria Rui Vilar-Correia (IBMC)

Sónia Martins (IBMC)

Júlio Borlido Santos (IBMC)

Natália Azevedo (FLUP.UP)

Bolseiros de investigação:

António Neto (FEP.UP)

Diogo Monteiro (FEP.UP)

Flávio Verdier (FLUP.UP)

Liliana Abreu (IBMC)

Sandra Silva (IBMC)

Outras participações:

Filipa Ferreira (FEP.UP)

Raquel Teixeira (FLUP.UP)

Tiago Vila Pouca (FLUP)

*Dinâmicas e desafios dos museus públicos:
resultados do estudo realizado no Museu Nacional Soares dos Reis*

Sumário¹

Prólogo	ix
Sumário executivo	xiii
1. Uma profunda fragilidade estrutural, traduzida em rigidez funcional e ausência de autonomia	xiii
2. Presença, no MNSR, de condições intrínsecas para a possibilidade de superação de alguns dos efeitos da rigidez administrativa-burocrática	xvii
3. Notas relativas à identificação de elementos que traduzem a necessidade de intervenções específicas	xxiv
I. Introdução	1
1. Objetivos e enquadramento	1
2. O Museu como caso: estratégia e implementação de uma experiência	12
II. Diagnóstico	17
1. Quadro Institucional.....	17
2. Recursos: património, orçamento e recursos humanos	26
2.1. Património.....	26
2.1.1. Edifício	26
2.1.2. Acervo	28
2.1.3. Casa-Museu Fernando de Castro (CMFC).....	37
2.2. Recursos Humanos.....	38
2.3. Orçamento	41
2.4. Síntese	42
III. Atividade.....	44
1. Enquadramento	44
2. Funções Museológicas	49
3. Anatomia de uma exposição: <i>Esperando o Sucesso</i>	53
4. Funcionamento organizacional	57
4.1. O quadro estrutural-funcional	57
4.2. A organização interna	62
4.3. Relações com entidades externas.....	67

¹ Duas notas transversais: 1. O presente relatório cumpre as regras do acordo ortográfico, e, por razões de simplificação, atualizou a ortografia de transcrições anteriores ao acordo (exceto títulos de publicações). 2. Salvo indicação em contrário, todas as fotografias têm como fontes os sítios do Museu Nacional de Soares dos Reis e da Direção-Geral do Património Cultural e a equipa.

IV. Visitantes.....	74
1. Objetivo e metodologia.....	74
2. Evolução do número de visitantes	82
3. Número de visitantes – variações intra-semanais	92
4. Os visitantes no Museu: um retrato geral	94
Anexos	125
Anexo I – Apresentações do estudo, MNSR, 2010	126
1. <i>O Museu Nacional de Soares dos Reis. Um estudo de (um) caso</i> , MNSR, 12 de novembro de 2010.....	126
2. <i>Museu Nacional de Soares dos Reis. A Perspectiva da Economia</i> , MNSR, 12 de novembro de 2010.....	130
Anexo II – Apresentações do estudo, MNSR, 2011	133
1. <i>O Museu Nacional de Soares dos Reis. Um estudo de (um) caso: Apresentação de contextos e principais inferências</i> , MNSR, 15 de setembro de 2011	133
2. <i>Museu Nacional de Soares dos Reis. Estudo e Caso</i> , MNSR, 15 de setembro de 2011.	137
Anexo III – Lista de exposições temporárias	140
Peças Mais ou Menos Recentes - Patrícia Garrido.....	141
Anexo IV – Guiões.....	143
1. Exposição <i>Vasos Gregos em Portugal. Aquém das Colunas de Hércules</i>	143
2. Exposição <i>Esperando o Sucesso. Impasse académico e modernismo de Henrique Pousão</i>	145
3. Exposição <i>Diário de um Estudante de Belas-Artes - Henrique Pousão (1859-1884)</i> (antes da exposição FARAWAY ... SO CLOSE - Colección Arte Contemporáneo Museo Patio Herreriano).....	146
4. Exposições <i>Diário de um Estudante de Belas-Artes - Henrique Pousão (1859-1884)</i> e FARAWAY ... SO CLOSE - Colección Arte Contemporáneo Museo Patio Herreriano	147
5. Exposição <i>Exuberâncias da Caixa Preta - a propósito d "A Expressão das Emoções nos Homens e nos Animais" de Charles Darwin</i>	147
6. Exposição <i>Nadir Afonso. Sem Limites</i>	148
7. Visitantes do Museu.....	148
8. Visitantes não nacionais.....	149
9. Entrevistas.....	151
Anexo V – Relatório preliminar sobre os visitantes, 2009	155
Anexo VI – <i>Notas preliminares a partir da observação direta realizada</i> , setembro de 2010	203
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)	209

Anexo VII – <i>Museu Nacional de Soares dos Reis. Apresentação do estudo realizado entre 2008 e 2010</i> , Helena Santos e José Varejão, fevereiro de 2013	213
I. Introdução	213
II. Museu como estudo de caso	215
III. Notas sobre os resultados.....	216
1. Consolidação das procuras.....	218
2. ... E das ofertas, através de uma relação em construção... ..	220
3. E novamente das procuras, num jogo delicado	221
4. Uma organização singular	222
IV. Soluções experimentais e um modelo a replicar em casos selecionados	226
Referências	227
Referências citadas	227
Lista dos catálogos de exposições utilizados, mas não citados	227

Prólogo

O estudo cujo relatório final agora se apresenta iniciou-se na sequência da necessidade que foi sentida de conhecer melhor e de forma organizada o público que frequentava o Museu a partir de 2006, logo a seguir ao termo das obras do túnel à sua porta.

Tendo iniciado funções no Museu Nacional de Soares dos Reis nesse mesmo ano de 2006, ainda com as obras a decorrer, foi perceptível de imediato que a frequência do Museu era, na ocasião, diminuta e que a primeira tarefa a ter em conta era o reatamento da relação do Museu com a cidade que tanto o acarinhara noutras épocas. Tinham passado apenas cinco anos da reabertura em 2001, depois de renovado e com condições invejáveis no panorama dos museus nacionais. A obra, terminada já no âmbito da Capital Europeia da Cultura e com projeto do Arq. Fernando Távora e seu filho José Bernardo Távora, tinha dotado o Museu de novos e excelentes espaços, quer no plano técnico de reservas e espaços de trabalho, quer nos espaços públicos de exposição e atividades e mesmo de acolhimento dos visitantes. Depois de um primeiro pico de sucesso, o Museu tinha retomado níveis de visitantes de tempos anteriores e a sua presença nos *media* prendia-se exclusivamente com as polémicas em torno das obras da saída do túnel de Ceuta.

Apesar de o Museu dispor de uma equipa tecnicamente muito bem preparada, as atividades que se realizavam não tinham eco exterior e era urgente conseguir retomar o estímulo para dar expressão pública ao trabalho de investigação, conservação e programação que se ia produzindo.

Entretanto, o panorama da organização dos Museus a nível nacional anunciava a consolidação da estrutura criada com o Instituto Português dos Museus em 1991 e traduziu-se, com a alteração para Instituto dos Museus e da Conservação em 2007, numa primeira tentativa de dotar os museus de alguma autonomia referente à receita que geravam. O estímulo que esta medida representou provocou o

empenhamento de equipas que trabalhavam com muito poucos meios mas muita vontade e assistimos a um período de propostas de desenvolvimento, vindas do interior dos museus, que preconizavam o reconhecimento das suas capacidades e potencialidades, também nos planos educativo e social.

Com este pano de fundo, surgiu a necessidade de organizar o conhecimento sobre o Museu Nacional de Soares dos Reis, até aí um conhecimento interno, familiar e impressivo, de forma a poder convertê-lo em conhecimento sistematizado, mensurável, comparável, do qual pudéssemos tirar conclusões convertíveis em ações estruturadas com reflexos na gestão.

Entre as nossas próprias perguntas e as interrogações que surgiam do exterior, havia um campo de trabalho que só com o concurso de elementos externos à equipa pudemos explorar, num processo de diferenciação e confronto entre as nossas impressões e o conhecimento resultante de uma abordagem mais sistematizada.

Entre 2008 e 2014 estabelecemos com a equipa da Faculdade de Economia do Porto, com quem entretanto fizéramos um protocolo, um programa de trabalho em que a observação se distribuía entre questionários sistemáticos (inquéritos aos visitantes de exposições, entrevistas ao pessoal) e observações mais diretas de processos de funcionamento interno e formas de aproximação ao Museu, quer de entidades, quer de pessoas, com quem íamos criando hábitos de colaboração mútua. Em duas ocasiões, 2011 e 2013, foram feitas apresentações de resultados parciais deste trabalho.

Ao dar atenção a esses elementos, pudemos fundamentar as alterações que fomos entendendo como necessárias, quer no funcionamento interno, quer no estabelecimento das parcerias resultantes daquelas primeiras aproximações.

Mesmo antes das conclusões formais das observações que eram realizadas, os seus resultados iam sendo incorporados na procura de soluções e propostas. Foi neste panorama que a progressiva colaboração do Círculo Dr. José de Figueiredo, Amigos do MNSR se mostrou particularmente importante.

A alteração do quadro institucional, com a criação da Direção Geral do Património Cultural, veio pôr à prova as propostas experimentais que vinham sendo desenhadas.

Durante os anos de 2013 e 2014, a coesão entre a instituição pública e o seu público mais próximo foi testada, com resultados surpreendentes, e permitiu que não se abandonassem os projetos de desenvolvimento das atividades que se consideram essenciais, quer no plano da conservação e investigação, quer na abertura a um público cada vez mais alargado.

O esforço de diversificar a relação externa do Museu ultrapassa a primeira e imediata necessidade de retomar a ligação à cidade.

Aqui, a Academia, nomeadamente as belas-artes, como as outras artes (música, teatro, cinema) foram os nossos interlocutores mais próximos, com quem pudemos concretizar muitos dos projetos mais interessantes em que nos envolvemos. Em termos sociais, tão importante e natural foi o envolvimento com as pessoas que tinham memória pessoal ou familiar de uma relação próxima com o Museu, como com grupos para quem a entrada no Museu foi uma total novidade e uma descoberta de um mundo que não lhes pertencia até então. Foi um processo, necessariamente longo, de abertura em várias direções. Tratou-se de corporizar um objetivo que era inicialmente visto de forma abstrata. Nomeadamente, a ligação com grupos de pessoas cultural e socialmente mais fragilizadas, que é mais intensa nos últimos três anos, corresponde à consolidação de várias pequenas experiências que tínhamos feito antes, consequência das análises pontuais e sistemáticas e da reflexão feita em grande parte com as pessoas de fora.

A procura de outros públicos passa também por consolidar o relacionamento com as instituições de investigação e com a criação de condições que correspondam à procura do turismo.

Em resultado de todo este trabalho de colaboração recíproca, de experimentação e de consolidação do conhecimento da realidade desta instituição e da sua

envolvente, é hoje possível, mesmo com todo o quadro de dificuldades acrescidas que conhecemos, manter a atividade regular do Museu. É agora ocasião de preparar a explicitação de uma estratégia que demonstre a capacidade de adaptação às circunstâncias, sem que se percam os valores e objetivos para que foi criado em 1833.

O facto de ter que considerar várias formas possíveis de concretização dos projetos a desenvolver nas suas áreas de competência obriga a que a organização interna se estabeleça conciliando as valências intrínsecas à instituição com outras, complementares, que se podem associar.

O ano de 2015 fará já parte de um tempo prático, em que novas formas de gestão interna poderão ser suporte de uma presença mais sustentada deste Museu quase bicentenário.

Maria João Vasconcelos

Sumário executivo

O estudo resulta de um projeto conjunto entre uma equipa da Faculdade de Economia do Porto e o 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, que teve lugar entre o final de 2007 e o final de 2014, com o objetivo de uma caracterização e análise do MNSR, na perspetiva de compreender as dinâmicas as práticas de um museu público.

O estudo decorreu em duas fases:

1º. entre 2008 e 2010 procedeu-se a uma investigação intensiva, consulta documental sistemática e recolha de dados primários em atividades selecionadas e junto de visitantes e dos funcionários dos museus;

2º. entre 2011 e 2014, privilegiou-se um trabalho de acompanhamento da ação do museu, em função de mudanças e desenvolvimentos de estratégias, ora mais internas, ora externamente condicionadas.

Da análise efetuada ressalta um conjunto de aspetos, ora de ordem mais estrutural, ora da ordem da especificidade do Museu como caso, de que aqui damos nota.

1. Uma profunda fragilidade estrutural, traduzida em rigidez funcional e ausência de autonomia.

O ponto mais estrutural e condicionador da organização e do funcionamento prático do MNRS reside na rigidez de procedimentos e na ausência de autonomia, com impacto negativo sobre a atividade.

Essa rigidez tem aumentado, pela tendência à concentração e centralização, que se afigura profundamente obstacularizadora da possibilidade (e necessidade, sistematicamente explicitada nos próprios documentos de legislação e

regulamentação da administração pública e da sua modernização) de elaboração e implementação de respostas estratégicas, rápidas e eficientes às crescentes exigências relativas às transformações do campo dos museus. Por outro lado, esta mesma tendência afigura-se desvalorizadora da missão e do estatuto dos museus, consignados internacional e nacionalmente como instituições de identificação e salvaguarda do património, no seu espectro mais largo – contrariando, portanto, os próprios princípios enformadores do património e dos museus nacionais.

Não sendo os autores deste estudo juristas, interpretamos a rigidez crescente, não como uma inevitabilidade da estrutura burocrática-administrativa do estado, mas como uma incapacidade de definição de delegações (autonomias descentralizadas), com âmbitos e limites claros e responsabilizadores ao longo da cadeia vertical da hierarquia administrativa. A dimensão e a complexidade das funções e atividades dos museus – mas também a sua diversidade – não se compadecem com uma permanente ausência de autonomia, estendida aos procedimentos mais rotineiros e quotidianos da atividade.

O que pudemos observar ao longo dos sete anos de trabalho junto do MNSR permite-nos perceber que, justamente, a complexidade da estrutura e da aceleração de mudanças no campo dos museus (e atualmente no quadro de uma crise profunda e provavelmente longa) requer o esforço de soluções inovadoras e de compromisso, entre a salvaguarda do domínio público (comum e simultaneamente acima dos interesses individuais) e a possibilidade de ajustamentos e participação privados.

Nesse sentido, as mudanças contemporâneas em Portugal (referimo-nos ao quadro da democracia institucional) circunscrevem esforços de constituição do campo dos museus, investimentos políticos, infraestruturais e reguladores (veja-se em especial o esforço de criação e implementação da Rede Portuguesa de Museus, institucionalizada pela Lei-Quadro dos Museus, de 2004). Esses esforços importantíssimos não têm sido, no entanto, efetivamente consequentes no teste estrutural (a estabilidade necessária às grandes questões de fundo) e na adaptação circunstancial (políticas governativas e mudanças mais gerais, como a globalização e

a atual crise portuguesa e europeia). A instabilidade institucional e política que referimos, e a profusão de quadros administrativos e de regulamentos nos últimos dez anos não concorre para a estabilização necessária de modelos políticos-culturais.

Muito tempo é, portanto, pouco tempo. A flexibilização e a agilização administrativas, no campo dos museus que nos ocupa, são incompatíveis com a rigidificação das hierarquias e dos procedimentos. À necessidade de quadros estruturais claros deve corresponder a possibilidade de agenciamentos descentralizados e devidamente monitorizados.

Neste ponto específico (de monitorização e acompanhamento avaliativo para intervenções eficazes e eficientes) a tendência à construção de modelos de implementação e controlo de gestão (incluindo a organização por objetivos) apresenta-se muito mais próxima de uma homogeneização, que transcende, portanto, o campo dos museus, do que de um processo de procura de soluções integradoras da diversidade, num compromisso (complexo, mas necessário para a eficiência político-administrativa) de médio e longo prazo, entre normalização e diferenciação. A generalização de indicadores reduzidos à quantificação (de visitantes, de atividades, de tempos, de satisfação, de custos, de produtividade....) sem o espaço devido à sua contextualização em função de missões e condições institucionais (consignadas na lei, de resto) gera um processo de equivalência profundamente equívoco entre o que é material e o que é, digamos, imaterial, e entre o domínio dos museus e da cultura e os restantes domínios, designadamente o económico-financeiro.

Justamente, ao longo do estudo confirmámos a ausência de discussão reflexiva (progressivamente agravada pelos figurinos administrativos esvaziadores das competências dos diretores dos museus) entre as direções dos museus e as tutelas. Os museus não detêm a informação necessária aos ajustamentos de gestão e de funcionamento, não são sistematicamente convidados a refletir em conjunto sobre as políticas próprias ao seu domínio de ação. E este fosso comunicacional estende-se da ausência de *feedback* individualizado sobre os resultados dos inquéritos aos

museus, por forma a cada museu poder, com a tutela, interpretar e intervir sobre as suas características, ações e resultados (salvaguardando, evidentemente a confidencialidade relativa aos restantes); até à inexistência de momentos de reflexão interna em níveis diversos da hierarquia, fora dos encontros institucionais e das ações de formação e/ou divulgação de procedimentos (cuja importância não estamos, de todo, a diminuir, tão-só a fazer notar que são insuficientes). Cabe neste aspeto insistir na importância deste tipo de comunicação para decisões estratégicas de fundo, como a renovação da coleção permanente, que é um aspeto sensível, porém essencial, tanto à dinâmica de qualquer museu, quanto à boa concertação com a tutela (e que implica uma reflexão profunda sobre os conceitos museológicos envolvidos, que não permanecem estáticos). O MNSR tem vindo a trabalhar nessa renovação (de resto referida por vários visitantes regulares, para quem as visitas às reservas e as exposições em que se apresentam obras de reserva não são suficientes).

Isto pede recursos – nem todos são financeiros.

Sem termos em causa importantes esforços de mudança – salientamos, de novo, o inquérito aos museus; noutro plano, mais substantivo, a Rede Portuguesa de Museus constitui uma iniciativa incontornável; ou, ainda noutro plano, os esforços de afirmação dos "Estudos museológicos" nas Universidades e as suas relações com o ICOM português; ou o inquérito aos públicos dos museus nacionais, da iniciativa da DGPC, que se iniciou em dezembro de 2014, há muito necessário e importantíssimo complemento dos Panoramas Museológicos, entre 2000 e 2010; 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:

- i. 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

ii. na dimensão organizacional e de gestão, segundo um modelo funcional hierarquicamente concentrado e rígido, com consequências de obstacularização 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 80 do século XX, consensualmente, a sua grande viragem enquanto instituições que, de diversos modos, se abriram ao exterior, se diversificaram e se refuncionalizaram.

2. Presença, no MNSR, de condições intrínsecas para a possibilidade de superação de alguns dos efeitos da rigidez administrativa-burocrática

No quadro de fragilidade estrutural que acabamos de assinalar, 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.

É, do nosso ponto de vista, urgente flexibilizar as condições de exercício do cargo de diretor de Museu, dotando-o de capacidade de decisão também estratégica e, portanto, também de poder efetivo de captação e utilização de recursos.

Trata-se, no plano geral, de ensaiar o estabelecimento de contratos-programa interno, mediante os quais as direções assumam compromissos e respondam pela

sua consecução – sem que tal signifique uma sobrecarga orçamental para a DGPC além daquela que teria que ser prevista na ausência de tais contratos; e possibilitando uma descompressão efetiva dos mecanismos centrais de controlo da gestão quotidiana dos museus.

i. No **plano económico-financeiro**, poderia ensaiar-se a constituição de cada museu como um centro de custos, com uma dotação orçamental inicial correspondente ao que é efetivamente a participação atual do Museu no orçamento da DGPC, com a possibilidade de obtenção de receitas adicionais afetáveis ao mesmo centro de custo e de realização de despesa até determinados limites e dentro das regras da lei e da contabilidade pública, sujeita a uma aprovação superior tácita depois de cativadas as verbas para assegurar o pagamento dos encargos de estrutura. Este seria um passo no sentido de uma política de delegações agenciadas nos diretores de museus, que não prejudicaria os princípios e normativos a que se encontra sujeita a gestão pública e que maximizaria a eficácia da despesa. Além disso, internamente a cada museu, permitiria melhorias de eficiência, atualmente esgotadas na execução de diretrizes formais centrais, que, insistimos, não têm em conta a diversidade dos museus.

ii. No **plano organizacional-funcional** (que, insistimos, não é independente do económico-financeiro), o estudo permite argumentar que é possível o estabelecimento de acordos de parceria e cooperação com entidades externas (de programação, de investigação, de conservação, de comunicação, mas também de apoio financeiro), sem que tal ponha em causa a lei geral, e desde que se aperfeiçoem os mecanismos de monitorização.

- Neste ponto, é especialmente potenciador o papel dos Amigos dos Museus, tornando-os autênticos parceiros da vida dos museus, naquilo em que podem contribuir para a sua agilização e eficiência. A experiência do Círculo Dr. José Figueiredo – Amigos do MNSR, que foi sendo progressivamente convocado a participar na vida do Museu, tem-se

revelado um caso que deveria ser acompanhado. Atualmente, o Círculo explicita a sua missão de "[assegurar] ao Diretor do Museu a colaboração que lhe é solicitada"², e tem sido o interlocutor prático para a concretização de múltiplas ações do Museu, desde a programação à intervenção-manutenção no edifício.

Esta experiência contém, naturalmente, os riscos inerentes ao equilíbrio dos espaços de ação respetivos (do Museu e do Círculo), e o contexto económico-financeiro dos museus pode incorrer em dependências não desejáveis. Porém, é por isso mesmo, de acordo com o que observámos e analisámos no MNSR, que estamos em condições de defender que uma maior dotação de autonomia aos diretores dos museus poderá, ao mesmo tempo, alargar e conter o âmbito da colaboração recíproca, e em particular prevenir interferências nos domínios da competência própria dos museus, nomeadamente em termos da sua programação. Por outras palavras, ensaiar contratos de colaboração que não fiquem cativos de elementos conjunturais (como, desde logo, as personalidades e as relações personalizadas dos respetivos responsáveis). No caso de serviços do Museu como a loja, que assinalámos como de intervenção paradigmática do funcionamento e da imagem do MNSR, será muito importante considerar as condições da sua exploração com o Grupo de Amigos.

- Os Grupos de Amigos sobressaem como parceiros privilegiados, designadamente no que respeita à agilização do funcionamento e da obtenção de recursos. Mas não são os únicos interlocutores. Potenciar a ligação do Museu à sua envolvente, refletir em conjunto, trocar informação, constitui, no nosso entender, uma linha a explorar. Uma possível experiência poderia passar pela constituição de um grupo, não tanto de consulta, mas de discussão regular alargada a personalidades,

² Cf., a apresentação do Círculo Dr. José Figueiredo no sítio do MNSR (www.museusoaresdosreis.pt).

individuais e coletivas, que também têm interesse na qualificação do Museu. Seria possível, por esta via, não apenas minimizar o fechamento ainda muito presente na cultura organizacional dos museus, mas também encontrar soluções novas e adequadas aos problemas. O MNSR, e a sua atual diretora, têm uma ligação muito especial com a cidade do Porto, que poderá facilitar este tipo de abertura.

- Um outro domínio (de novo articulado com os dois anteriores) em que, manifestamente, as exigências ultrapassam as possibilidades efetivas do Museu consiste nas atividades de comunicação, em sentido lato: divulgação e relação específica com públicos diversos (e, aqui, devemos incluir os colecionadores de arte), mas também preparação e atualização de materiais que possam ser rapidamente mobilizados – para a procura de mecenas ou patrocinadores, para as políticas de conservação e aquisição, para a investigação e publicação.

Ao longo do último ano, o MNSR iniciou uma experiência, que podemos dizer como (ainda) uma espécie de voluntariado, com um grupo de profissionais que há vários anos se foram relacionando com ele, designadamente através da intensa rede de parcerias que o Museu implementou para efeitos da sua programação. Com competências em comunicação, produção e *design*, esse grupo tem colaborado com o MNSR, e, desejavelmente, a relação pode ser muito profícua, nomeadamente para o diálogo do Museu com as enormes exigências atuais, tecnológicas e profissionais – mas também aliviando a pressão interna num domínio que requer um trabalho focalizado. Em termos de comunicação, o MNSR conta com uma pessoa tecnicamente qualificada (mas cuja função formal é de assistente operacional) e as suas condições de trabalho são permanentemente afetadas, quer pela obsolescência tecnológica dos computadores e dos servidores, quer pelas restrições de acesso (centralizadas e também com pouco pessoal). A criação de um

blogue e de uma página no *facebook*³ são alguns resultados visíveis desta colaboração, já na sequência de outras, incluindo de voluntariado. Mas ela pode ser muito mais profunda, e constituirá, necessariamente, um ensaio de cooperação entre mundos diferentes, reciprocamente frutuosa, que devemos acompanhar – por exemplo, no que respeita aos efeitos, desejáveis, em termos de planeamento de produção (no caso das exposições em particular); e de uma aprendizagem, ainda muito por fazer nestas áreas, de como os profissionais devem atender às diferentes culturas dos seus "clientes". É, finalmente, também um interessante exemplo de como, na sociedade próxima e mais jovem, se encontra motivação e interesse na colaboração com o Museu, sinal claro do reconhecimento que lhe é votado.

- As vias que acabamos de referir não podem ficar limitadas ao papel do diretor do museu, e o último exemplo é ilustrativo disso mesmo. Por outras palavras, uma maior autonomia do diretor do museu tem que convocar a uma maior participação interna. O modelo em funcionamento geral repercute-se naturalmente na estrutura interna do Museu, instituindo uma estrutura que dificulta a delegação interna de responsabilidades e de âmbitos de ação.

No caso do MNSR (mas sabemos que não é único), a qualidade dos recursos humanos permite conceber uma maior participação na gestão estratégica do Museu – da produção à comunicação, das coleções às exposições (incluindo a renovação da exposição permanente), da investigação ao serviço educativo, incluindo as relações nacionais e internacionais que, várias vezes, o Museu identificou como estratégicas e raramente pôde passar do acolhimento (nem sempre, sequer, por falta de meios) de solicitações externas.

³ Acessíveis a partir do sítio do Museu (www.museusoaresdosreis.pt).

Não se trata de sugerir mais funções para um quadro de pessoal que diagnosticámos como manifestamente insuficiente (ou inadequado, nalguns casos) para as solicitações. Aliás, nem sequer se trata de deslocalizar as funções do diretor, mas de registar que nele se concentram também excessivas funções de execução – lembremos que não há qualquer tipo de apoio formal de secretariado ao diretor. Pelo contrário, o que identificámos na nossa análise foi a existência de condições para uma delegação de responsabilidades que contribua para tornar a estrutura mais leve e mais eficiente. Foram várias as mudanças a que assistimos no desenho interno de funções, em ensaios de alocação de competências e interesses dos funcionários, muitas vezes difíceis de concretizar, dado o quadro formal de funções, hierarquias e, digamos "tradições". A experiência e o conhecimento dos funcionários, e a forte motivação em relação ao seu trabalho e à instituição, poderia traduzir-se numa redistribuição de autonomia interna, ao nível em particular dos técnicos superiores, ficando a direção mais liberta para a gestão estratégica e a coordenação. Esta é uma via muito importante para outro plano: o da estabilidade e da possibilidade de desenho de estratégias de médio e longo prazo, que não fiquem cativas de quem ocupa, num momento particular, os cargos de direção. E, nessas estratégias, a de assegurar a formalização e a transmissão do conhecimento do pessoal, cuja composição etária aponta inequivocamente para o risco de perda do capital de conhecimento.

iii. O último plano que entendemos contribuir para a superação dos problemas inerentes à rigidez administrativa-burocrática prende-se com as **relações do Museu com o exterior**, sendo que uma parte ficou referida atrás. Aqui, queremos sinalizar o trabalho de diversificação de colaborações e parcerias do Museu, ao nível da programação e das atividades menos visíveis. Depois de um primeiro momento, de resto necessariamente longo, de abertura, há condições para uma estratégia mais seletiva e, digamos, "especializada" dessas colaborações, definindo, em particular, o que se consolidou e importa consolidar

(ou ainda construir) como estruturante; e o que pode manter-se e atualizar-se no âmbito de ações mais pontuais.

- É inegável, no período do nosso estudo, o esforço de cooperação interinstitucional do Museu, atualizando ou iniciando relações com instituições da cidade e da região. Da Universidade e da Faculdade de Belas-Artes, parceiros "naturais" pela história do Museu, a associações culturais como o Cineclube do Porto (um "vizinho" cujas relações com o Museu remontam ao seu fundador, Alves Costa), a instituições como a Obra Diocesana de Promoção Social (outro "vizinho") e a Anilupa – Associação de Ludotecas do Porto, a grupos de produção e criação artística (refira-se o Teatro Plástico, o Ballet-Teatro, a Casa da Animação e várias escolas artísticas), ou a museus locais e, nalguns casos, regionais – são muitos os exemplos do trabalho de construção de uma rede de "parceiros e amigos".

Não ignorando as dificuldades destes esforços, registemos que os benefícios têm sido muitos, quer para as atividades, a visibilidade e o reconhecimento do Museu, quer para os envolvidos. Para além do plano institucional, estas relações têm-se revelado muito profícuas no que respeita à relação com os públicos – levando ao MNSR grupos que nunca lá tinham entrado, em especial por condições de (in)acessibilidade sociocultural, geracional, ou, mais simplesmente, relativa à segmentação dos mundos artísticos. Este é um caminho que requer meios para estabilizar e, em particular, para permitir que o Museu converta para os seus interesses estratégicos essas relações – em certo sentido, deixando de ser sobretudo "anfitrião".

- Inserem-se neste mesmo caminho as relações com os voluntários e, o que tem sido crescente, as solicitações por parte das escolas, nomeadamente de ensino artístico e superior (onde a Universidade do Porto, naturalmente, tem um largo peso). Cremos possível, pela experiência

adquirida, a passagem de uma fase de adaptação das solicitações aos interesses do Museu (o que verificámos como uma notável capacidade de integração de elementos externos, o que é raro neste tipo de instituições rígidas) para uma outra, em que o Museu protagonize a iniciativa de seleccionar o que é em primeiro lugar do seu interesse. Por essa via, podem mesmo estruturar-se planos de colaboração, quer em termos de voluntariado, quer de projetos profissionais, artísticos e de investigação. Insistimos, no entanto, que esta estruturação só poderá ser bem sucedida se convocar uma mais efetiva participação interna.

3. Notas relativas à identificação de elementos que traduzem a necessidade de intervenções específicas

- i. A conclusão das obras da cerca, previstas na grande intervenção no edifício, permitiria assegurar o acesso independente às exposições temporárias e auditório com benefícios também em termos de segurança, apesar das exigências acrescidas de vigilância. O acesso pela cerca permitiria ainda utilizar regularmente esse espaço, cuja manutenção tem sido muito difícil, com os recursos existentes.
- ii. Há um conjunto de áreas que podem beneficiar também da colaboração com os Amigos do Museu e outras entidades externas. Salientamos a atualização das necessidades de aquisição de obras; o acompanhamento dos leilões; e a consolidação de aproximação mais ativa aos colecionadores.
- iii. O acervo do MNSR compõe-se de uma heterogeneidade que, na nossa opinião, lhe confere um enorme potencial, designadamente para a captação de novos públicos. O Museu tem já valorizado as "coleções menos visíveis", nomeadamente pela relação com as coleções particulares que recebeu, quer em termos de estudo, quer de exposição. Também nas coleções "maiores", são múltiplas as obras de grande potencial artístico e iconográfico, que permanece relativamente inexplorado e esmagado pelos grandes ícones do Museu.

- iv. A integração da Casa-Museu Fernando de Castro no MNSR, que data da época da sua doação ao estado e subsequente abertura como Casa-Museu, não estando em causa, não dispensa que a tutela lhe assegure os recursos humanos e financeiros necessários para que o MNSR possa honrar os termos da própria doação (condição, como é sabido, de futuras doações).
- v. Urge assegurar formas de recompensa (intrínseca e/ou extrínseca) do pessoal, que, e são a maioria, manifestam, em circunstâncias muito adversas, o entusiasmo e a disponibilidade indispensáveis à viabilização e ao sucesso dos novos projetos. Trata-se, sobretudo, de procurar que futuros projetos não serão bloqueados por ausência de competências específicas ou colaboradores desmotivados. Após um já longo período de subdotação em recursos financeiros, humanos ou materiais, começam a notar-se sinais de alguma descrença no futuro, que se traduz em falta de energia para acreditar e lançar novos projetos de cujo sucesso dependerá crucialmente o desempenho do Museu.
- vi. A ênfase que colocámos no público da cidade e região não deve ser entendida como sinónimo de recondução do Museu a uma dimensão meramente local. Não é esse o caso, nem no plano dos objetivos traçados, nem dos resultados alcançados.
- vii. Apesar de tudo o que já foi adquirido, muito está ainda por fazer no domínio da atração e acolhimento de visitantes estrangeiros (informações em outras línguas sobre as obras e peças em exposição, guia do Museu ou de catálogos das exposições dirigidos a públicos não lusófonos), mas também na própria configuração de iniciativas no domínio da função museológica dirigidas a este público específico. Estas iniciativas podem ser pequenas iniciativas, tais como a valorização no circuito expositivo de peças especialmente valorizadas por públicos de determinadas origens.
- viii. As melhorias que estão a ser introduzidas nos serviços educativos, quer junto do público escolar, quer com acessibilidade reduzida, quer em função das diversas faixas etárias, podem continuar a beneficiar, para o seu desenvolvimento, das colaborações do MNSR com o exterior. Os serviços

educativos ganham especialmente com a abertura do Museu, na medida em que requerem uma permanente atualização de conteúdos, iniciativas e procedimentos, ajustados aos seus destinatários.

- ix. Um último ponto diz respeito à necessidade de continuar o trabalho relativo à Rede Portuguesa de Museus, naquilo que respeita ao trabalho de cooperação interinstitucional, agora entre os vários museus. O estudo permitiu vislumbrar várias dificuldades nessa cooperação, nos vários domínios de atividade, e vale a pena registar que o tipo de esforço que o MNSR demonstrou conseguir em termos das suas relações com exterior poderia, com as devidas condições, verter para uma mais estreita relação entre os museus da Rede. Na realização e na itinerância das exposições, nos serviços educativos, nos projetos de investigação ou na comunicação, são múltiplas as áreas em que, de novo, se ganharia, nos custos materiais também, com uma estrutura mais flexível e descentralizada.

I. Introdução

1. Objetivos e enquadramento

Entre o final de 2007 e o final de 2014, teve lugar um projeto conjunto entre uma equipa da Faculdade de Economia do Porto e o Museu Nacional Soares dos Reis (MNSR), ao abrigo de um protocolo entre a Universidade do Porto e o então Instituto dos Museus e da Conservação⁴. Concebido e concretizado em circunstâncias excecionais do ponto de vista da implementação de uma investigação longa e profunda (que explicitaremos), o estudo teve *quatro grandes objetivos e duas fases*.

Os quatro objetivos podem sintetizar-se do seguinte modo:

1. Proceder a uma caracterização do MNSR, isto é, identificar e descrever os seus principais aspetos constitutivos e atividades;

2. Identificar e caracterizar os elementos relevantes para as relações do Museu



Visita escolar (Serviços educativos,
2009)

com o exterior, o que inclui o estudo das procuras, quer no sentido tradicional (públicos ou visitantes), quer no sentido da articulação das vertentes geralmente integradas nas atividades regulares, mas não diretamente visíveis, do Museu, como a investigação, as ações dirigidas a visitantes específicos ou parcerias diversas;

3. Compreender 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 patrimoniais-simbólicos da instituição;

⁴Atualmente Direção Geral do Património Cultural (DGPC) – cf. *infra* II.1. Quadro Institucional.

4. Compreender os figurinos, as práticas e as representações da gestão do Museu, justamente entendido nas três vertentes referidas no primeiro objetivo (cf. supra).

O último objetivo enunciado corresponde à matriz global do enquadramento da observação e da análise que, desde o início, procurámos configurar.

As duas fases do estudo dizem respeito a dois tempos, diferenciados nos protocolos de observação (vd. secção seguinte), porém complementares:

1º. um primeiro tempo (2008-2010), de investigação intensiva, consulta documental sistemática e recolha de dados primários em atividades selecionadas e junto de visitantes e dos funcionários dos museus;

2º. um segundo tempo (2011-2014), em que se privilegiou um trabalho de acompanhamento da ação do museu, em função de mudanças e desenvolvimentos de estratégias, ora mais internas, ora externamente condicionadas.

A caracterização do MNSR, isto é, a identificação e descrição dos seus principais aspetos constitutivos e atividades faz-se em três vertentes: (i) o MNSR enquanto constituinte da *instituição* museu; (ii) o MNSR enquanto museu público; (iii) o MNSR enquanto organização singular.

Enquanto constituinte da *instituição* museu, o MNSR é a concretização de um figurino organizacional, de uma relação social (em sentido lato) e de um conjunto nuclear de atividades, funcionalidades, e objetivos e missões, designadamente tendo por referência geral a última definição do ICOM (uma atualização, em vigor desde 2007:

"Um museu é uma organização não-lucrativa, de carácter permanente, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, que adquire, conserva, investiga, comunica e exhibe

o património tangível e intangível da humanidade e do seu envolvimento, para fins de educação, estudo e entretenimento."⁵

Em Portugal, os esforços legislativos e regulamentadores para a área dos museus⁶ desenharam-se, em primeiro lugar, na Lei de Bases do Património, de 2001⁷, onde se instituem "as bases da política e do regime de proteção e valorização do património cultural, como realidade da maior relevância para a compreensão, permanência e construção da identidade nacional e para a democratização da cultura" (Artigo 1º, §1); e se estabelece que "[a] política do património cultural integra as ações promovidas pelo Estado, pelas Regiões Autónomas, pelas autarquias locais e pela restante Administração Pública, visando assegurar, no território português, a



Montagem de exposição (2010)

efetivação do direito à cultura e à fruição cultural e a realização dos demais valores e das tarefas e vinculações impostas, neste domínio, pela Constituição e pelo direito internacional" (Artigo 1º, §2). É, porém, com a Lei-Quadro dos Museus Portugueses, de 2004⁸, que se constitui efetivamente o contexto institucional fundamental dos museus portugueses, ao mesmo tempo procurando integrá-los nas diretivas internacionais (designadamente da UNESCO e do

ICOM):

- a) *Definir princípios da política museológica nacional;*
- b) *Estabelecer o regime jurídico comum aos museus portugueses;*
- c) *Promover o rigor técnico e profissional das práticas museológicas;*

⁵In ICOM, <http://icom.museum/the-vision/museum-definition>. Salvo indicação, todos os endereços eletrónicos sinalizados estavam acessíveis em dezembro de 2014.

⁶ Uma útil síntese da produção legislativa do setor cultural encontra-se em Garcia, 2014: 21-24 ["Um Panorama sobre a Produção Legislativa para o Sector da Cultura (1976-2013)"] (*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 – versão digital disponível em www.gepac.gov.pt).

⁷ Lei n.º 107/2001, de 8 de setembro.

⁸ Lei n.º 47/2004, de 19 de agosto.

- d) Instituir mecanismos de regulação e supervisão da programação, criação e transformação de museus;*
- e) Estabelecer os direitos e deveres das pessoas coletivas públicas e privadas de que dependam museus;*
- f) Promover a institucionalização de formas de colaboração inovadoras entre instituições públicas e privadas tendo em vista a cooperação científica e técnica e o melhor aproveitamento de recursos dos museus;*
- g) Definir o direito de propriedade de bens culturais incorporados em museus, o direito de preferência e o regime de expropriação;*
- h) Estabelecer as regras de credenciação de museus;*
- i) Institucionar e desenvolver a Rede Portuguesa de Museus."*

Nessa lei-quadro, institucionaliza-se a Rede Portuguesa de Museus (RPM), iniciada em 2000⁹.

Vale a pena transcrever os nove "princípios da política museológica" ali enunciados (artigo 2º, 1), uma vez que enformam o seu âmbito, e dão conta da sua exigência e da sua contemporaneidade:

- "a) Princípio do primado da pessoa, através da afirmação dos museus como instituições indispensáveis para o seu desenvolvimento integral e a concretização dos seus direitos fundamentais;*
- b) Princípio da promoção da cidadania responsável, através da valorização da pessoa, para a qual os museus constituem instrumentos indispensáveis no domínio da fruição e criação cultural, estimulando o empenhamento de todos os cidadãos na sua salvaguarda, enriquecimento e divulgação;*

⁹ Como Estrutura de Projeto, no âmbito dos objetivos do recém-criado Instituto Português de Museus pelo Despacho conjunto n.º 616/2000, de 5 de junho (veja-se a apresentação sintética no *Boletim Trimestral da Rede Portuguesa de Museus*, junho 2001, 6). A RPM foi consubstanciando diversas reconfigurações, encontrando-se a atual orgânica definida no Decreto-Lei nº 115/2012 de 25 de maio.



Realização de entrevistas sobre uma exposição (2010)

c) Princípio de serviço público, através da afirmação dos museus como instituições abertas à sociedade;

d) Princípio da coordenação, através de medidas concertadas no âmbito da criação e qualificação de museus, de forma articulada com outras políticas culturais e com as políticas da educação, da ciência, do ordenamento do território, do

ambiente e do turismo;

e) Princípio da transversalidade, através da utilização integrada de recursos nacionais, regionais e locais, de forma a corresponder e abranger a diversidade administrativa, geográfica e temática da realidade museológica portuguesa;

f) Princípio da informação, através da recolha e divulgação sistemática de dados sobre os museus e o património cultural, com o fim de permitir em tempo útil a difusão o mais alargada possível e o intercâmbio de conhecimentos, a nível nacional e internacional;

g) Princípio da supervisão, através da identificação e estímulo de processos que configurem boas práticas museológicas, de ações promotoras da qualificação e bom funcionamento dos museus e de medidas impeditivas da destruição, perda ou deterioração dos bens culturais neles incorporados;

h) Princípio de descentralização, através da valorização dos museus municipais e do respetivo papel no acesso à cultura, aumentando e diversificando a frequência e a participação dos públicos e promovendo a correção de assimetrias neste domínio;

i) Princípio da cooperação internacional, através do reconhecimento do dever de colaboração, especialmente com museus de países de

língua oficial portuguesa, e do incentivo à cooperação com organismos internacionais com intervenção na área da museologia."

Enquanto *museu público*, o MNSR constitui-se num elemento próprio do campo da ação política pública. O MNSR foi o primeiro museu de arte público português, criado em 1833, em circunstâncias de transformações sociais e políticas profundas (pleno liberalismo), o que marcou as suas características e desenvolvimentos até se constituir como Museu Nacional de Soares dos Reis, no início do séc. XX (1911).

Enquanto *organização singular*, i.e., o MNSR apresenta as especificidades de uma organização com uma história e uma dimensão próprias, a qual reconfigura as condições segundo as quais articularemos o esforço de compreensão de um caso com as inferências desejadas para o universo dos museus públicos portugueses.

Na verdade, os objetivos do estudo 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 modificações socioeconómicas e político-culturais a que os museus vêm estando crescentemente expostos.

Estas modificações referem-se, por um lado, à generalidade das mudanças (fortes e rápidas) do campo cultural como um todo, com especial incidência nos museus – das quais salientamos quatro:

1. A contínua pressão à visibilidade externa (nomeadamente a práticas de exposição e de exibição), que impõe uma atenção permanente e renovada junto dos visitantes, e, neles, dos turistas, assim como desafios crescentes de divulgação e comunicação, num contexto de fortíssima concorrência no espaço da comunicação social, nos espaços virtuais e, mais geralmente, individuais e domésticos;
2. A concorrência interna às artes, em que os esforços de inovação de conteúdos e de mensagens exortam a soluções complexas (também em recursos),

designadamente alargando o espaço de atuação dos museus, seja pelo reforço da necessidade de internacionalização, seja pela "invenção" de novas patrimonializações. Neste último aspeto, refira-se, a título de exemplo, a pressão a propostas de novas relações e releituras entre áreas artísticas e domínios "leigos" e/ou entre géneros artísticos contemporâneos e "clássicos", em parte expressão de uma ainda designada "nova museologia", com maior pendor pragmático do que substantivo na sua relação com a sociedade. O número e a



Visita guiada à exposição *Fábrica de Louça de Miragaia* (2008)

diversidade dos museus atuais tem sido crescente em praticamente todo o mundo (apesar da crise dos últimos anos), e os países tendem a investir fortemente na projeção dos seus museus nacionais de arte, alargando necessariamente os respetivos territórios de abrangência prática e

simbólica, desafiando assim as relações entre a identidade local e nacional e a universalidade das suas coleções.

3. As transformações sociodemográficas, que veiculam desafios profundos, porém difíceis, às relações com os visitantes e públicos (incluindo, portanto, os serviços educativos), seja do ponto de vista dos conceitos que lhes estão associados (educação, pedagogia, acessibilidade, familiarização...), seja da estrutura dos (atuais e possíveis) destinatários, que revelam diferenças geracionais profundas entre jovens, adultos e velhos, do crescente envelhecimento da população, e, em particular desde 2008, de uma crise social profunda, que veio reequacionar vários dos esforços em prol da atração de públicos mais distantes da cultura museológica. A estes elementos acresce a progressiva prioridade atribuída aos visitantes estrangeiros, no quadro das políticas de valorização do turismo.

4. As mudanças (anunciadas antes, mas profundamente potenciadas pela crise de 2008) no âmbito das políticas culturais públicas, que vêm interrogando os modelos formais e de funcionamento das instituições culturais públicas, e, nelas,

dos museus, ao mesmo tempo que, por um lado desinvestem no seu financiamento e qualificação, por outro generalizam modelos de medida e avaliação sobretudo quantitativos e de curto prazo.

Este leque de mudanças, disseminado nas políticas europeias, torna-se especialmente expressivo em Portugal, onde, nos museus como noutras áreas da cultura, a infraestruturização político-institucional é historicamente recente, e, sobretudo, o desenho de uma política pública consistente na cultura não chegou a conhecer desenlace claro, num epílogo recente de lhe ter deixado de ser reconhecido o estatuto de ministério. Como desenvolveremos no Quadro Institucional (secção II.1), no caso dos museus e pensando na última década, as alterações organizativas e legais têm sido sistemáticas, não facilitando a estabilidade estrutural do "setor", sobretudo a partir do momento em que a conjuntura geral se torna, manifestamente, desfavorável. Em programas como o da Rede Portuguesa de Museus ou a recente redistribuição de tutelas (central – Direção Geral do Património Cultural – e regional – Direções Regionais de Cultura) essa instabilidade alia-se ao aumento persistente da escassez de recursos, que observámos ao longo do estudo.

Assim, e em síntese, o estudo cujos resultados agora apresentamos teve como objeto direto o Museu Nacional de Soares dos Reis, concebido como um caso passível de contribuir para o conhecimento dos museus públicos portugueses. Isso não significa que dispensemos a consideração de que um estudo de caso é uma investigação singular: objeto, tempo, espaço e agentes envolvidos são elementos constitutivos de uma interação dinâmica e situada entre os programas de investigação e os programas de ação, simultaneamente da equipa de estudo e da equipa do Museu, em especial da sua direção.

Essa decisão derivou também do facto de a informação disponível sobre os museus em Portugal se dividir, *grosso modo*, em dois "núcleos":

1. Um núcleo de informação oficial, baseada no esforço de produção de informação estatística setorial no domínio da cultura, através dos Inquéritos aos

Museus, realizados desde 2000¹⁰ e as estatísticas do IMC/DGPC. Justamente, é porventura demasiado recente esse esforço para ter possibilitado a disponibilização de informação (mais) fina: a segmentação, quer externa (entre museus), quer interna (categorias de análise, por exemplo, populacionais) dispõe ainda de uma agregação demasiado geral, direcionada para as preocupações globais das tutelas. A propósito deste núcleo (que nos serviu de enquadramento), impõem-se duas notas:

i) a área dos museus foi, claramente, uma das prioridades da produção sistemática de informação estatística e de análise, em particular no âmbito da colaboração da tutela dos museus com o Observatório das Atividades



Atividades decorrentes de parcerias externas (Galeria Soares dos Reis, 2010)

Culturais, entretanto extinto;¹¹

ii) no início de dezembro último, teve início um inquérito, há muito necessário, aos públicos dos museus nacionais. Trata-se de uma iniciativa pioneira em Portugal, da responsabilidade da DGPC, implementado com o Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (Instituto Universitário de Lisboa).¹² O estudo abrange uma amostra de

14 museus, entre os quais o MNSR¹³, e terá a duração de um ano, esperando-se, não apenas obter informação agregada, mas também sobre cada museu – o

¹⁰ A publicação mais recente cobre a década de 2000 a 2010, dando conta da preocupação de análise diacrónica – cf. Neves, 2014 [*Panorama Museológico em Portugal (2000-2010)*].

¹¹ Cf., para uma panorâmica de resultados da atividade do Observatório: www.gepac.gov.pt/oac-1996-2013.aspx.

¹² O estudo conta com o apoio mecenático da Fundação Millennium bcp e da ONI. Cf. www.patrimoniocultural.pt/pt/news/iniciativas/1-estudos-de-publicos-em-museus-nacionais.

¹³ Além do MNSR, a amostra compõe-se dos seguintes museus: Casa Museu Anastácio Gonçalves, Museu Nacional de Arte Antiga, Museu Nacional de Arte Contemporânea – Museu do Chiado, Museu Grão Vasco, Museu Monográfico de Conímbriga, Museu da Música, Museu Nacional de Arqueologia, Museu Nacional do Azulejo, Museu Nacional dos Coches, Museu Nacional de Etnologia, Museu Nacional Machado de Castro, Museu Nacional do Teatro e Museu Nacional do Traje.

que constituirá uma importante ferramenta de política e gestão, coletiva e individual. Até aqui, apenas dispúnhamos de estudos específicos, essencialmente na esteira de investigações académicas de pós-graduação, o que justificou a nossa opção de aferir também os visitantes do MNSR.

2. Um segundo núcleo de estudos configura a tradição de investigações, diversificadas e geralmente especializados, nas áreas próprias da museologia, do património e da história de arte – privilegiando perspetivas internas, a partir dos autores, das obras e da sua identificação, classificação e inventariação. Reconhecendo em absoluto a sua incontornabilidade e constatando a necessidade de prosseguir o investimento neste domínio, registamos também a importância de dispormos de análises pluridisciplinares, de contexto e articulação. Esta nossa defesa de pluridisciplinaridade aplica-se também à emergência de estudos sobre o valor e os "impactos" de instituições culturais (entre as quais os museus) nos domínios da economia e, por essa via, do turismo.

Ao longo do estudo, foram sendo reportados alguns dos resultados parcelares. Formalmente, realizaram-se duas apresentações, abertas ao público, no próprio Museu – a primeira em novembro de 2010, e a segunda em julho do ano seguinte. E, em setembro de 2009, sintetizámos os primeiros resultados sobre os visitantes, a propósito da auscultação realizada aos visitantes não nacionais. Um ano depois (setembro de 2010), elaborámos um pequeno documento relativo à observação direta realizada, e focalizada nas entrevistas estruturadas, então ainda em curso, aos profissionais da instituição. Em contextos académicos, aproveitaram-se algumas oportunidades para apresentação e discussão (sobretudo metodológica) do estudo. Todos esses elementos serão, naturalmente, vertidos para o presente relatório. Na verdade, se usarmos para o estudo a metáfora do visitante, que não deixa de marcar a sua presença no Museu pelas atividades que "se dão a ver", podemos usar as exposições do Museu para estabelecer o tempo do estudo. Começámos com a exposição *Rituais de Inverno com Máscaras* já em curso¹⁴, e a preparação da *Vasos*

¹⁴A exposição decorreu entre 24 de janeiro e 27 de abril de 2008. – cf. Anexo III.

*Gregos em Portugal Aquém das Colunas de Hércules*¹⁵ – no primeiro trimestre de 2008, portanto. Terminámos a primeira fase do processo no final de 2010, quando o Museu apresentava uma das suas exposições mais emblemáticas, pela dimensão, pela qualidade das obras, mas sobretudo pela relação entre o(s) pintor(es) do Porto e a universalidade da arte, tão cara à história do Museu: *Artur Loureiro, 1853-1932*¹⁶. Na segunda fase do estudo, colocámo-nos sobretudo do ponto de vista do acompanhamento organizacional interno.

¹⁵ De 22 de fevereiro a 1 de junho de 2008 – cf. Anexo III.

¹⁶ Entre 17 de dezembro de 2010 e 24 de abril de 2011, cf. Anexo III.

2. O Museu como caso: estratégia e implementação de uma experiência

Intentámos neste estudo 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, pioneira na emergência do campo dos museus públicos nacionais de arte.

A estratégia de abordagem que desenvolvemos 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, como referimos na secção anterior, abordámos numa perspetiva em que o caso (o objeto de observação) foi tomado como *ativo*. Por outras palavras, a relação entre a equipa e o Museu foi, desde o início, explicitada como especialmente interativa, 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, quer da direção e, menos diretamente, dos funcionários e alguns colaboradores regulares (como voluntários). Ao mesmo tempo, a permanência no Museu, mais

continuada durante o ano de 2009, possibilitou um contacto privilegiado com a organização, isto é, com o seu quotidiano de trabalho e de vida.¹⁷

Designamos esta estratégia como "de cumplicidade tensa" e "em ação", 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

¹⁷ Sem prejuízo, naturalmente, da confidencialidade das informações obtidas nos seus contextos próprios.

condições de implementação). Mas, não menos importante, nos dispositivos em que se justificou (voltaremos a este ponto), o Museu foi parte integrante da sua implementação – a administração dos inquéritos por questionário aos visitantes é, talvez, o melhor exemplo, uma vez que contou com a participação dos funcionários responsáveis pela vigilância.

O carácter experimental do estudo enforma-se ainda em três planos essenciais ao seu desenho e aos seus resultados.

O segundo plano relaciona-se com a já referida presença forte e regular dos elementos centrais da equipa no Museu, o que permitiu condições excepcionais de observação e análise do seu quotidiano ao longo de vários anos. 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, isto é, permitiam permanências mais regulares no espaço do Museu. Por outro lado, foi-nos disponibilizada pela direção 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*, em 2010, que consistiu na recolha, junto dos funcionários do MNSR, de uma obra à sua escolha, é um exemplo visível¹⁸. Por seu turno, a participação dos funcionários na administração dos questionários aos visitantes implicou as suas várias etapas: a distribuição, o acompanhamento dos respondentes, o controlo das amostras definidas e a recolha (ora logo na receção do Museu, ora na vigilância das salas de exposição, ora na sua coordenação interna). Finalmente, foi concedido aos responsáveis pelo estudo o acesso privilegiado a toda a informação que a equipa solicitou.

¹⁸ Este tipo de experiência havia sido realizado em 2007, junto de várias personalidades da cidade do Porto, tendo sido publicado um roteiro com as suas escolhas – *Novos Olhares sobre o Museu* (2007). Os resultados e 2010 estão publicados no sítio virtual do MNSR: <http://www.museusoaresdosreis.pt>.



Portal manuelino (séc. XVI, jardim da cerca)

Os procedimentos de observação e copresença, se menos mensuráveis, foram essenciais para introduzir no estudo uma dimensão significativa, não apenas no que respeita à recolha, análise e interpretação 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.

O terceiro plano de experimentação refere-se ao horizonte do estudo: desde o seu início que se perspetivou o estudo do Museu Nacional Soares dos Reis como um ensaio para a conceção de um modelo replicável a outros museus – ou, dito de outra forma, testável noutros museus, por forma a obter comparações sistemáticas.

O quarto plano, na esteira do que já indicámos na secção anterior, refere-se à ainda fraca tradição de estudos pluridisciplinares, e em especial os que combinem a sociologia e a economia da cultura, e, ainda que a sociologia da cultura portuguesa possua já uma história e resultados consolidados, permanecemos com dificuldades de acesso a informação sistematizada e atualizada, 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. A equipa deste estudo contou com um leque mais diversificado: elementos de sociologia, economia, antropologia e ciências da comunicação – incluindo nas fases de tratamento da informação, onde entrevistaram diversos estudantes da Universidade do Porto.

Em síntese, o estudo de caso sobre o Museu Nacional de Soares dos Reis foi realizado com base em quatro dimensões de observação:

- i) Uma observação direta longa, que contou com períodos de presença sistemática e regular no Museu;
- ii) Uma observação indireta de visitantes, através da análise secundária de um inquérito realizado pelo Museu aos visitantes da exposição *Rituais de Inverno com Máscaras* (entre 24 de janeiro e 27 de abril de 2008), a administração de inquéritos por questionário e o tratamento da informação estatística disponível;
- iii) Uma pesquisa documental transversal (estatísticas oficiais, dossiers e relatórios de atividades, notícias de imprensa, legislação...). Relevam-se aqui a análise das visitas, a partir dos dados disponíveis pelo IMC/DGPC, e o quadro institucional do Museu;
- iv) Uma análise funcional e organizacional do Museu. Inclui-se aqui a auscultação direta dos colaboradores do Museu, através da realização de entrevistas estruturadas, assim como a reconstituição do processo de produção de uma exposição (*Esperando o Sucesso. Impasse académico e modernismo de Henrique Pousão*, de 26 março a 28 de junho de 2009¹⁹), que designámos como "Anatomia de uma exposição").

Estruturámos este relatório como um itinerário, iniciado com a descrição crítica do quadro institucional do MNSR, os seus recursos, as suas atividades (uma síntese da sua estratégia no período que se inicia em 2008, quer no domínio das funções museológicas, quer no da gestão) e os seus visitantes. Os visitantes são analisados, quer em termos da sua evolução quantitativa, quer em termos de caracterização sociográfica. As principais conclusões e recomendações integram o sumário executivo.

¹⁹ Cf., de novo, a lista de exposições em anexo (Anexo III).

II. Diagnóstico

1. Quadro Institucional

O período analisado é um período de profundas transformações. Em termos institucionais, o Instituto dos Museus e da Conservação I.P. funde-se, em 2011, com o Instituto de Gestão do Património Arquitetónico e Arqueológico, I.P, passando a nova Direção Geral do Património Cultural (DGCP), serviço da administração direta do estado, a exercer a tutela do Museu Nacional de Soares dos Reis, até aí assegurada pelo extinto Instituto dos Museus e da Conservação que tutelava também outros 28 Museus e cinco Palácios (Decreto-Lei 97/2007 de 29 de março). A Direção Geral do Património Cultural assegura a tutela de 14 Museus, quatro



Palácios e cinco Monumentos Nacionais (Decreto-Lei 115/2012 de 25 de maio). Com a extinção do Instituto dos Museus e da Conservação, 14 Museus e um Palácio até aí sob a sua tutela, são

transferidos para a tutela das Direções Regionais de Cultura.²⁰

No mesmo período, foi extinto o Ministério da Cultura, que tutelava o Instituto dos Museus e da Conservação, dando origem ao atual Gabinete do Secretário de Estado da Cultura em cuja dependência se encontra a Direção Geral do Património Cultural.

²⁰ Além do Paço dos Duques, transitaram para a tutela das Direções Regionais de Cultura, os seguintes museus: Museu Abade do Baçal, Museu Alberto de Sampaio, Museu dos Biscainhos, Museu D. Diogo de Sousa, Museu de Lamego, Museu de Etnologia do Porto, Museu da Terra de Miranda, Museu de Aveiro, Museu Francisco Tavares Proença Júnior, Museu da Guarda, Museu da Cerâmica, Museu José Malhoa, Museu Etnográfico e Etnológico Dr. Joaquim Manso e Museu de Évora.

Em oito anos, os órgãos de governo da Cultura tiveram quatro titulares.²¹ No mesmo período, o par IMC-DGPC conheceu cinco diretores.²²

Formalmente, as alterações na tutela dos Museus que ocorreram ao longo deste período não tiveram impacto direto no seu estatuto. Em particular, o MNSR manteve o estatuto de Serviço Dependente (do IMC primeiro, da DGPC depois). Também a sua missão se manteve inalterada, cabendo ao MNSR, como aos restantes museus integrados no IMC e na DGPC, prosseguir as já referidas funções definidas na Lei-Quadro dos Museus (Lei 47/2004 de 19 de agosto).

Até 2012, os diretores dos Museus integrados no IMC tinham as seguintes competências (art. 8º, nº 4 do Decreto-Lei 97/2007):

- Apresentar ao IMC os projetos de orçamento e de plano de atividades anuais e cumprir o plano e orçamento aprovados pelo IMC;
- Apresentar ao IMC o relatório anual de atividades;
- Organizar e submeter ao IMC a conta de gerência;
- Definir objetivos anuais para o pessoal afeto ao serviço e assegurar o respetivo cumprimento e avaliação;
- Assinar os pedidos de libertação de créditos e assinar e autorizar os respetivos pedidos de autorização de pagamentos;
- Autorizar o acesso gratuito ao museu;
- Decidir sobre a cedência temporária de espaços no museu;
- Autorizar filmagens e tomada de imagens com a finalidade de divulgação do museu e sem objetivos comerciais;

²¹ Dois Ministros – José Pinto Ribeiro (30 de janeiro de 2008-26 de outubro de 2009) e Gabriela Canavilhas (26 de outubro de 2009-21 de junho de 2011) – e dois Secretários de Estado (Francisco José Viegas (21 de junho de 2011-26 de outubro de 2012) e Jorge Barreto Xavier (26 de outubro de 2012- atualidade), ambos na dependência direta do Primeiro-Ministro).

²² Manuel Bairrão Oleiro até dezembro de 2009, João Brigola entre dezembro de 2009 e fevereiro de 2012, Elísio Summavielle entre fevereiro de 2012 e novembro de 2012, Isabel Cordeiro entre novembro de 2012 e fevereiro de 2014 e Nuno Vassallo e Silva desde fevereiro de 2014.

- Assinar protocolos e acordos com outras entidades desde que os seus custos sejam suportados pelo orçamento do museu;
- Autorizar a realização de estágios no museu e gerir a colaboração de voluntários.

A partir de 2012, os museus que transitam para a tutela da nova estrutura orgânica, mantendo, embora, o estatuto de serviço dependente, veem significativamente alteradas (reduzidas) as suas autonomia e competências. A organização interna da DGPC segue o modelo de estrutura hierarquizada (art. 5º do Decreto-Lei 115/2012 de 25 de maio), isto é, é constituída por unidades orgânicas nucleares (direções de serviços) e unidades orgânicas flexíveis (divisões), podendo dispor de secções na área administrativa.²³ Na sua atual configuração, a estrutura nuclear da DGPC



Vista do Jardim das Camélias

organiza-se em serviços centrais (departamentos²⁴) e serviços dependentes (Museus, Palácios e Monumentos²⁵).

O Departamento de Museus, Conservação e Credenciação é a unidade orgânica com competências nas áreas da museologia, da credenciação e qualificação de museus, e da

²³ Art. 21º da Lei nº 4/2004 de 15 de janeiro, com a redação conferida pelo Decreto-Lei nº 105/2007 de 3 de abril.

²⁴ São quatro os departamentos: (i) Departamento dos Bens Culturais, (ii) Departamento dos Museus, Conservação e Credenciação, (iii) Departamento de Estudos, Projetos, Obras e Fiscalização, (iv) Departamento de Planeamento Gestão e Controlo.

²⁵ Além do Museu Nacional de Soares dos Reis, os serviços dependentes são: i) Museu Nacional de Arte Antiga, ii) Convento de Cristo, iii) Mosteiro de Alcobaça, iv) Mosteiro dos Jerónimos e Torre de Belém, v) Mosteiro de Santa Maria da Vitória (Batalha), vi) Palácio Nacional da Ajuda, vii) Palácio Nacional de Mafra, viii) Palácio Nacional de Queluz, ix) Palácio Nacional de Sintra, x) Museu do Chiado/Museu Nacional de Arte Contemporânea/Casa - Museu Dr. Anastácio Gonçalves, xi) Museu Nacional de Arqueologia, xii) Museu Nacional do Azulejo, xiii) Museu Nacional dos Coches e anexo em Vila Viçosa, xiv) Museu Nacional de Etnologia/Museu de Arte Popular, xv) Museu Nacional de Machado de Castro, xvi) Museu Nacional do Teatro, xvii) Museu Nacional do Traje; (xviii) Panteão Nacional, (xix) Museu Grão Vasco, (xx) Museu Monográfico de Conímbriga, (xxi) Museu da Música. Os quatro últimos fazem parte da estrutura flexível da DGPC (cf. Anexo I ao nº 2 do art. 1º do Decreto-Lei nº 115/2012 de 25 de maio e nº 6 do Despacho nº 11142/2012, de 16 de agosto de 2012).

conservação. Organiza-se numa divisão – Divisão dos Museus e Credenciação (DMC) – e num laboratório – Laboratório José Figueiredo (LJF). Todos os museus são serviços que dependem diretamente do diretor-geral, competindo-lhes prosseguir as funções museológicas de estudo e investigação, incorporação, inventário e documentação, conservação, segurança, interpretação e exposição e educação definidas na Lei-Quadro dos Museus Portugueses (art. 6º, nº1 da Portaria 223/2012 de 24 de julho). Os Museus referidos não têm qualquer autonomia (financeira ou administrativa), sendo o cargo de diretor de museu um cargo de direção Intermédia de 1º grau (art. 1º, nº 3 da Portaria 223/2012 de 24 de julho).

Todas as competências na área da Museologia são agora cometidas ao Departamento de Museus, Conservação e Credenciação, a quem, nos termos do nº 2.1.1 do Despacho 11142/2012, compete, através da Divisão de Museus e Credenciação, nomeadamente:

- i. Promover o estudo e a investigação sobre as coleções dos museus dependentes e fomentar o desenvolvimento de parcerias de âmbito nacional e internacional;
- ii. Assegurar a gestão de coleções e acompanhar os procedimentos relativos à incorporação de bens culturais móveis nos museus dependentes da DGPC, designadamente no que se refere à execução da política de aquisições, à reorganização de coleções dos museus dependentes, à incorporação de bens móveis arqueológicos, à gestão de depósitos e cedências de bens culturais móveis e à aceitação de depósitos, doações e legados;
- iii. Recolher e disponibilizar informação e atualizar conhecimentos na área da museografia no plano nacional e internacional;
- iv. Acompanhar o programa de atividades dos museus dependentes.

O mesmo despacho estabelece que compete ao Departamento de Estudos, Projetos, Obras e Fiscalização, por intermédio da Divisão de Execução de Obras e Fiscalização:

- i. Proceder ao levantamento sistemático das necessidades e estados de conservação dos imóveis afetos à DGPC;



Velódromo (jardim da cerca)

- ii. Elaborar projetos relativos a acessibilidade e mobilidade nos imóveis afetos à DGPC;
- iii. Promover os projetos e intervenções necessários, obras, mobiliário, sinalética e equipamento museográfico e outros necessários à fruição pública do património cultural afeto à DGPC;
- iv. Identificar, programar e fiscalizar intervenções nas áreas da segurança, acessibilidade e fruição dos imóveis afetos à DGPC;
- v. Coordenar as equipas externas nas diversas fases de projetos e obras de requalificação, construção ou ampliação de imóveis afetos à DGPC.

Nos termos do nº2 do artigo 8º do Decreto-Lei 115/2012 de 25 de maio, "o Palácio das Carrancas, também designado por edifício do Museu Nacional de Soares do Reis" está afeto à DGPC.

O Despacho 11142/2012 estabelece ainda que à Divisão Comercial criada na dependência da Direção compete:

- i. Acompanhar a execução da reprodução de peças que integram os acervos dos museus e serviços dependentes, ou criação e execução de novos produtos, inspirados nas suas coleções;
- ii. Coordenar a gestão de lojas e bilheteiras da DGPC.

O novo quadro legal, apesar de manter o estatuto de serviço dependente dos museus nacionais, retira toda a autonomia às suas direções, passando as principais competências na área da museologia, da conservação, da gestão, incluindo a conservação dos edifícios, a captação de receitas e a comunicação, para os diferentes departamentos da DGPC. Introduce-se deste modo uma teia de sobreposições, cujos efeitos nefastos a pluralidade de serviços dependentes, a distância física e o desconhecimento das condições locais (no caso dos serviços localizados fora de Lisboa), e a ausência de meios potenciam, com sério prejuízo para o governo dos museus – ele próprio já penalizado pela ausência de incentivos (ou

presença de incentivos contraditórios) à inovação, à captação de novos públicos ou à atração de mecenas.

Entretanto, o diretor-geral delegou nos diretores dos serviços dependentes as seguintes competências:

- i. Celebrar protocolos de colaboração com outras entidades públicas ou privadas, desde que de tais protocolos não decorra, direta ou indiretamente, qualquer tipo de despesa ou compromisso;
- ii. Autorizar o acesso gratuito ao museu, que será sempre fundamentado e excecional;
- iii. Autorizar a realização de filmagens e reportagens de divulgação de atividades e eventos do museu;
- iv. Autorizar, em articulação com a Divisão de Documentação, Comunicação e Informática, a captação de imagens;
- v. Decidir sobre a cedência de espaços e propor superiormente a cedência quando a título gratuito;
- vi. Decidir sobre a realização de eventos em parceria com outras entidades desde que deles não decorra qualquer encargo;
- vii. Decidir sobre a representação do museu em publicações e conferências, colóquios e encontros científicos em Portugal, desde que a representação não acarrete despesas para a DGPC;
- viii. Autorizar a realização de despesas, desde que delas não decorra qualquer despesa para a DGPC;
- ix. Autorizar a oferta de publicações;
- x. Responder às reclamações apresentadas pelos visitantes.

As competências assim delegadas, ainda que minimizando a extensão da situação de ausência de capacidade de direção em que manifestamente os diretores dos museus passam a encontrar-se são, objetivamente, insuficientes. Desde logo, porque apenas conferem poder de decisão quando não há despesas ou compromissos envolvidos (o que será a exceção, a menos que a iniciativa e, portanto, o interesse, seja da outra

parte e não do museu, que assim fica privado de autonomia estratégica) e lhes retira instrumentos de atração de potenciais parceiros para as suas atividades, correntes ou não, pois que tal passa frequentemente por os atrair aos museus, por exemplo cedendo pontual mas gratuitamente os seus espaços para a realização de iniciativas, conjuntas ou não. A ausência de competência para realizar despesa, sequer até determinado montante, traduz-se no esvaziamento progressivo das funções efetivas de direção. Concretamente no domínio da atração de mecenas e doações, especialmente em numerário, desencoraja, quer a procura (por parte dos museus), quer a oferta, desmotivada pelo número de interlocutores, a distância e a incerteza inerente à necessidade de confiar à guarda de uma terceira parte (ainda que, ou especialmente porque, de nível superior) doações que se destinam a outra parte com a qual, por qualquer motivo, se estabelecem relações de especial proximidade.

Decorre do exposto a necessidade de flexibilizar as condições de exercício do cargo de diretor de museu, dotando-o de capacidade de decisão também estratégica e, portanto, também de poder efetivo de captação e utilização de recursos. Não se trata necessariamente de alterar o quadro legal atual, mas, no mínimo, de estabelecer contratos-programa internos, mediante os quais as direções assumem compromissos e respondem pela sua consecução, sem que tal signifique uma sobrecarga orçamental para a DGPC, além daquela que teria que ser prevista na ausência de tais contratos. A constituição de cada museu como um centro de custos, com uma dotação orçamental inicial correspondente ao que é efetivamente a



participação atual do Museu no orçamento da DGPC, com a possibilidade de obtenção de receitas adicionais afetáveis ao mesmo centro de custo, e de realização de despesa até determinados limites e dentro das regras da lei e da contabilidade pública, sujeita a uma aprovação superior tácita depois de cativadas as verbas para assegurar o

pagamento dos encargos de estrutura, seria um passo no sentido de uma política de delegações agenciadas nos diretores de museus, que não prejudicaria os princípios e normativos a que se encontra sujeita a gestão pública e maximizaria a eficácia da despesa.

A loja do Museu constitui, neste domínio, um exemplo muito forte: fora do âmbito das receitas próprias, também o esteve no que respeita a uma gestão local, isto é, no que diz respeito às decisões sobre *stocks* e *merchandising*. Neste sentido, a centralização, que restringe a abertura de opções específicas, adequadas a cada museu, é restritiva também no que respeita às possibilidades de gestão de *stocks* e de produção de novos objetos, assim como tende a gerar um permanente confronto entre custos (acrescidos, uma vez que, no seu conjunto, se trata de um grande e diverso conjunto de instituições) e respostas, em tempo útil, a necessidades. Do que pudemos observar, esta situação apresenta-se desajustada às exigências de um espaço comercial que é uma montra do património museológico e se pretende concorrencial, traduz-se numa forte inoperância (paralisação mesmo), em ruturas frequentes de *stocks*, e ainda na dificuldade em ultrapassar os atrasos decorrentes de uma estrutura que se torna demasiado pesada para as necessidades de agilização funcional.

No que toca especificamente às receitas próprias, as lojas dos museus públicos vêm configurando desde a sua criação (isto é, à medida que os contextos exteriores se tornam mais exigentes) uma contradição nos seus próprios termos: percebendo a importância de redistribuir receitas, em especial por forma a diminuir as assimetrias entre os vários museus (de acordo, de resto com as práticas generalizadas na administração pública), cada vez mais se impõe refletir sobre os moldes dessa redistribuição, num esforço de equilíbrio de eficiência e de justiça, que permita incentivar os museus à sua modernização, que se esperará (também) geradora de aumento de receitas. Esvaziar totalmente os museus da gestão autónoma e direta (controlada, naturalmente, pela tutela), dos espaços que constituem uma parte importante da sua imagem para o exterior, que são importantíssimas fontes de receitas e ainda que contribuem para o aumento da acessibilidade, é, em nosso

entender, um fator profundamente pernicioso. Muito rapidamente, em nosso entender, a deterioração de investimentos como o das lojas e de outros serviços gerais nos museus concorre para imagens negativas, não apenas de cada instituição, mas dos serviços públicos – o que, no caso do património, pode incorrer em efeitos devastadores na conjuntura atual. No caso concreto da nossa observação no MNSR, que dispõe de uma loja com excelentes instalações, seria desejável, e cremos que possível, o ensaio de soluções intermédias de gestão (no quadro da lei geral da administração pública), que pudessem, se validadas, ser replicadas – a possibilidade de uma exploração em parceria com uma entidade externa (o Grupos de Amigo, no caso do MNSR, serão os parceiros privilegiados) deverá ser, a concretizar-se, uma experiência a acompanhar.

2. Recursos: património, orçamento e recursos humanos

2.1. Património

2.1.1. Edifício

O Museu Nacional de Soares dos Reis está instalado, desde 1942, no Palácio dos Carrancas, edifício construído no final do século XVIII que, ao longo dos tempos desempenhou várias funções: casa burguesa, fábrica, quartel-general (do Duque de Wellington e de D. Pedro IV), Palácio Real e, finalmente, Museu. O edifício foi objeto de obras de adaptação à sua nova função antes da transferência do Museu para as instalações e, de novo, na década de 1990, com o propósito de o renovar, restaurar e ampliar. Este segundo conjunto de obras, seguindo um projeto do arquiteto Fernando Távora, permitiu dotar o Museu de novos equipamentos, incluindo salas de exposições temporárias, auditório, oficinas educativas e novos espaços de reservas e serviços.

O espaço público do Museu distribui-se por três pisos. No piso térreo, estão instalados a bilheteira, uma sala de exposição temporária, a loja e a cafetaria (com esplanada) – Figura 2.1. O piso 1 está dedicado à exposição permanente das coleções de pintura e escultura, nele se situando também duas salas de exposição temporária e o auditório (com 176 lugares). O piso 2 alberga a exposição permanente de artes decorativas, faianças, vidros e ourivesaria. Os espaços exteriores incluem o antigo picadeiro, um jardim de camélias e, no espaço da antiga cerca do palácio, um jardim e a coleção de lapidária.

O segundo período de obras concluiu-se em 2001, ano em que o Porto foi Capital Europeia da Cultura, sem que, porém, tivesse sido executada a intervenção inicialmente prevista para a cerca do Museu, de modo a concretizar-se a existência de uma segunda receção/bilheteira, para permitir a entrada do público, no âmbito da visita às coleções ou autonomamente, com parque de estacionamento e restaurante, e, tão ou mais importante, acesso independente às salas de exposição temporária e ao auditório.

Figura 2.1. Planta dos Pisos 1 e 2 do Museu Nacional de Soares dos Reis



Decorridos treze anos sobre as obras e na ausência de operações de manutenção, o edifício encontra-se já necessitado de intervenções urgentes, sendo visíveis os efeitos de infiltrações no espaço da exposição permanente, existindo fundadas preocupações com a qualidade do ar no interior do edifício (humidade e temperatura), prejudicada pela deficiente manutenção dos equipamentos respetivos, com os potenciais prejuízos que daí poderão ocorrer em termos de conservação da coleção e de viabilidade da utilização do auditório. Em janeiro de 2015, concretizou-se uma intervenção na fachada do Museu, incluindo a porta da entrada principal, cujo resultado parcial (pintura de algumas caixilharias) mostra como a visão do edifício se transforma – ou seja, como a manutenção regular da fachada pode ter grandes implicações no visitante, sobretudo o potencial visitante

que é qualquer transeunte. Ainda por razões de conservação, torna-se necessário intervir ao nível da iluminação dos espaços expositivos, e da atualização dos circuitos eletrónicos internos.

Relativamente os espaços exteriores, a ausência de jardineiros constitui a principal e já antiga preocupação. No caso do jardim das camélias, ele é bastante procurado pelos visitantes – não raras vezes também por aqueles que apenas utilizam a esplanada da cafetaria, principalmente no Verão; muitas vezes, como o último local do percurso de visita das famílias com crianças pequenas; ou, ainda, especificamente por quem aprecia camélias. A sua manutenção tem sido manifestamente insuficiente, dependente do voluntarismo de funcionários, portanto não especializada e à custa da sobrecarga do seu próprio trabalho. Naturalmente que este problema se estende também à cerca, um espaço magnífico que, por falta de manutenção regular (e de segurança, como referimos), acaba por não poder ser tão utilizado quanto poderia (também em termos de rentabilização económica, uma vez que é um espaço grande e polifuncional). Registe-se que foi possível efetuar, em 2014, uma intervenção na cerca, com base numa parceria, o que vem possibilitando, entre outras atividades, a realização de visitas guiadas. Na verdade, em termos de imagem do Museu, foram vários os visitantes que, ao longo do estudo, vimos e ouvimos manifestaram a sua perplexidade pela existência de um espaço e de uma coleção regularmente inacessíveis.²⁶

2.1.2. Acervo²⁷

²⁶ Cf., para uma panorâmica geral do jardim da cerca, o sítio *Jardim da Cerca do Museu Nacional de Soares dos Reis*, resultante de um trabalho académico para a disciplina Sistemas Multimédia da licenciatura em Gestão do Património da Escola Superior de Educação do Porto, no ano letivo 2013/2014 (<https://sites.google.com/site/jardimdacercadomnsr>).

²⁷ Este estudo não é de natureza museológica, pelo que não se pretende apresentar uma descrição original das coleções que compõem o acervo do Museu Nacional de Soares dos Reis. O texto que se apresenta nesta secção é uma síntese da informação que consta do *Roteiro da Coleção – Museu Nacional de Soares dos Reis* em 2007 (1ª edição em 2001) [AAVV, 2007]. Não sendo os autores deste relatório competentes para redigir uma descrição original das coleções, entenderam, ainda assim, que esta deveria ser parte integrante do presente relatório, pois o acervo de um museu, sobretudo se de arte ou misto, é o seu cativo principal e, por isso, o seu conhecimento é essencial a um estudo de diagnóstico e estratégia como aquele que aqui se apresenta.

Quanto ao acervo, o Museu Nacional de Soares dos Reis é um museu misto, cuja diversidade reflete a sua origem e posterior desenvolvimento. O antigo Museu Portuense foi criado em 1833, com o propósito de acolher os bens confiscados aos conventos extintos e abandonados e aos adeptos dos miguelistas (posteriormente devolvidos).²⁸ A estreita ligação que se estabelece entre o Museu e a Academia Portuense de Belas Artes é responsável pela presença de coleções de natureza académica.

Também as reformas republicanas de 1911 e o confisco dos bens à igreja que então ocorre virão a beneficiar as coleções do Museu, na medida em que os bens arrolados à Mitra do Porto serão entregues provisoriamente à Câmara Municipal do Porto, que os depositou, também provisoriamente, no Museu Municipal. O Museu Municipal foi iniciado com a coleção de João Allen, um dos mais importantes colecionadores de arte, ao tempo, que fundou o Museu Allen, posteriormente adquirido pela Câmara Municipal, dando origem ao Museu Municipal do Porto. O espólio do Museu Municipal do Porto foi depositado no MNSR em 1932, tendo sido ambos transferidos do antigo Convento de St.º António da Cidade (atual Biblioteca Pública Municipal do Porto).

Em 1933, o acervo da Escola de Belas Artes é entregue ao Museu, que também recebe a coleção de cerâmica do extinto Museu Comercial e Industrial do Porto. Posteriormente, transferências de Palácios e Museus Nacionais, depósitos da Direção Geral da Fazenda Pública, aquisições no mercado e sucessivos legados e doações contribuíram para o enriquecimento e heterogeneidade do acervo do Museu que, hoje, se reparte por coleções de cerâmica, escultura, gravura, joalheria e pratas, mobiliário, ourivesaria, pintura, têxteis, vidros e lapidária.

A coleção de pintura abrange o período entre os séculos XVI e XX. Reflete a origem diversificada do acervo do Museu e evidencia uma desigual representação da pintura

²⁸ O fundo antigo do museu resulta das incorporações de bens provenientes dos conventos abandonados do Porto (Brevia dos Bernardos, Congregações do Oratório de São Filipe Neri, Lóios, S. Francisco, Santo António da Cidade, S. Bento da Vitória e Hospício de Santo António da Cordoaria) e dos conventos extintos de S. Martinho de Tibães e Santa Cruz de Coimbra.











nacional e estrangeira nos diferentes períodos representados. Quase todos os períodos e movimentos estão representados na coleção, ainda que com relevo diverso. Quatro obras da coleção estão classificadas como bens culturais móveis de interesse nacional (Figura 2.2).

O plano museológico concebido para a reabertura do Museu em 2001 elege a produção artística do século XIX e princípio do século XX como nuclear. O Museu apresenta-se no domínio da pintura (e da escultura) como um museu do romantismo e do naturalismo, sendo as obras da coleção que correspondem a períodos e movimentos anteriores maioritária ou totalmente excluídas da exposição permanente. Trata-se de uma opção que reflete, sobretudo, uma vontade de especialização dos museus nacionais em diferentes períodos ou movimentos, sem atender à relação do Museu com o seu público imediato e próximo.

A coleção de pintura apresenta, até pela sua origem, lacunas que, tendo sido identificadas, aguardam tradução num programa de aquisições que urge concretizar. Entre as principais lacunas referidas em diferentes documentos do Museu, contam-se a escassa representação dos autores naturalistas do Grupo do Leão que não Silva Porto (nomeadamente, José Malhoa, Columbano, António Ramalho e João Vaz), a inexistência de obras relativas à vertente "paisagem" na obra de António Carneiro, bem como a escassez e fragmentação do núcleo modernista.

A política de aquisições definida (mas sem consequências de relevo) privilegia a produção da primeira metade do século XX, sem descurar o preenchimento das lacunas já referidas na representação de períodos anteriores. O objetivo é enriquecer a exposição e oferecer uma leitura mais clara dos vários sentidos do modernismo português, desejável em si mesmo e como meio de reforçar a leitura do verdadeiro núcleo da coleção, a pintura portuguesa da segunda metade do século XIX.

Figura 2.2. Bens culturais móveis sob a tutela do Museu Nacional de Soares dos Reis classificados como bens de interesse nacional (Decreto-Lei nº 19/2006 de 18 de julho)

				
<p><i>Autorretrato</i> Aurélia de Sousa Século XIX (c. 1900) MNSR: 878</p>	<p><i>As Casas Brancas de Capri</i> Henrique Pousão Século XIX (1882) MNSR: 82</p>	<p><i>Janela das Persianas Azuis</i> Henrique Pousão Século XIX MNSR: 114/34</p>	<p><i>Senhora Vestida de Preto</i> Henrique Pousão Século XIX (1882) MNSR: 114/39</p>	<p><i>Conde de Ferreira (gesso)</i> Soares dos Reis Século XIX (1876) MNSR: 9</p>
				
<p><i>O Desterrado</i> Soares dos Reis Século XIX (1872) MNSR: 41</p>	<p><i>Busto-relicário de São Pantaleão</i> Portugal (Atr.), sem marcas de fabrico Século XV (?) MNSR: 104</p>	<p><i>Croça de báculo</i> Roma, António Arrighi II Século XVIII (1733-1776) MNSR: 32</p>	<p><i>Cruz-relicário e galhetas (par)</i> Índia Moghol Séculos XVII-XVIII (?) MNSR: 120/1; 120/2; 120/3</p>	<p><i>Pulseiras (par)</i> Norte de Portugal (Atr.) I Idade do Ferro (600 a. C.) MNSR: 119</p>



Mártir Cristão (Joaquim Vitorino Ribeiro)
Coleção de pintura

Não tendo sido possível concretizar tal programa de aquisições, o Museu admite que o recurso a permutas com outros museus e depósitos de particulares seja a forma dominante de expansão das coleções, ainda que

tal deva ser apenas um instrumento subsidiário da política de aquisições. Em sentido contrário, há que referir que a quase totalidade das incorporações efetuadas a partir dos anos 1970 (maioritariamente com a presença do Centro de Arte Contemporânea) incidindo sobre a produção recente de artistas portugueses, foi transferida em regime de depósito para a Fundação de Serralves. O período de representação no MNSR foi definido até aos anos 1960.²⁹

Também as ofertas e legados, pelo menos de conjuntos significativos de obras, são raros, não se registando casos comparáveis aos do passado. O último grande legado de pintura data dos anos 1960, quando o Museu recebeu um conjunto de 88 pinturas de diferentes épocas e autores (legado Berta Pinto dos Santos Vilares).

O MNSR possui uma pequena coleção de gravura que cobre o período entre os séculos XVII e XIX e inclui gravura nacional e estrangeira e litografia do século XIX. Trata-se de uma coleção de considerável interesse artístico e iconográfico, que, por motivos relacionados com a sua conservação, só esporadicamente é exposta.

A coleção de escultura compreende cerca de 700 obras, incluindo um significativo espólio com origem na extinção das ordens religiosas e em demolições várias, associadas à expansão urbana do Porto, bem como um vasto conjunto de obras referenciadas ao ensino da escultura na Academia Portuense de Belas Artes. É rica e

²⁹ Para uma perspetiva sobre este processo, ligado à criação do Museu de Arte Contemporânea de Serralves, cf. Oliveira, 2013, especialmente o cap. II ("No ímpeto da revolução - as reivindicações por um museu para exibir arte contemporânea e a criação do Centro de Arte Contemporânea": 67-132).

variada a coleção de escultura de temas. Presentes na coleção estão muitas obras do patrono do Museu – Soares dos Reis – desde as representações românticas de pendor clássico, à escultura funerária e à estatuária e retratos-busto. É também numerosa a coleção de escultura naturalista. A escultura do século XX está representada por diversas obras que ilustram novos valores estéticos relativos à representação da figura humana. As principais lacunas desta coleção referem-se à produção naturalista de escultores formados em Lisboa e à escultura não figurativa. Duas obras da coleção de escultura estão classificadas como bens culturais móveis com interesse nacional (Figura 2.2).

Há ainda a referir um conjunto de peças de lapidária que integra diferentes tipos de tipologias de objetos em pedra, principalmente granito, procedentes sobretudo do Norte de Portugal e, em especial, do Porto.

Na coleção de cerâmica predomina a faiança portuguesa dos séculos XVII ao XX, ainda que se assinale também a presença de núcleos importantes de cerâmica oriental e de



Peça de faiança (1608)
Coleção de cerâmica
Última doação ao MNSR, Maio 2014

faiança de Delft. Especialmente representativa é a coleção de peças provenientes das fábricas, sobretudo do Norte de Portugal, que se desenvolveram a partir de meados do século XVIII, nomeadamente, a Fábrica de Viana, as fábricas do Porto e Gaia (Massarelos, Cavaquinho, Santo António do Vale de Piedade, etc.) e as fábricas do Centro e Sul do país (Aveiro e Rato). Escassa (ainda que relevante) é a representação de faiança das Caldas da Rainha. Esta coleção tem um

plano de desenvolvimento bem definido, cujo objetivo é o de completar as áreas menos desenvolvidas e dar relevo aos grupos mais coerentes. Foi objeto da mais recente doação ao Museu, em Maio de 2014, através de uma peça de faiança considerada "um marco na história da faiança portuguesa", uma vez que é o exemplar datado mais antigo

conhecido (1608 – a anterior peça identificada como a mais antiga encontra-se também no MNSR, datada de 1621).³⁰

A coleção de vidros é constituída por um núcleo de vidraria nacional focada especialmente no momento do arranque da indústria vidreira em Portugal e um núcleo de vidraria estrangeira que ilustra a importância da produção importada e se especializa nas linhas de produção corrente do século XVIII. No que se refere à produção nacional, estão presentes objetos provenientes de manufaturas de iniciativa ou produção régia (Real Fábrica de Vidros de Coima e Real Fábrica de Vidros da Marinha Grande), bem como peças do século XIX produzidas pela Real Fábrica da Vista Alegre.

A coleção de joalharia e metais trabalhados estende-se por um período entre o século VII a.C. e o século XX e reúne peças em vários tipos de metal (ouro, prata, cobre, latão, ferro, estanho e bronze). Pelo número de peças e importância, a coleção de metais nobres assume especial relevo. No entanto, sobressaem também peças individuais ou categorias de peças que ilustram o trabalho de outros metais, nomeadamente bronze e cobre. O núcleo de joalharia integra uma peça classificada como bem cultural móvel de interesse nacional e o núcleo de ourivesaria três (cf. de novo Figura 2.2). Reconhece-se à coleção de joalharia e metais trabalhados falta de consistência cronológica e insuficiente



Pormenor de biombo *Namban*
Coleção de mobiliário

homogeneidade na formação dos vários núcleos, situação a que a política de aquisições deve atender.

A coleção de mobiliário tem um carácter eclético, em que coexiste um núcleo de peças de carácter civil e um núcleo de peças de carácter religioso, datadas dos séculos XVI a XIX. O núcleo de peças de carácter civil inclui um conjunto de peças indo-portuguesas, um par de biombos *Namban*, mobiliário nacional de estética renascentista e barroca, bem como mobiliário de

³⁰ Cf. sítio do Museu (www.museusoaresdosreis.pt).

gênero chinês e neoclássico. Já no século XIX, a coleção inclui um pequeno conjunto de móveis Império e de pendor romântico. Os biombos, incontornáveis peças do acervo, e, por vezes, as únicas procuradas por visitantes japoneses³¹, ilustram uma importante cooperação no âmbito articulação entre a circulação internacional de obras, o restauro e a investigação. Na sequência da sua inclusão na exposição *Splendors of Portugal: Five Centuries of Art, 1450-1950*, em 1999³², no Tokyo Fuji Art Museum, foram objeto de "uma profunda intervenção de restauro, realizada no Tokyo National Research Institute of Cultural Properties", entre 2000 e 2002, tendo sido "necessário substituir os materiais de enchimento, pelo que os papéis que se encontravam no interior dos biombos foram retirados e devolvidos ao Museu". Desde então, o Museu procurou estudar esse conteúdo (cerca de 2000 peças), e em meados de 2014, iniciou-se um trabalho de investigação com um eminente investigador japonês sobre o recheio dos biombos *Namban*.³³

A coleção de têxteis engloba uma grande diversidade de peças, agrupadas em três



Pedra de armas do Bispo do Porto,
D. Pedro da Costa (séc. XVI)

núcleos – histórico, litúrgico e civil – dos quais o litúrgico é, do ponto de vista da sua dimensão e valor artístico, o mais significativo, pese embora o grande significado histórico do primeiro núcleo.

Desta apresentação muito sumária do acervo do MNSR importa salientar a sua grande heterogeneidade como valor, incluindo a presença, aqui não descrita, de "pequenas coleções", cujo estudo e valorização – e

³¹ Foram vários os relatos dos vigilantes do Museu, e nós próprios testemunhámos alguns momentos, sobre visitas de japoneses que apenas procuravam os biombos – nalguns casos, nem visitando a totalidade do museu...

³² Por ocasião da comemoração dos 500 anos da descoberta da rota marítima para a Índia, esta exposição levou ao Japão, pela primeira vez, importantes peças relacionadas com a expansão. Foi uma importante exposição, internacionalmente divulgada, constante (por exemplo) do "Arts Guide" do *New York Times* (cf. www.nytimes.com, 25 de junho de 1999).

³³ Cf. *A História dentro dos Biombos Namban*, no blogue do Museu (26/nov/2014, <http://museunacionalsoaresreis.blogspot.pt>).

exibição ao público – constituem um enorme potencial de investimento para o Museu, quer para a sua qualificação, quer em termos de visibilidade e de atração de públicos. Vale a pena assinalar alguns momentos expressivos que o MNSR concretizou no período do estudo. Da coleção de João Allen, expuseram-se em 2011 (de 18 de maio a 30 de outubro) ilustrações científicas e *Protótipos* de Cristina Jorge para *merchandising*. No centenário do nascimento de António Pedro, em 2009, o Museu mostrou uma parte do um conjunto de desenhos e peças de cerâmica da sua autoria, em depósito no museu desde 2000.³⁴ Entre 31 de maio 2013 e 31 de agosto 2013, realizou-se o *Ciclo Peça a Peça – O Centro de Arte Contemporânea e as coleções do Museu*, um projeto integrado no mestrado em Estudos Artísticos da Faculdade de Belas Artes da UP, no quadro, que apresentou seis exposições temporárias relacionadas com "os primeiros passos dados pelo Centro de Arte Contemporânea e pelo Museu nacional de Soares dos reis na construção, nos anos 70, de uma coleção de arte contemporânea para o Porto".³⁵ Finalmente, refiram-se dois projetos de investigação demonstrativos do esforço do Museu no conhecimento, qualificação e visibilidade do seu acervo: o trabalho de fundo que vem sendo desenvolvido, especialmente desde 2008, através de uma candidatura europeia em torno das placas de esmalte de Limoges provenientes do Mosteiro de Santa Cruz de Coimbra, com a representação de cenas da paixão de Cristo (26 placas)³⁶; e a investigação na área da arqueologia, em que se destaca, em 2011, a apresentação de uma tese no Mestrado em História e Património da Faculdade de Letras da Universidade do Porto (*Objectos da coleção arqueológica do Museu Nacional Soares dos Reis: estudo e mediação*³⁷).

³⁴ *Mostra evocativa de António Pedro*, por ocasião do centenário do seu nascimento, de 9 de dezembro de 2009 a 9 de dezembro de 2010. A coleção pertence a Daniela Santos Costa.

³⁵ Cf. sítio do MNSR (www.museusoaresdosreis.pt).

³⁶ Uma candidatura necessária à utilização de um equipamento indispensável à análise das placas, disponível no Laboratoire du Carroussel do Museu do Louvre – cf. sítio do Museu (www.museusoaresdosreis.pt).

³⁷ Sónia Alexandra Castro Couto.

2.1.3. Casa-Museu Fernando de Castro (CMFC)³⁸

A Casa-Museu foi a residência de Fernando de Castro, colecionador de arte que também foi comerciante e caricaturista. Está instalada num exemplar oitocentista de arquitetura civil com cave e dois pisos e ainda uma galeria anexa de estilo típico da arquitetura dos anos 1940 (Estado Novo).



Casa-Museu Fernando de Castro

Após a morte de Fernando de Castro (1946), a casa (e todas as coleções) foi doada ao estado que, desde a sua constituição como Casa-Museu, em 1952, a colocou na dependência do Museu Nacional de Soares dos Reis.

A Casa-Museu reúne coleções de pintura, escultura, cerâmica, vidro e torêutica, estando o seu interior revestido com talha. A coleção de pintura inclui obras do século XVI ao século XX (com destaque para a pintura naturalista dos séculos XIX-XX), num total de cerca de 700 peças que incluem gravuras e uma coleção de cerca de 300 caricaturas da autoria do próprio Fernando de Castro.

Pesem embora as dificuldades conhecidas de gestão das casas-museu e as especificidades das suas relações com os seus públicos, vale a pena recordar o que em 2004 escreveu José Alberto Seabra Carvalho, que incita vivamente os seus amigos a visitarem a CMFC:

"[para] ter uma inesperada experiência estética (e, talvez, onírica) olhando e sentindo o espírito da própria Casa, o seu inesquecível ambiente interno, o horror ao vazio que as paredes e os tetos testemunham, a impossibilidade de deter o olhar na densíssima acumulação de objetos em todos os recantos e nos mais delirantes arranjos. Cada casa-museu reflete

³⁸ Utilizamos a informação que consta do sítio do MNSR e, no que se refere à coleção, em Afonso, 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].

*inevitavelmente a personalidade e as manias colecionistas do seu antigo proprietário (...), mas creio que a de Fernando de Castro se pode propor como uma espécie de "paradigma excessivo" dessa característica fundacional de tais instituições. Daí a sua absoluta singularidade, a importância de ser mantida tal como está e de se assegurarem condições para o seu acesso ao público."*³⁹

A CMFC pode ser visitada apenas mediante marcação prévia, por falta de recursos (também humanos) para a manter aberta e dinamizar, designadamente maximizando as possibilidades da sua localização geográfica, favorável às iniciativas de reforço das relações com outras instituições, em particular da Universidade, através da Fundação Marques da Silva.

2.2. Recursos Humanos⁴⁰

O MNSR possui um quadro de pessoal estável e francamente insuficiente, atendendo à área e às características das suas instalações (edifício e espaço exterior do Palácio dos Carrancas; e Casa Fernando de Castro), à pluralidade e relevância das suas coleções, e a todo um conjunto crescente de exigências de ação que não se esgotam nas coleções. Neste conjunto de exigências, em particular no que respeita aos modos como o Museu precisa de "se dar a ver" (informação e comunicação, diversificação do serviço educativo, procura de fundos e parceiros), novas competências e novas funções se vão solicitando aos colaboradores do Museu, ao longo do tempo, num equilíbrio entre recapacitação e polivalência que, se até certo ponto é desejável e qualificante, a partir de determinado momento torna-se excessivo e mesmo impossível de cumprir.

³⁹ Soares & Carvalho, 2004: 50 [*Cores, Figura e Luz – Pintura Portuguesa do Século XVI na Coleção do Museu Nacional de Soares dos Reis*].

⁴⁰ Damos aqui conta sobretudo das características dos recursos humanos. Na III parte (Atividades) desenvolvemos outras questões, relacionadas com o funcionamento organizacional do MNSR.

O Museu conta com um diretor e cerca de 40 colaboradores, distribuídos por todas as categorias profissionais que desempenham funções de conservador, técnico superior, técnico de museografia e de biblioteca e documentação, receção, vigilância e limpeza. Um terço do total de colaboradores do Museu exerce funções de técnico superior, sendo a vigilância a segunda função mais representada. No período do estudo, verificaram-se alguns movimentos: cinco colaboradores saíram devido a aposentação e um por mobilidade; cinco entraram por mobilidade (dois dos quais consolidação da mobilidade); oito (todos assistentes técnicos) passaram a contratados; e um faleceu (Quadro 2.1).

Os trabalhadores são predominantemente do sexo feminino (mais de dois terços) e muito qualificados (perto de metade possui pelo menos uma licenciatura, sendo que oito trabalhadores concluíram cursos de pós-graduação e dois são doutorados). As áreas de formação são razoavelmente diversificadas, com natural predomínio das formações em Museologia e História, mas também em Belas-Artes, Arqueologia, Gestão de Património, ou ainda Gestão de Recursos Humanos, Contabilidade, Direito, Relações Internacionais ou Comunicação e *Design*. Destaca-se dos perfis de formação, em vários casos, o desfasamento entre a qualificação escolar e as funções exercidas, sobretudo entre os assistentes técnicos.

A característica mais preocupante do conjunto de trabalhadores do Museu é o seu relativo envelhecimento médio: mais de metade tem 45 anos ou mais. A já referida grande estabilidade do quadro de colaboradores torna-se evidente quando se analisa a sua distribuição por escalões de antiguidade: apenas 8 trabalham no Museu há menos de dez anos (e só um há menos de 5) e cerca de um terço do total trabalha no Museu há mais de vinte anos.

Quadro 2.1. Quadro de pessoal, entre 2007 e 2014*

Categoria	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Técnico Superior	10	11	11	11	11	13	13	12
Assistente Técnico	19	18	24	24	24	23	23	22
Assistente Operacional	3	3	4	4	4	4	4	4
Total	32	32	39	39	39	40	40	38

Fonte: MNSR.

* Não estão incluídos os dois bolsistas da Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) que, desde 2012, se encontram no MNSR, na conservação e restauro de escultura e pintura.

A estabilidade do corpo de colaboradores é, por um lado, um fator muito positivo, pois representa acumulação de conhecimento das coleções, das funções e da organização. No entanto, a composição etária aponta inequivocamente para o risco de perda desse capital se a renovação geracional não for planeada e a transmissão do conhecimento assegurada. Entre outras soluções para este problema, que a prazo se pode revelar muito sério, urge estimular o trabalho em equipa e a formalização do conhecimento.

Ao contrário do que se poderia reear de um conjunto de trabalhadores com as características já referidas, constata-se, porém, uma grande motivação, que se traduz, quer numa enorme disponibilidade para colaborar em novos projetos (em condições e tarefas a que não estão obrigados, como é, por exemplo, o caso da iniciativa *Quintas à Noite no Museu*, desde 2009), quer no entusiasmo com que acolhem os visitantes e os novos públicos do Museu, quer na colaboração com curadores e comissários externos (montagem de exposições, por exemplo), quer ainda na vontade que revelam de receber formação em áreas que consideram necessárias ao mais eficaz desempenho das suas funções.

Apesar do que afirmámos acerca da diversidade de formações escolares e da versatilidade de grande parte dos colaboradores, faz-se sentir carência de competências em áreas emergentes da museologia e da conservação, mas também nos domínios do

apoio à gestão (gestão do conhecimento, informática e multimédia, comunicação e angariação de fundos, sobretudo).



Um dos corolários do que ficou referido nesta caracterização é a necessidade urgente de assegurar formas de recompensa (intrínseca e/ou extrínseca) dos colaboradores que (e são a maioria) manifestam, em circunstâncias adversas, o entusiasmo e a disponibilidade

indispensáveis à viabilização e ao sucesso das atividades do Museu, e dos novos projetos. A relação forte com a instituição e a valorização da sua missão, em que assenta a colaboração que referimos, muito para além das obrigações formais, corre o risco de se tornar cada vez mais escasso. Urge, sobretudo, assegurar que futuros projetos não serão bloqueados por ausência de competências específicas ou pela desmotivação dos colaboradores. Após um já longo período de subdotação em recursos financeiros, humanos ou materiais, começam a notar-se, legitimamente, sinais de cansaço e ceticismo, que se traduzem em falta de energia para acreditar em novos projetos, de cujo sucesso dependerá crucialmente o desempenho do Museu no futuro.

2.3. Orçamento

Os museus nacionais vivem uma situação crónica de subfinanciamento por parte das respetivas tutelas. O MNSR não é, seguramente, uma exceção e a situação tem vindo a agravar-se, devido, quer às conhecidas dificuldades orçamentais do estado português, quer à sua situação periférica (isto é, fisicamente distante dos centros de decisão relevantes).

No quadro seguinte, apresenta-se a evolução da despesa total do Museu entre 2007 e 2012, que foi financiada, quer com verbas do orçamento de estado, quer com receitas próprias do Museu.

Quadro 2.2. Despesa total do MNSR (OE e receitas próprias)

	2008	2009	2010	2011	2012
Taxa de variação real*	0.074	-0.076	0.094	-0.031	-0.228

Fonte: MNSR

* Os valores apresentados correspondem à taxa de variação anual da despesa corrente total realizada pelo MNSR a preços constantes (deflator: índice de preços implícito no PIB). A despesa total é a que resulta da soma da despesa financiada por verbas provenientes do orçamento do estado, incluindo despesa paga diretamente pelo IMC, e despesa financiada por receitas próprias do MNSR.

Os dados revelam um crescimento razoável da atividade e, portanto, do orçamento do Museu, em 2008 e 2010 (ainda que, em 2010, à custa de um reforço da contribuição do IMC por recurso a transferências internas de que o MNSR beneficiou); e quebras consideráveis em 2009, 2011 e especialmente 2012, isto apesar de, em 2011, mais uma vez, o MNSR ter beneficiado de transferências internas ao IMC. Cabe realçar a fortíssima contração do orçamento em 2012 e, sobretudo, o facto de a despesa em 2012 ter sido, por falta de meios, inferior (consideravelmente inferior), em termos nominais e absolutos, ao valor correspondente registado em 2007.

Também as receitas próprias do Museu sofreram uma forte queda neste período – entre 2010 e 2011, registou-se um crescimento nominal negativo de 19.1%) – o que se pode dever, por um lado ao menor poder de compra das famílias, por outro à ainda maior restrição, desde 2012, na possibilidade de obtenção de receitas próprias pelos museus.

2.4. Síntese

O período a que corresponde este estudo fica marcado por uma crescente desadequação dos recursos de que o MNSR pôde dispor às exigências, também elas crescentes, com que se deparou, tivessem elas origem na tutela, ou nos seus públicos e colaboradores. Sendo as exigências irreversíveis (e, em parte até, consequência dos

investimentos anteriores na qualificação do Museu e dos seus espaços, que elevam o nível das exigências e das expectativas), a verdade é que os recursos disponíveis funcionaram como um constrangimento cada vez mais pesado à prossecução da missão do MNSR. Se, num primeiro momento, as restrições se manifestaram, sobretudo, em termos de recursos humanos (mais qualificados, mas francamente insuficientes, quer ao nível das funções técnicas, quer das de vigilância e, cada vez mais, do apoio à direção), num segundo momento, juntaram-se-lhe restrições orçamentais, que não permitem já cuidar da manutenção do edifício, abrir regularmente ao público e aproveitar as potencialidades dos espaços exteriores do Museu e da Casa-Museu Fernando de Castro, assegurar a conservação dos edifícios, ou investir na atualização dos meios informáticos que são, neste momento, um verdadeiro obstáculo à atividade corrente (incluindo na vertente de comunicação com os públicos). As restrições orçamentais associadas a uma crescente ausência de autonomia, financeira mas também administrativa, potenciam as dificuldades associadas à escassez de recursos humanos, desincentivando a adoção de riscos, quer dizer, o desenvolvimento de projetos inovadores, seja no domínio das funções museológicas, seja no da atração de públicos. Num tal quadro de autonomia (falta dela), os incentivos à procura de fundos (mecenases e doadores), tornam-se também uma questão difícil de planear e concretizar.

III. Atividade

1. Enquadramento

Nesta secção analisamos a atividade desenvolvida pelo MNSR no período a que se refere este estudo, mas com particular destaque para os anos 2008-2012. Neste período, o MNSR evidencia intensa atividade, quer no domínio das funções museológicas, quer no das atividades dirigidas à captação de receitas.

Para compreender a atividade do Museu neste período é forçoso recordar a situação de partida. Em 2007, o Museu vivia uma situação de distanciamento relativo ao seu público imediato (a população da cidade e do Grande Porto) que contrastava com o interesse que a sua reabertura em 2001 tinha suscitado, mas que, em grande medida, resultava do efeito das obras de construção do túnel rodoviário, e que dificultaram, durante um longo período, o acesso rodoviário e pedonal ao Museu.

Compreende-se, por isso, que a direção tenha efetivamente eleito como prioridade estratégica para estes anos o reatamento das ligações interrompidas com o seu público tradicional e a conquista de novos públicos. Esta opção, imposta pela evidência do alheamento da cidade relativamente ao Museu, materializou-se num conjunto de atividades que passaram pelo acolhimento de iniciativas de entidades externas ao Museu (e, por vezes, estranhas aos seus domínios de intervenção preferencial) e pelo estabelecimento de parcerias com instituições locais, que, mais do que dirigidas ao objetivo imediato da colaboração, pretendiam, de facto, ser um mecanismo de aproximação a um público alargado alheio ao círculo de visitantes habitual e, portanto, fator de atracção de públicos novos (e não tão novos). Neste domínio, merecem referência algumas colaborações, nomeadamente, as ensaiadas com a Casa da Animação e Cineclubes do Porto (públicos novos), que colaboraram com o serviço educativo do Museu e na programação de cinema para eventos como *Quintas Feira à Noite*; a residência do Teatro Plástico no Museu, que resultou numa peça (projeto *In Situ*

- *In Transit* – novembro e dezembro de 2011), que esteve em cena um mês, levando ao Museu um público, não apenas mais novo, mas em regra pouco habitual na procura de museus de arte que não contemporânea; e a exposição *Um Dia no Museu – Fotografia Grupo IF*, que resultou de um convite dirigido a fotógrafos do Porto que na década de 1970 tinham feito uma exposição de grande sucesso no Museu e que permitiu o reencontro do MNSR com uma geração que se desabitudara de o frequentar. As parcerias com a Universidade do Porto e com outras instituições de ensino superior do Norte de Portugal (com destaque para a o Instituto Politécnico do Porto) são, a todos os títulos, estratégicas e, maioritariamente, muito bem-sucedidas. Os vários convites de órgãos de governo de instituições de relevo que foram dirigidos à diretora do Museu, sendo, em primeiro lugar, uma manifestação do apreço pelas suas competências pessoais e profissionais, são também um reconhecimento do lugar simbólico que o MNSR gradualmente foi capaz de reocupar no território cultural e institucional da Região. A este nível, merece especial referência o convite dirigido à diretora do MNSR para integrar um dos seis lugares reservados a personalidades externas no Conselho Geral da Universidade do Porto, o seu órgão de governo superior.

Salienta-se, porém, que a ênfase no público da cidade e região não deve ser entendida como sinónimo de recondução do Museu a uma dimensão meramente local. Não é esse o caso, nem no plano dos objetivos traçados, nem dos resultados alcançados. Conforme se referirá adiante, a origem geográfica dos visitantes do Museu distribui-se por todo o território nacional, o que, a par da importância das suas coleções, é sinal inequívoco da sua verdadeira natureza de museu nacional. No mesmo sentido aponta também a importância dos visitantes estrangeiros, que é crescente, quer na atenção que o Museu lhe dedica (ao nível da direção, técnicos e vigilantes), quer no registo de visitantes da exposição permanente, das exposições temporárias, ou mesmo de participação noutras atividades do Museu. Consta-se, de facto, que, neste domínio, o MNSR soube aproveitar o enorme aumento do número de turistas estrangeiros que visitam a cidade e a crescente (re)animação do seu centro. Merece, porém, especial referência o facto de, neste contexto, algumas iniciativas aparentemente menores serem



Indumentária que D. Pedro IV usou durante o Cerco do Porto (1832-1833)
Coleção de têxteis

extraordinariamente eficazes, mas também enormemente consumidoras do tempo e atenção da direção, que não dispõe de meios técnicos de apoio adequados, nem em quantidade, nem em formação específica para atividades de gestão. Assinale-se, por exemplo, o caso da inclusão do MNSR no roteiro do autocarro de turismo da cidade e a morosidade de todo o processo dirigido ao estabelecimento de uma paragem na

vizinhança do Museu. E registe-se que a sinalética pública de indicação do Museu não existia na cidade até 2014, e que, apesar dessa alteração, ela não é suficiente, nomeadamente sendo necessário potenciar as indicações pedonais, tão importantes para o turismo.

Apesar de tudo o que já foi adquirido, esta permanece uma área em que muito está ainda por fazer, quer em termos de condições de acolhimento deste público (desde logo, a ainda não total presença de informações em outras línguas sobre as obras e peças em exposição ou a sistemática inexistência de um guia do Museu ou de catálogos das exposições dirigidos a públicos não lusófonos), quer na própria configuração de iniciativas no domínio da função museológica dirigidas a este público específico. Estas iniciativas podem, e devem incluir, quando não conflituem com os naturalmente determinantes critérios museológicos, pequenas intervenções, tais como a valorização no circuito expositivo de peças especialmente apreciadas por públicos de determinadas origens (caso, por exemplo, da farda de D. Pedro IV ou dos biombos *Namban*, que tanto sucesso encontram junto dos visitantes brasileiros e japoneses, respetivamente).

Idealmente, a preocupação com a atração de grupos específicos de visitantes, nomeadamente estrangeiros, deve, porém, estar presente na própria fase de conceção das iniciativas museológicas (sobretudo, exposições temporárias) e não apenas na da sua comunicação. A este título, merece especial referência uma iniciativa incluída no

plano de atividades do Museu para 2015, a preparação de uma exposição dedicada a pintores portugueses na Bretanha. Proposta pelo Museu de Quimper ao antigo IMC, em 2006, espera-se que envolva outros museus portugueses e que, depois de inaugurada em Quimper, venha ao Museu (e desejavelmente percorra vários dos outros parceiros portugueses). Este projeto, que ilustra o tempo que por vezes demora uma concretização. Mas ilustra também como é possível trabalhar um projeto específico, e originalmente obedecendo a objetivos extrínsecos ao Museu, pode ser positivamente articulado com os objetivos internos. Noutro plano, podemos conceber que esta iniciativa poderá, eventualmente, estender-se à captação de visitantes franceses (um dos principais contingentes de visitantes estrangeiros do Museu), cujo volume de impacto requererá um plano de comunicação dirigido essencialmente a esse público (o que exige recursos humanos e financeiros que não têm estado disponíveis); e, evidentemente, ser calendarizada para uma época do ano em que seja mais forte a presença de turistas franceses no Porto. A planificação e todo o processo de produção de uma exposição temporária requerem recursos especializados, que, como referimos, nem sempre existem nos museus. Assinale-se o caso das montagens de exposições, onde são muitos os aspetos a convergir para um resultado adequado e de qualidade. Na verdade, a produção de uma exposição constitui uma dimensão absolutamente decisiva para a definição efetiva do que a exposição mostrará e comunicará, requerendo, por isso, pelo menos a partir de uma certa escala, que a equipa integre um arquiteto responsável pelo desenho da exposição, e que acompanhe a fase final da sua montagem física. O desenho de exposição combina várias competências de interação e diálogo no interior da equipa: desde logo, competências técnicas (opções de luz e luminosidade, por exemplo); competências estético-simbólicas, tais como o uso da arquitetura do espaço expositivo, o desenho dos elementos expostos, o tipo e a localização da informação ao visitante, como textos e legendas (incluindo, por exemplo, o tipo de letra e a altura a que devem ser colocados⁴¹); e, *last but not least*, competências

⁴¹ Este aspeto é dos que mais se desenvolveu no processo de abertura dos museus, ao longo das décadas de 1960-1970, em todo o mundo, refletindo notáveis desenvolvimentos na

sociocomunicacionais entre os vários intervenientes no processo, quer dizer, a capacidade de "fazer dialogar" e concretizar os vários agentes envolvidos, as suas culturas diversas, os seus objetivos singulares, as suas expectativas próprias, as suas interpretações específicas, e mesmo os seus diferentes estatutos profissionais e simbólicos (comissários, conservadores e técnicos, cultura e filosofia do museu, incluindo dos que emprestem obras, e dos próprios públicos, grupos-alvo e públicos esperados). Neste aspeto, existia, até 2012, o apoio de um arquiteto do IMC, para os projetos de desenho de exposição, que muito beneficiou, em concreto, a maioria das exposições que na secção seguinte analisamos. O fim desse apoio teve também consequências na organização funcional do Museu, uma vez que esta função passou a estar a cargo dos assistentes e técnicos do MNSR – com bons resultados, registe-se, mas inevitavelmente sem as competências especializadas anteriormente garantidas, e sobrecarregando as funções do pessoal interno (principalmente atendendo ao volume das atividades do Museu), uma vez que não tem tido disponibilidade financeira para o recrutamento externo de alguém especializado.

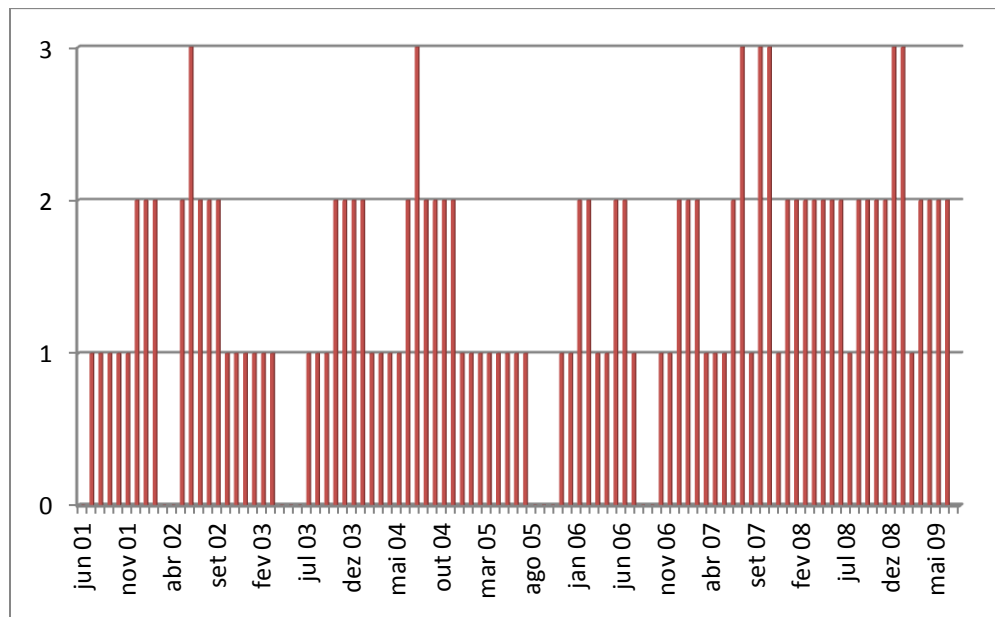
Numa primeira fase, durante o período em análise, a estratégia do Museu privilegiou a atração de públicos nacionais, pela via da aposta em parcerias com instituições relevantes, num segundo momento, como cabe a um museu com as características do MNSR, a atenção centrou-se progressivamente na programação organizada em torno das coleções, com produção própria ou mista e assente em investigação total ou parcialmente interna. Esta fase iniciou-se com a exposição *Fábrica de Loiça de Miragaia* (27 de novembro de 2008 a 8 de março de 2009), que se insere no âmbito do projeto de investigação do Museu sobre fábricas de faiança do centro de fabrico de Porto/Gaia, procurando ilustrar a evolução da produção oriunda da Fábrica de Miragaia, através de peças provenientes de vários museus e coleções públicas e privadas, incluindo evidentemente a própria coleção de cerâmica do MNSR.

comunicação com os públicos, em parte como consequência da introdução dos serviços educativos e das preocupações com as acessibilidades universais.

2. Funções Museológicas

Desde a sua reabertura em 2001, o Museu desenvolveu uma intensa atividade no domínio das exposições temporárias. Entre junho de 2001 e junho de 2009, contam-se 33 exposições com diferente natureza e dimensão. No Gráfico 3.1 representa-se o número de exposições oferecidas em cada mês, naquele período. Aí se pode verificar que o Museu apenas não ofereceu exposições em 16 meses (num total de 96). Em sete meses, o Museu ofereceu três exposições (duas em 48 dos meses abrangidos por esta análise).

Gráfico 3.1. Incidência de exposições temporárias (junho 2001- junho 2009)



Na mesma linha da exposição *Fábrica de Loiça de Miragaia*, inserem-se quatro outras importantes exposições organizadas neste período, nomeadamente:

- i. *Esperando o Sucesso – Impasse Académico e Modernismo de Henrique Pousão* (26 de março a 28 de junho de 2009), exposição em torno de uma das obras

mais importantes de Henrique Pousão e estruturada em cinco núcleos temáticos e interpretativos. A exposição, que foi acompanhada por conferências sobre a obra de Pousão e a produção de materiais de apoio para a visita à exposição permanente, é uma manifestação do compromisso de longo prazo do MNSR com a obra deste pintor, que, na sua maior parte, está confiada à sua guarda. A exposição foi comissariada por Vítor Silva (Faculdade de Arquitetura de Universidade do Porto), com investigação e produção de técnicos do Museu.

- ii. *Diário de Um Estudante de Belas-Artes – Henrique Pousão, 1859-1884* (22 de outubro de 2009 a 31 de janeiro de 2010), exposição que articula a obra de Pousão com a documentação relativa, quer à condição de estudante de belas- artes do pintor, quer às diversas manifestações da sua receção. A exposição resulta de uma colaboração entre o MNSR e a Universidade do Porto e foi comissariada por Lúcia Almeida Matos, professora da Faculdade de Belas Artes.
- iii. *Nadir Afonso – Sem Limites* (15 de abril a 13 de junho de 2010), exposição retrospectiva da obra de Nadir Afonso, centrada na primeira metade do seu percurso (desde os anos 30 até final dos anos 60), apresentando cerca de centena e meia de obras, enriquecida com estudos e documentação de época. Trata-se da primeira grande exposição no Porto dedicada a Nadir Afonso, aluno do curso de arquitetura da Escola de Belas Artes do Porto. A exposição,



produção do Museu do Chiado com a colaboração do MNSR, foi comissariada por Adelaide Ginga (Museu do Chiado);

- iv. *Artur Loureiro, 1853-1932* (17 de dezembro de 2010 a 24 de abril de 2011), exposição antológica dedicada à obra de Artur Loureiro, que sintetiza o conhecimento

adquirido no âmbito de um ambicioso projeto de investigação que o Museu vem desenvolvendo e que tem uma importante componente internacional (que abrange os períodos em que Loureiro viveu no estrangeiro, quer em diversos países europeus, quer na Austrália), mas também com o estudo dos materiais utilizados pelo pintor. A exposição foi também oportunidade para intervenções de restauro e conservação de várias obras de Artur Loureiro nas coleções do MNSR e da Casa-Museu Fernando de Castro.

As quatro exposições referidas integram um mesmo projeto – *Porto – Uma Academia, Um Museu* – dedicado a três pintores formados na Academia Portuense que se destacaram pelo carácter inovador da sua produção e pelo lugar que ocupam ou merecem na história da arte em Portugal. O objetivo é não apenas divulgar as suas obras, mas também assinalar a importância da formação artística no Porto, nos séculos XIX e XX. O projeto só pôde ser executado graças a financiamento público recebido após aprovação de candidatura submetida a programas do QREN.

Conforme se referiu, as exposições temporárias corresponderam a diferentes tipologias em termos de conteúdo e produção e tiveram objetivos distintos. Coexistem casos de acolhimento de exposições concebidas para outros espaços, que foram repostas no MNSR com ou sem alterações relativamente à versão original (*Rituais de Inverno com Máscaras* e *Vasos Gregos em Portugal Aquém das Colunas de Hércules*), com casos de coprodução entre o MNSR e outras entidades (*Estuques no Porto do Século XX – Oficina Baganha, Exuberâncias da Caixa Preta, Encontros Portugal-China, ou Cinco Séculos de Desenho*), além de produções próprias (*Fábrica de Loiça de Miragaia, Artur Loureiro 1853-1932, ou De Ponte em Ponte*). Em alguns casos, predomina o objetivo de atração ao Museu de grupos (populacionais, sociodemográficos ou profissionais) de visitantes potenciais (*Encontros Portugal-China, Um Dia no Museu – Fotografia Grupo IF*), noutros o objetivo de estabelecimento ou consolidação de parcerias institucionais (*Faraway ... So Close, Exuberâncias da Caixa Preta, Cineclube 65 anos*), enquanto, finalmente, outras exposições se inserem inequivocamente no âmbito da programação organizada em

torno das coleções do Museu (as duas exposições dedicadas a Pousão e a exposição dedicada a Artur Loureiro, a exposição sobre Loíça de Miragaia).

Naturalmente, no período em análise, o Museu assegurou ainda toda a atividade no domínio das restantes funções museológicas, incluindo o estudo e investigação das coleções e a inventariação e documentação, com destaque, para além dos já referidos trabalhos de investigação associados às exposições temporárias, os projetos de estudo de 26 placas de Limoges, de obras da coleção de ourivesaria, do recheio dos biombos *Namban*, bem como o esforço de inserção de imagens e revisão de fichas para a base Matriznet, e, não menos importante, o trabalho de organização e acessibilidade do acervo documental da biblioteca do Museu. Também no domínio da conservação se registam diversas intervenções de carácter pontual (diversas ações) ou sistemático (coleção de medalhões em gesso, por exemplo), além de ações de carácter preventivo (campanhas de limpeza de obras em exposição permanente e nas reservas). Mais recentemente, o Museu dispõe de dois bolsheiros da FCT, em conservação e restauro de escultura e pintura, que contribuem para o reforço desta função. O Museu cedeu e acolheu diversas obras de outros Museus e entidades nacionais e estrangeiras. Também as atividades no âmbito do serviço educativo foram desenvolvidas em diferentes modalidades, desde o apoio à preparação de visitas livres, às visitas com acolhimento e atividades, ou visitas orientadas e visitas com sequência. Finalmente, o Museu tem acolhido inúmeros projetos de investigação sobre as suas coleções, propostos por entidades de ensino superior, no âmbito dos trabalhos de elaboração de dissertações de mestrado e doutoramento nas áreas da museologia e da conservação. Estes projetos têm-se revelado muito importantes para a concretização do plano de atividades do Museu, nomeadamente na vertente de estudo das suas coleções, e do valioso espólio documental da sua biblioteca, que assim se abrem a investigadores externos ao Museu. No entanto, em face da experiência já adquirida e da consolidação das parcerias que lhe subjazem, parece justificar-se uma progressiva inflexão na posição do Museu, que, de acolhedor de propostas externas, deverá passar a solicitador de projetos que diretamente contribuam para os objetivos enunciados no seu plano de atividades, assim

maximizando o proveito que retira destas parcerias e, certamente, sem perdas para as outras partes envolvidas.

3. Anatomia de uma exposição: *Esperando o Sucesso*

Com o objetivo de identificar as reais condições de funcionamento do Museu e a eventual e a necessária adequação dos seus recursos ao prosseguimento da sua missão, atentas as características particulares do Museu e das suas coleções, analisámos em detalhe as etapas e tarefas envolvidas na preparação de uma exposição temporária. Escolheu-se para o efeito o caso da exposição *Esperando o Sucesso* (em 2009), por razões, sobretudo, de conveniência de calendário.



Conforme já se referiu, esta exposição insere-se na segunda fase de programação das atividades do Museu, que se distingue pela sua estruturação em torno das coleções do Museu. *Esperando o Sucesso* é uma exposição centrada, não apenas na obra de um artista de que o Museu é o principal depositário (Henrique Pousão), mas, sobretudo, numa obra específica desse artista, com o objetivo de "documentar e alargar os contributos para o seu entendimento e, simultaneamente, rever o posicionamento do seu autor perante as correntes e movimentos artísticos europeus do século XIX" (da introdução de Maria João Vasconcelos ao catálogo da exposição).

A organização de uma exposição temporária é, como se sabe, um projeto complexo que exige o contributo de múltiplos recursos e competências, assim como a sua compatibilização no quadro de um cronograma com um horizonte limitado e pré-fixado, que é, por natureza, rígido. Casos com estas características exigem a constituição de equipas de projeto que, sendo por natureza temporárias, reúnam no seu interior

competências várias e tenham uma estrutura de gestão claramente definida e com autonomia de decisão quanto à utilização do respetivo orçamento.

A conceção e montagem de uma exposição temporária passa pela realização de tarefas que vão desde a seleção das peças que serão expostas, ao estabelecimento de contactos com os proprietários das peças selecionadas e o pedido de empréstimo, à conceção de produção de meios complementares (como catálogo, textos de parede, sinalética, convites, etc. e respetiva tradução), ao diagnóstico de conservação e eventuais intervenções de restauro de peças da coleção do Museu, ao transporte das peças em regime de empréstimo (com envolvimento de *courriers*, transportadoras e seguradoras), à adaptação dos espaços da exposição, montagem da exposição e, finalmente, à desmontagem da exposição, à devolução das peças e ao acompanhamento e avaliação dos seus resultados (reavaliação do projeto de investigação que o originou, do plano de futuras incorporações e mesmo de impacto no mercado de obras de arte).

Uma exposição temporária, seja qual for o seu formato, não dispensa um orçamento que afete à sua realização os meios adequados e que permita ao responsável pelo projeto tomar decisões que a sua própria execução tornará inevitáveis (como por exemplo, eventual substituição de peças, devido a recusas de empréstimo ou impossibilidade de restauro no prazo estabelecido; problemas relacionados com ausência de transportadoras ou transporte de/para determinados locais nos momentos compatíveis com o calendário do projeto) e, sobretudo, assumir compromissos perante entidades terceiras, garantindo a viabilidade do projeto e a credibilidade do Museu. Acresce que a diversidade de entidades envolvidas, mesmo pensando apenas no que se refere à cedência de peças (ampliada, quando se incluem entidades estrangeiras de diferentes nacionalidades) mais complexifica o projeto, pela necessidade de interagir num quadro extremamente diferenciado em termos de práticas institucionais (por exemplo, conteúdos mínimos dos *facility reports* e das fichas de verificação, que variam de país para país e com o tipo de proprietário, público ou privado). O reduzido contacto do MNSR face ao circuito internacional dos museus e colecionadores torna todo o

processo mais difícil, obrigando a reconstruir relações institucionais, que incidentes como falhas de comunicação ou alterações dos pedidos ao longo do processo (devido, por exemplo, a adiamentos das exposições por falhas de financiamento) podem inviabilizar.



Exposição *Esperando o Sucesso...* (2009)

Ora, resulta da análise dos trabalhos preparatórios da exposição *Esperando o Sucesso*, que, apesar de esta exposição ter contado com financiamento externo próprio (portanto, assegurado, ainda que não atempado), aquelas condições são difíceis de assegurar. Desde logo, a escassez de recursos humanos especializados inviabiliza a constituição de equipas dedicadas ao projeto (se não em exclusivo, como se desejaria, pelo menos em grande parte do seu tempo), com o conseqüente desdobramento dos técnicos envolvidos por múltiplas atividades e as inevitáveis ineficiências que daí decorrem. Por outro lado, a escassez, ou, em alguns domínios, ausência, de recursos administrativos no domínio da gestão de projetos, impede a especialização, mesmo no interior da equipa, obrigando os técnicos de Museologia a assegurar todas as componentes de gestão, com evidente prejuízo para a componente estritamente museológica do projeto, para a eficácia da coordenação e para a satisfação dos próprios, potenciando tensões e, uma vez mais, gerando ineficiências. Finalmente, a já referida centralização de procedimentos administrativos relativos à utilização do orçamento cria situações delicadas no relacionamento com o exterior, que só o enorme profissionalismo de todos os envolvidos consegue evitar que resultem em prejuízo permanente para o Museu e para a sua tutela. Esta dificuldade é tanto mais séria quanto é grande a distância, pelo menos física, entre quem contacta as entidades externas e assume os compromissos (de envio de documentação e de pagamento) e quem efetivamente satisfaz esses compromissos. O simples facto de a entidade que faz o contacto e a que paga (aquela a quem é faturada a despesa) não serem a mesma é, em si mesmo, fator de estranheza e

incompreensão em alguns contextos institucionais. Dispensamo-nos de sublinhar quão importante o fator confiança é num sector como o do património, isto é, que lida com bens de algum modo valiosos e insubstituíveis.

Todas estas dificuldades se manifestaram no projeto *Esperando o Sucesso*. O financiamento sofreu atrasos e a exposição teve que ser adiada por duas vezes, depois de os prazos para a cedências das peças terem sido comunicados e acordados com as entidades a quem se solicitaram empréstimos. As barreiras institucionais fizeram-se sentir em particular com algumas entidades italianas. As dificuldades relativas à formalização de contratos (condições de cedência, notas de encomenda, faturação e pagamento) repetiram-se em todos os contactos e fases do projeto. Só, repetimos, a enorme motivação e profissionalismo dos técnicos envolvidos tornou possível que, mesmo em condições de financiamento relativamente favoráveis, esta exposição pudesse ter sido concretizada e com o sucesso museológico, mas também de público, que se lhe reconhece.

Da análise deste caso, resulta muito claramente que o modelo de gestão dos museus nacionais a que o MNSR pertence e a sua dotação de recursos eram, já à época, desajustados das exigências de uma programação minimamente compatível com o estatuto e ambição do Museu e a importância das suas coleções. Os desenvolvimentos posteriores, já descritos, terão inevitavelmente agravado este desajustamento, que urge resolver. De tudo o que já se expôs, resulta claro que a descentralização de competências administrativas e financeiras, pelo menos no que diz respeito à gestão do orçamento do projeto, é inevitável. O modelo em vigência aponta para estrangulamentos e impossibilidades dos museus públicos, que podem conduzir à indesejável alternativa a total externalização da programação, o que inevitavelmente representará a amputação de dimensões fundamentais da atividade dos museus, com impensáveis consequências a médio/longo prazo. Neste domínio, e noutros resultantes da escassez ou ausência de recursos e de competência de decisão sobre o seu uso, o

MNSR tem ensaiado modelos mistos, com parcerias específicas, como mostraremos no final da secção seguinte.

4. Funcionamento organizacional

Na apresentação da estratégia metodológica deste estudo, apontámos a combinação de procedimentos de observação mais formalizados (como os inquéritos por questionário aos visitantes e as entrevistas estruturadas ao pessoal) e de outros, menos formalizados, de presença no MNSR e de acompanhamento de uma parte do seu quotidiano, assim como do envolvimento direto dos trabalhadores no Museu em processos específicos (por exemplo, a implementação dos questionários aos visitantes). Justamente, a compreensão da organização e do funcionamento do Museu deve muito aos momentos de contacto semiformal, por vezes quotidiano, com os seus colaboradores. Por outro lado, a realização de 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 guião encontra-se em anexo, e consistiu o mais exatamente possível num orientador de "conversas". 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.⁴²

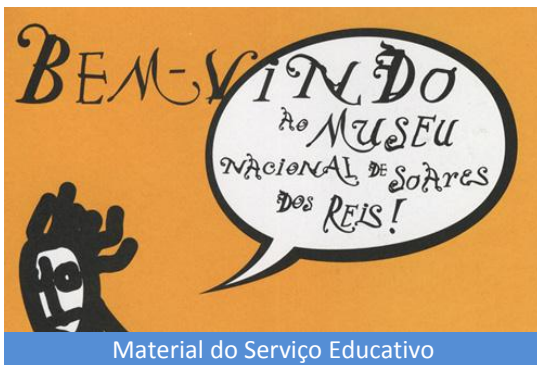
4.1. O quadro estrutural-funcional

Uma parte da orgânica funcional do MNSR decorre do que diagnosticámos no Quadro institucional, que foi reforçada pela observação direta e indireta no Museu, e que não

⁴² Entrevistámos 35 trabalhadores do Museu, um elemento técnico do então IMC, no âmbito do apoio ao desenho de exposições, e o atual presidente do Grupo de Amigos do Museu. A maioria foi realizada em 2009-2010, e, em 2014, atualizámos algumas (6) e acrescentámos 3, entre as quais a entrevista ao presidente do Grupo de Amigos.

constitui uma exceção no campo dos museus: o ponto mais estrutural e condicionador da organização e do funcionamento prático do MNRS reside na rigidez dos procedimentos formalizados e na reduzida autonomia, sobretudo a nível da direção – com um impacto negativo sobre a atividade quotidiana e de médio prazo.

Essa rigidez tem aumentado, pela tendência à concentração e centralização institucionais, que se afigura profundamente obstacularizadora da possibilidade (e necessidade, sistematicamente explicitada nos próprios documentos de legislação e regulamentação da administração pública e da sua modernização) de elaboração e



implementação de respostas estratégicas, rápidas e eficientes às crescentes exigências relativas às transformações do campo dos museus. Por outro lado, esta mesma tendência afigura-se desvalorizadora da missão e do estatuto dos museus, consignados internacional e nacionalmente

como instituições de identificação e salvaguarda do património, no seu espectro mais largo – contrariando, portanto, os próprios princípios enformadores do património e dos museus nacionais. Não sendo os autores deste estudo juristas, interpretamos a rigidez crescente, não como uma inevitabilidade da estrutura burocrática-administrativa do estado, mas como uma dificuldade de definição de delegações (autonomias descentralizadas), com âmbitos e limites claros e responsabilizadores ao longo da cadeia vertical da hierarquia administrativa. A dimensão e a complexidade das funções e atividades dos museus – mas também a sua diversidade – não se compadecem com uma permanente redução de autonomia, estendida aos procedimentos mais rotineiros e quotidianos da atividade.

Ora, este quadro esbarra em muito larga medida com a motivação, a disponibilidade prática e as competências dos profissionais com quem nos cruzámos, na sua maioria profundamente empenhados na missão e nos objetivos do Museu. Tanto mais quanto

as iniciativas e os projetos novos se apresentam crescentemente exigentes em práticas flexíveis e ritmos acelerados (como referimos a propósito dos recursos humanos do MNSR).

O que pudemos observar ao longo dos sete anos de trabalho junto do MNSR permite-nos perceber que, justamente, a complexidade da estrutura e da aceleração de mudanças no campo dos museus (e atualmente no contexto de uma crise profunda e provavelmente longa) requer o esforço de soluções inovadoras e de compromisso, entre a salvaguarda do domínio público (comum e simultaneamente acima dos interesses individuais) e a possibilidade de ajustamentos e participação privados.

Nesse sentido, as mudanças contemporâneas em Portugal (referimo-nos ao quadro da democracia institucional) circunscrevem esforços de constituição do campo dos museus, investimentos políticos, infraestruturais e reguladores (insista-se em especial no já referido esforço de criação e implementação da Rede Portuguesa de Museus, institucionalizada pela Lei-Quadro dos Museus, de 2004). Esses esforços importantíssimos não têm sido, no entanto, efetivamente consequentes no teste estrutural (a estabilidade necessária às grandes questões de fundo) e na adaptação circunstancial (políticas governativas e mudanças mais gerais, como a globalização e a atual crise portuguesa e europeia). A instabilidade institucional e política que referimos, e a profusão de quadros administrativos e de regulamentos nos últimos dez anos não concorrem para a estabilização necessária de modelos políticos-culturais, e acabam por dificultar a necessária abertura dos museus ao exterior.

Muito tempo é, portanto, pouco tempo (e também o do nosso estudo). Esperar-se-ia que a flexibilização e a agilização administrativas, sistematicamente plasmadas nos enquadramentos legislativos da administração pública, encontrassem tradução nas hierarquias e nos procedimentos – no campo dos museus que nos ocupa e no caso do MNSR em particular. À necessidade de quadros estruturais claros deve corresponder a possibilidade de agenciamentos descentralizados e devidamente monitorizados.

Neste ponto específico (de monitorização e acompanhamento avaliativo para intervenções eficazes e eficientes) a tendência à construção de modelos de implementação e controlo de gestão (incluindo a organização por objetivos) apresenta-se muito mais próxima de uma homogeneização no âmbito da administração pública (que transcende, portanto, o campo dos museus), do que de um processo de procura de soluções integradoras da diversidade, num compromisso (complexo, mas necessário para a eficiência político-administrativa) de médio e longo prazo, entre normalização e diferenciação. A generalização de indicadores reduzidos à quantificação (de visitantes, de atividades, de tempos, de satisfação, de custos, de produtividade...), associada à pressão para a sua construção (demasiadas vezes alterada, por exemplo através dos suportes informáticos) e informação para a tutela, sem o espaço devido à sua contextualização em função de missões e condições institucionais (consignadas na lei, de resto) gera um processo de equivalência profundamente equívoco entre o que é material e o que é, digamos, imaterial, e entre o domínio dos museus e da cultura e os restantes domínios, designadamente o económico-financeiro (que, não sendo um domínio externo, requer, justamente, um esforço claro de adequação aos museus).



O nosso argumento, neste aspeto, é que é desejável que se providencie espaço para interação positiva entre culturas que são diversas – a dos organismos de governo central, que necessariamente operam a um nível elevado de generalidade e abrangência, as dos serviços dependentes, que executam as diretivas superiores (e, nesse sentido, as testam na prática). Justamente, ao longo do estudo, confirmámos a ausência de uma discussão sistemática reflexiva entre as direções dos museus e as tutelas. Os museus não detêm frequentemente a informação atempada para os necessários ajustamentos de gestão e de funcionamento. Noutra vertente, os museus (e o seu campo como um todo) ganhariam com uma mais eficiente interação sobre as políticas próprias ao seu domínio

de ação, e sobre as práticas que cada um implementa, o que, não apenas clarificaria o interconhecimento dos museus, como potenciaria iniciativas em cooperação (para a realização e itinerância de exposições, nomeadamente). Este fosso comunicacional estende-se ainda, por exemplo, à ausência de *feedback* individualizado sobre os resultados dos inquéritos aos museus, por forma a cada museu poder, internamente e com a tutela, interpretar e intervir sobre as suas características, ações e resultados (salvaguardando, evidentemente a confidencialidade relativa aos restantes); e à irregularidade com que se concretiza a reflexão interna em níveis diversos da hierarquia, fora dos encontros institucionais e das ações de formação e/ou divulgação de procedimentos (cuja importância não estamos, de todo, a diminuir, tão-só a fazer notar que são insuficientes). Cabe neste aspeto insistir na importância deste tipo interação para suporte de decisões estratégicas de fundo, transversais a todas as funções básicas dos museus públicos, que se estenderiam muitas outras dimensões das práticas e das decisões no interior dos museus, como acontece com o planeamento das atividades e a estratégia de atração de públicos e de procura de parcerias (incluindo mecenato).

Não pomos em causa os importantes esforços de mudança modernizadora que têm sido realizados – 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, no Museu Nacional Soares dos Reis. Sem omitirmos importantes ações, dizíamos, o espaço museológico português, público em especial, tem vivido uma situação de estrangulamento claro em pelo menos duas dimensões. Por um lado, na dimensão financeira, traduzida, como referimos, 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, por outro lado, na dimensão organizacional e de gestão, segundo um modelo funcional hierarquicamente concentrado e rígido, com

consequências de obstacularização que interagem com e multiplicam os efeitos do subfinanciamento crónico. Ora, nas organizações concretas, como é o caso do MNSR, os seus elementos constituintes, sobretudo se experientes (os recursos humanos do Museu detêm, na sua maioria, uma antiguidade elevada, na profissão e na organização), desenvolvem uma consciência prática (por vezes profunda) destes efeitos.

Assim, do nosso ponto de vista (retomamos a conclusão do diagnóstico institucional), é urgente flexibilizar as condições de exercício das funções de direção dos Museus, dotando-as de poder efetivo de decisão também estratégica e, portanto, também de captação e utilização de recursos – o ensaio de contratos-programa poderia possibilitar a agilização e a responsabilização sem alterar o quadro legal vigente.

4.2. A organização interna

Internamente ao MNSR, uma das primeiras constatações sobre as condições de organização do trabalho refere-se ao seu 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 técnicos superiores, maioritariamente ligadas à conservação, exibição e investigação museológicas; e assistentes técnicos e operacionais – sendo que, como assinalámos na secção de caracterização dos recursos humanos, uma parte destes últimos possui níveis elevados de qualificação escolar.

O mesmo esvaziamento de funções intermédias, que sabemos transversal às transformações contemporâneas do trabalho (e não apenas 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 (até de trabalho em equipa), não deixam de induzir equilíbrios difíceis de estabelecer entre culturas profissionais específicas, e, designadamente, entre

competências, representações e expectativas. Mas convocam também sobrecargas e dispersões difíceis de contornar quotidianamente, e com efeitos no prazo mais longo.

Mais profundamente, a polarização referida potencia, inevitavelmente, o facto de a organização interna refletir, parcialmente pelo menos, a rigidez e a carência de autonomia da instituição, ao estabelecer uma estrutura que dificulta a delegação interna de responsabilidades e de âmbitos de ação. Assim, o primeiro aspeto resultante da nossa análise é que uma maior autonomia do diretor do museu permitirá convocar a uma maior participação interna, que promova trabalho de equipa e delegação de responsabilidades.

Ora, no caso do MNSR (mas sabemos que não é único), a qualidade dos recursos humanos permite conceber uma maior participação na gestão estratégica do Museu – da produção à comunicação, das coleções às exposições (incluindo a renovação da exposição permanente), da investigação ao serviço educativo, incluindo as relações nacionais e internacionais que, várias vezes, o Museu identificou como estratégicas e



Montagem de *O Peso da História*, 2011 (Pedro Valdez Cardoso)
(Fonte: Maria de Fátima Lambert, www.facebook.com)

raramente pôde passar do acolhimento (nem sempre, sequer, por falta de meios) de solicitações externas.

O esvaziamento das funções intermédias, que assinalámos, não foi acompanhado por investimentos de infraestruturação e de meios técnicos que permitissem incorporar eficientemente as 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 (por

vezes, a falha nos servidores e nas redes é diária). 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.

Este último ponto é essencial. Nesta estrutura polarizada e rígida, a ausência de especialização funcional revela-se sobretudo, como seria de esperar, nos níveis formais menos qualificados.

Não estamos a sugerir mais funções para um quadro de pessoal que diagnosticámos como manifestamente insuficiente (e/ou inadequado, nalguns casos) para as solicitações. Aliás, nem sequer se trata de deslocalizar as funções do diretor, mas de registar que nele se concentram também excessivas funções de execução. Entre outros factos, lembremos que não há apoio formal de secretariado ao diretor – o que, para um museu com a dimensão do MNSR, é manifestamente inoperante. Pelo contrário, o que identificámos na nossa análise foi a existência de condições para uma delegação de responsabilidades que contribua para tornar a estrutura mais leve e mais eficiente. Foram várias as mudanças a que assistimos no desenho interno de funções, em ensaios de alocação de competências e interesses dos funcionários, muitas vezes difíceis de concretizar, dado o quadro formal de funções, hierarquias e, digamos "tradições" – o esmagamento de uma hierarquia vertical em blocos horizontais não promove, na prática, a democratização funcional, bem pelo contrário, reforça o polo de topo e rigidifica internamente os blocos. No entanto, a experiência e o conhecimento dos funcionários, e a forte motivação em relação ao seu trabalho e à instituição, poderia traduzir-se numa redistribuição de autonomia interna, ao nível em particular dos técnicos superiores, ficando a direção mais liberta para a gestão estratégica e a coordenação. Esta é uma via muito importante para outro plano, que referimos na secção anterior: o da estabilidade e da possibilidade de desenho de estratégias de

médio e longo prazo, que não fiquem cativas de quem ocupa, num momento particular, os cargos de direção. E, nessas estratégias, a de assegurar a formalização e a transmissão do conhecimento do pessoal, cuja composição etária, como assinalámos, aponta inequivocamente para o risco de perda do capital de conhecimento.

Além da qualificação e da experiência, insistamos que, regra geral, a "população" que entrevistámos e com quem pudemos contactar mais ou menos (in)formalmente ao longo do estudo, se nos apresentou fortemente motivada e enraizada na instituição. E cabe aqui referir que sobressai (principalmente atendendo à menor especialização funcional), a larga franja de "administrativos". Trata-se da camada mais heterogénea do Museu, 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



Obra de cerâmica de António Pedro

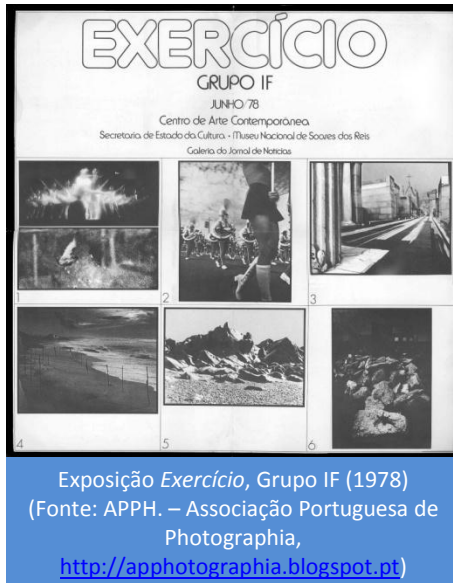
missão, constituiu um elemento quase surpreendente. Em particular, no interior daqueles que mais diretamente lidam com os visitantes, é assaz generalizada uma espécie de autorresponsabilização enquanto *construtores* da imagem do Museu – não quer isto dizer que a sua

tradução imediata e natural seja a de maior eficiência funcional – por exemplo, as mudanças de desenho interno a que aludimos colidiram, nalguns casos, com as autoperceções da contribuição de cada um para o Museu; ou, no caso das dificuldades de circulação eficiente da informação interna (por exemplo, para a receção de informações aos visitantes), dá-se conta da frequente não consequência da autoperceção em iniciativa própria.

Por outro lado, 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 profissionais, 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, muitas vezes (já o assinalámos) para lá das tarefas e das responsabilidades formais.

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

- i) 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; e longevidade na própria instituição, com resultados de identificação socioprofissional profunda.
- ii) Em segundo lugar, a perceção de várias mudanças no Museu como positiva, e valorizadora, não apenas da instituição, mas também dos postos de trabalho e dos seus ocupantes (mais atividades, mais visitantes, novas exigências de funcionamento e de práticas, e um certo sentido de equipa, transmitido pela polivalência dos técnicos superiores, arrastada, muitas vezes, às funções de receção e vigilância).



No entanto, o tempo para os benefícios destes envolvimento tende a diminuir, à medida que se agravam as dificuldades em manter esses incentivos menos objetiváveis em recompensas institucionais. Este é um aspeto que marca os últimos anos, e que é tendencialmente generalizado, tal como sinalizámos a propósito dos recursos humanos.

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 global que é muito 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 capital escolar, ora subjetivadas em motivações e cumplicidades positivas com a instituição.

4.3. Relações com entidades externas

As relações dos museus com entidades externas assumem atualmente uma importância fulcral, quer para a realização de atividades (de programação direcionadas a visitantes, ou relacionadas com as suas funções menos visíveis), quer para a obtenção de fundos, quer ainda para cooperações que coadjuvem as exigências da gestão (por exemplo, novos modos de comunicação e divulgação).

Entre 2008 e 2014, foram múltiplas as entidades externas com que o MNSR interagiu, e sublinhamos, nesse período, por um lado a sua diversidade e, por outro, a crescente solicitação externa de que de foi sendo alvo – tal como apresentámos no enquadramento à atividade do MNSR. Depois de um primeiro momento, de resto necessariamente longo, de abertura por parte do Museu, sobressaem condições para uma estratégia mais seletiva e, digamos, "especializada" dessas colaborações, definindo, em particular, o que se consolidou e importa consolidar (ou ainda construir) como estruturante; e o que pode manter-se e atualizar-se no âmbito de ações mais pontuais. Assim, nesta secção, destacamos algumas experiências que o Museu encetou e que poderão servir de embrião a modelos de governo que possam contribuir para superar alguns dos estrangulamentos já assinalados. Estes modelos, também porque são ainda inovadores, incorrem na necessidade de serem acompanhados (incluindo em termos de uma automonitorização), por forma a responderem aos objetivos próprios, sem colocarem em risco, quer o enquadramento legal, quer a missão, as funções e as competências próprias do Museu.

É, portanto, inegável, no período do nosso estudo, o esforço de cooperação interinstitucional do Museu, atualizando ou iniciando relações com instituições da cidade e da região. Da Universidade e da Faculdade de Belas-Artes, parceiros "naturais" pela história do Museu, a associações culturais como o Cineclube do Porto (um "vizinho" cujas relações com o Museu remontam ao seu fundador, Henrique Alves Costa), a instituições como a Obra Diocesana de Promoção Social (outro "vizinho", com quem o Museu tem trabalhado estreitamente) ou a Anilupa – Associação de Ludotecas do Porto, a grupos de produção e criação artística (refira-se o Teatro Plástico, o Ballet-Teatro, a Casa da Animação e várias escolas artísticas); ou a museus locais e, nalguns casos, regionais – são, como referimos, muitos os exemplos do trabalho de construção de uma rede de "parceiros e amigos".

Não ignorando as dificuldades destes esforços, registemos que os benefícios têm sido muitos, quer para as atividades, a visibilidade e o reconhecimento do Museu, quer para

os envolvidos. Para além do plano institucional, estas relações têm-se revelado muito profícuas no que respeita à relação com os públicos – levando ao MNSR grupos que nunca lá tinham entrado, em especial por condições de (in)acessibilidade sociocultural, geracional, ou, mais simplesmente, relativa à segmentação dos mundos artísticos. Este é um caminho que requer meios para estabilizar e, em particular, para permitir que o Museu converta para os seus interesses estratégicos essas relações – em certo sentido, deixando de ser sobretudo "anfitrião".

Em termos gerais, apresenta-se especialmente potenciador o papel dos Amigos dos Museus, tornando-os autênticos parceiros da vida dos museus, naquilo em que podem contribuir para a sua agilização e eficiência. A DGPC, à semelhança dos órgãos de tutela

equivalentes nos restantes países europeus, consigna a sua existência e o fomento da sua participação na vida dos museus (e monumentos), fazendo notar que:

"Para criar e sedimentar uma relação sadia entre museus e grupos de amigos, afigura-se que a sua existência assente em três pilares fundamentais:



Exposição Cineclub 65 anos (2010)

- *fronteira clara e bem definida entre "museu" e "grupo de amigos", seja no plano das pessoas, seja no plano dos meios logísticos e financeiros;*
- *hierarquia de interesses e objetivos, tendo sempre presente a prioridade absoluta a conferir ao superior interesse do museu, definido no seu plano estratégico de atuação;*

- *sinergia de intervenção, quer na realização de programas conjuntos com as atividades normais do museu, quer na promoção de atividades próprias*⁴³

No caso do MNSR, o Círculo Dr. José Figueiredo – Amigos do MNSR, foi sendo progressivamente convocado a participar na vida do Museu e explicita a sua missão de "[assegurar] ao Diretor do Museu a colaboração que lhe é solicitada"⁴⁴ – tem sido o interlocutor prático para a concretização de múltiplas ações do Museu, desde a programação à intervenção-manutenção no edifício.

Esta experiência, como outras que se destinem a contextos de cooperação estreita, implicando partilha de decisões concretas em processos como a programação ou a obtenção de fundos para atividades contém, naturalmente, os riscos inerentes ao equilíbrio dos espaços de ação respetivos (do Museu e do Círculo), e o contexto económico-financeiro dos museus pode incorrer em dependências não desejáveis. Porém, é por isso mesmo, de acordo com o que observámos e analisámos no MNSR, que estamos em condições de defender que uma maior dotação de autonomia às direções dos museus poderá definir claramente (isto é, ao mesmo tempo, alargar e conter) os âmbitos da colaboração recíproca, e, em particular, prevenir interferências nos domínios da competência própria dos museus, nomeadamente em termos da sua programação, e, por decorrência, da sua gestão estratégica. Por outras palavras, ensaiar contratos de colaboração que não fiquem cativos de elementos conjunturais (como, desde logo, as personalidades e as relações personalizadas dos respetivos responsáveis), garantindo a não interferência nos domínios que não lhe cabem. No caso de serviços do Museu, como a loja, que assinalámos como paradigmático do funcionamento e da imagem do MNSR, será muito importante considerar as condições da sua exploração com o Grupo de Amigos. O Círculo pode contribuir ainda para mobilizar apoios financeiros importantes, que constituem uma necessidade premente.

⁴³ Cf. sítio da DGPC (www.patrimoniocultural.pt).

⁴⁴ Cf. a apresentação do Círculo Dr. José Figueiredo no sítio do MNSR (www.museusoaresdosreis.pt).

Se os Grupos de Amigos sobressaem como parceiros privilegiados, designadamente no que respeita à agilização do funcionamento e da obtenção de recursos, não são os únicos interlocutores possíveis. Potenciar a ligação do Museu à sua envolvente, refletir em conjunto, trocar informação relevante, constitui, no nosso entender, uma linha a explorar, muito frutuosa para evitar soluções drásticas de recurso. Uma possível experiência poderia passar pela constituição de um grupo, não tanto de consulta, mas de discussão regular, alargada a personalidades, individuais e coletivas, que também têm interesse na qualificação do Museu, da cidade e da região. Seria possível, por esta via, não apenas minimizar o fechamento ainda muito presente na cultura organizacional dos museus, mas também, pensando em conjunto, encontrar soluções novas e adequadas aos problemas.



O Museu Nacional de Soares dos Reis e o
Círculo Dr. José de Figueiredo/Amigos do MNSR desejam
Bom Natal e Feliz Ano Novo

Estúdio para Adoração dos Reis Magos, desenhado de Domingos António Sequeira (1788-1818)



**Cartão de Boas Festas do
MNSR e do Círculo Dr. José de
Figueiredo (2014)**

Um outro domínio em que, manifestamente, as exigências de iniciativa e resposta ultrapassam as possibilidades efetivas do Museu consiste nas atividades de comunicação, em sentido lato: informação, divulgação e relação específica com públicos diversos (e, aqui, devemos incluir os colecionadores de arte); mas também preparação e atualização de materiais que possam ser rapidamente mobilizados – para a procura de mecenas ou patrocinadores, para as políticas de conservação e aquisição, para a investigação e publicação.

Em termos de comunicação, o MNSR conta com uma pessoa tecnicamente qualificada (mas cuja função formal é de assistente técnico) e as suas condições de trabalho são permanentemente afetadas, quer pela obsolescência tecnológica dos computadores e dos servidores, quer pelas restrições de acesso (centralizadas e também com pouco pessoal) – quer ainda pelo volume de trabalho, atendendo à envergadura de atividades do Museu. Ao longo do último ano, o MNSR iniciou um ensaio, que podemos dizer como (ainda) uma espécie de voluntariado, com um grupo de profissionais que há vários anos

se foram relacionando com ele, designadamente através da intensa rede de parcerias que o Museu implementou para efeitos da sua programação. Com competências em comunicação, produção e *design*, esse grupo tem colaborado com o MNSR, e, desejavelmente, a relação pode ser muito profícua, nomeadamente para o diálogo do Museu com as enormes solicitações atuais, tecnológicas e profissionais – mas também num possível alívio da pressão interna num domínio que requer um trabalho focalizado. A decisão de efetivar a criação de um blogue e de uma página no *facebook*⁴⁵ são alguns resultados visíveis deste diálogo, que incluiu também o voluntariado do MNSR. Mas a relação poderá ser muito mais profunda e reciprocamente frutuosa. Constituirá, necessariamente, um desafio em termos de cooperação entre mundos diferentes, que devemos acompanhar – por exemplo, no que respeita aos efeitos, desejáveis, em termos de planeamento de produção (no caso das exposições em particular); e de uma aprendizagem, ainda muito por fazer, de como os profissionais (externos aos museus) devem atender às diferentes culturas dos seus "clientes". É, finalmente, também um interessante exemplo de como, na sociedade próxima e mais jovem, se encontra motivação e interesse na colaboração com o Museu, sinal claro do reconhecimento que lhe é votado.

Haveria vários outros exemplos que poderíamos ainda apresentar – no serviço educativo, por exemplo, tem havido parcerias com interessante potencial, algumas das quais já referimos; o mesmo se pode assinalar, embora ainda noutra fase, relativamente à colaboração dos voluntários. Porém, estes afiguram-se os mais profundos, e de maior alcance potencial a médio prazo, eles próprios ensaios para outros, com interlocutores menos próximos e (eventualmente) menos interessados nos Museus.

Vale a pena repetir, a finalizar, que verificámos a notável capacidade de integração de elementos externos, por parte do Museu, o que é raro neste tipo de instituições rígidas pela experiência adquirida – permitindo esperar a passagem de uma fase de adaptação das solicitações aos interesses do Museu para uma outra, em que o Museu protagonize

⁴⁵ Acessíveis a partir do sítio do Museu (www.museusoaresdosreis.pt).

a iniciativa de selecionar o que é em primeiro lugar do seu interesse. Por essa via, podem mesmo estruturar-se protocolos específicos de colaboração, quer em termos de voluntariado, quer de projetos profissionais, artísticos e de investigação. Insistimos, no entanto, que esta estruturação só poderá ser bem sucedida se convocar uma mais efetiva participação interna.

IV. Visitantes

1. Objetivo e metodologia

Identificar e caracterizar os visitantes do MNSR constituiu, desde o início, um objetivo deste estudo, dando expressão à inexistência de informação sistemática, detalhada e comparável sobre quem, como e por que razões visita os museus em Portugal (cf. Introdução).

Em termos de práticas culturais, sabemos, quer pela informação que foi sendo produzida em Portugal, quer pela disponível em vários países onde se aferem regularmente e, mais recentemente, o próprio Eurostat⁴⁶, assim como pela produção de estudos sobre públicos específicos em diversos domínios, que as procuras culturais permanecem socialmente selecionadas, isto é, que a sua estrutura social é muito rígida. Esta inelasticidade é predominante, apesar de transformações importantes e por vezes relativamente consolidadas nas políticas e nas práticas de relação com os públicos, devendo evidenciar-se as escolas (com a generalização dos serviços educativos), os sinais de crescente integração de preocupações com os públicos por parte dos equipamentos e dos agentes culturais singulares (incluindo os artistas) e, mais globalmente, a consciencialização de que as transformações socio-estruturais impõem alterações, quer nos modos de apresentação externa, quer nos de organização interna: o envelhecimento das populações; a sua maior qualificação escolar; as mudanças nos paradigmas familiares; as novas formas de comunicação, de cultura e de relação social por via dos desenvolvimentos tecnológicos, especialmente entre os mais novos; o

⁴⁶ Para não sobrecarregarmos o leitor com uma lista, extensa necessariamente, de referências bibliográficas, remetemo-lo para o projeto do Conselho da Europa em parceria com o Ericarts (Instituto Europeu de Investigação Cultural Comparativa), e em particular para o *Compendium of Cultural Policies and Trends in Europe*, a partir de cujo sítio-web é possível aceder a informação plural, quer empírica, quer bibliográfica, incluindo dos vários países (não obstante, nos últimos cinco anos, com um ritmo de atualização menor) (<http://www.culturalpolicies.net/web/index.php>). O Observatório das Atividades Culturais teve, enquanto ativo (cf. Introdução), uma colaboração estreita com o *Compendium*.

aumento da oferta cultural e a sua diversidade; ou, finalmente, o crescente domínio da justificação social e económica sobre as atividades culturais, recentemente concomitante de desinvestimentos públicos um pouco por toda a Europa – são apenas alguns exemplos de aspetos que, direta ou indiretamente, consciente ou inconscientemente, livre ou compulsivamente, condicionam as relações entre permanências e transformações na reflexão sobre públicos culturais.

Os visitantes são, nesta complexa equação, um elemento fundamental. Um elemento fundamental, mas longe de significar que é pelos visitantes, e em especial pelo seu número, que se medem a atividade, a *performance* e os resultados (atualmente tão frequentemente confundidos com "impactos") dos museus (como de qualquer



equipamento cultural) – os visitantes apenas constituem a sua face mais visível, e, dada a inexistência de informação a que aludimos, impunha-se dar-lhe um destaque importante e desde o início.

A sistematicidade e a qualidade dos registos de entradas/bilheteiras, nomeadamente a sua informatização (a progressiva equipagem eletrónica das bilheteiras dos museus da RPM, para registos locais, e a gradual informatização das bilheteiras)⁴⁷, constituem importantes avanços de eficácia e de possibilidade de controlo e intervenção de gestão (central e local), recentes ainda. Porém, ao longo do estudo, pudemos confirmar como essa quantificação, no caso dos museus, se tem tornado por vezes hegemónica, isto é, os números de visitantes dominando excessivamente os objetivos das atividades e,

⁴⁷ Não apenas das bilheteiras e não apenas informatização, mas globalmente um processo de construção, implementação e avaliação/monitorização de bases de dados e sistemas de informação integrada, iniciado como "Projeto Base de Dados Estatísticos do Sector Cultural" por Despacho do Ministério da Cultura em 2000 (Despacho n.º 9192/2000 - 2.ª série) – cf. Garcia, 2014: 146-165 ["Parte V. Sistema de Informação Coordenado"] (*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 – versão digital disponível em www.gepac.gov.pt).

sobretudo, os *feedbacks* avaliativos por parte das tutelas. Este parece-nos um sinal muito forte de como se foi perdendo o fôlego infraestruturante iniciado há menos de duas décadas, e de como a instalação da crise de 2008 pôde, com relativa facilidade, servir de justificação a retrocessos visíveis, em termos de desinvestimento no setor cultural, e nos museus em particular, sobretudo no que respeita à sua componente simbólica (que não pode, no entanto, ser dissociada da material).

Neste processo, e durante o tempo do estudo, o MNSR teve um período em que funcionou um tanto "a contracorrente" das tendências negativas referidas: se olharmos para a subida do patamar do número de visitantes em 2007 (Gráfico 4.1.) como *um* dos indicadores de visibilidade e de consolidação de uma estratégia de abertura e dinamização da instituição, podemos afirmar que só a partir de então o MNSR parece ultrapassar os efeitos negativos do longo período de encerramento, e começar a capitalizar a qualificação da intervenção no edifício (cf. secção II).

Relativamente aos visitantes, o nosso estudo envolveu três vertentes.

Por um lado, realizou-se uma análise da evolução dos visitantes do Museu com base nas estatísticas disponibilizadas pelo IMC/DGPC, o que permitiu uma comparação com os restantes museus da RPM. Trabalhámos também os registos diários de visitantes do MNSR, que nos serviram ainda para o enquadramento das amostras efetivas dos inquéritos aos visitantes (a segunda vertente, vd. infra). Registe-se que a alteração, em meados de 2014, do sistema de registo de entradas, aparentemente com base numa informatização com possibilidades de geração de resultados mais finos, se revelou, na prática, ineficiente desse ponto de vista – um exemplo muito simples (entre outros ensaios) consistiu na expectativa de obtenção das listagens diárias durante um período de tempo através de uma única operação, o que se manifestou impossível, com perdas para a possibilidade de ganhos de eficiência na gestão.

A segunda vertente respeita a identificação e caracterização sociográfica dos visitantes do Museu, através da implementação de inquéritos por questionário em momentos e contextos selecionados (Quadro 4.1.)

**Quadro 4.1. Visitantes inquiridos no MNSR, por contexto e ano
(% sobre o total de inquiridos)**

Objeto	Ano	Inq.	%
<i>Rituais de Inverno com Máscaras</i>	2008	(análise secundária)	
<i>Vasos Gregos em Portugal. Aquém das Colunas de Hércules</i>	2008	632	30,7
<i>Esperando o Sucesso. Impasse académico e modernismo de Henrique Pousão</i>	2009	198	9,6
<i>Diário de um Estudante de Belas-Artes - Henrique Pousão (1859-1884) (antes de FARAWAY ...SO CLOSE...)</i>	2009	29	1,4
<i>Diário de um Estudante... e FARAWAY ... SO CLOSE - Colección Arte Contemporáneo Museo Patio Herreriano</i>	2009	45	2,2
	2010	36	1,7
<i>Exuberâncias da Caixa Preta - a propósito d "A Expressão das Emoções nos Homens e nos Animais" de Charles Darwin</i>	2010	232	11,3
<i>Nadir Afonso. Sem Limites</i>	2010	133	6,5
Visitantes do Museu	2014	167	8,1
Visitantes não nacionais	2008	229	11,1
	2009	357	17,3
	Total	2058	100

A exposição *Rituais de Inverno com Máscaras* assinala-se como marco do início do estudo, e da nossa incursão sobre a caracterização dos visitantes – cf. Anexos I e II. O Museu realizara uma experiência, através de uma pequena ficha que, por um lado, consistiu no destacável do convite enviado, por outro lado foi distribuída na bilheteira durante o período da exposição, entre 24 de janeiro e 27 de abril de 2008. A exposição integrava-se num projeto de investigação e divulgação do ciclo festivo de Inverno no Noroeste, acolhido pelo IMC e coordenado por Benjamin Enes Pereira. Entre 2006 e

2007 esteve no Museu de Abade Baçal, copromotor do projeto, onde foi reposta entre janeiro e março 2013. Permaneceu no MNSR, igualmente coorganizador da exposição, entre 24 de janeiro e 27 de abril de 2008.⁴⁸

Uma exposição deste cariz, assim como o conjunto de iniciativas paralelas em torno do projeto de investigação que lhe está associado, não teria, no Porto, lugar "natural", encerrado que está o Museu de Etnologia do Porto, desde 1992. *Rituais de Inverno...* foi uma porta de entrada no estudo especialmente interessante, do ponto de vista do ensaio de uma programação aberta e diversificada do Museu e da exigência da sua integração numa missão coerente. De facto, apesar do esvaecimento relativo das fronteiras entre "níveis" culturais, a exposição inscreveu-se numa perspetiva antropológica sobre a cultura popular, demarcando-se de uma construção artística explícita sobre a mesma – uma iniciativa de contraste e rutura, portanto, a que alguns dos visitantes que responderam à pequena ficha não ficaram alheios, como veremos. O próprio facto de a exposição ter sido montada na sala de entrada do Museu é indutor de um sentido particular: não se tratando da "sala nobre" de exposições temporárias do Museu (Piso 0, ao fundo; cf. Planta do Museu, Figura 2.1), a sala de exposições à direita da receção impõe ao visitante uma parte do seu conteúdo. E, não menos displicente, a iniciativa de convocar o visitante para algumas tomadas de posição sobre a exposição, indiciava claramente um esforço de comunicação da parte do Museu.

⁴⁸ Cf. o catálogo da exposição: Almeida, Leal, *et al.*, 2006. Não descrevemos em detalhe cada uma das exposições – no capítulo sobre as atividades do Museu encontram-se os elementos analíticos relevantes; e, nos catálogos de cada exposição, cuja lista é apresentada na bibliografia, assim como no roteiro, o leitor encontrará as informações especializadas.

Diretamente para o nosso estudo, inquirimos três tipos de visitantes: de exposições selecionadas; visitantes não nacionais; e visitantes do MNSR, independentemente do objeto específico da sua visita. Os inquéritos foram mais sistemáticos entre 2008 e 2010, dando conta de algumas das exposições marcantes do Museu, diferenciadas na sua



Entrada da exposição
Exuberâncias da Caixa Preta
(2009)

produção e objetivos. A escolha dos momentos de inquirição teve ainda a preocupação de não sobrecarregar em excesso, quer a logística de uma equipa manifestamente insuficiente, quer os próprios visitantes, uma parte deles regulares e interessados no Museu. Nos anos de 2008 e 2009 concentram-se 70% da amostra total (42 e 31% respetivamente), com um peso significativo do primeiro questionário a visitantes (durante a exposição *Vasos Gregos em Portugal. Aquém das Colunas de Hércules* – 31% dos inquiridos) e de uma abordagem específica, nos dois anos, aos visitantes não nacionais (11% em 2008 e 17% em 2009).

Em 2010, foi aplicado o questionário em três exposições (20%), uma das quais (*Exuberâncias da Caixa Preta - a propósito d" A Expressão das Emoções nos Homens e nos Animais" de Charles Darwin*), realizada no contexto das comemorações do bicentenário do nascimento de Charles Darwin, coordenado pelo IBMC.INEB (Laboratório Associado Instituto de Biologia Molecular e Celular e Instituto Nacional de Engenharia Biomédica da Universidade do Porto), fez parte de um estudo autónomo da equipa, do IBMC e do Museu, em torno das emoções.⁴⁹ Assim, e apesar da importância da exposição (a subamostra representa 11% do total e teve uma média mensal de visitantes, não incluídos em visitas de grupo, superior a 3 mil), o questionário obedeceu aos seus propósitos específicos, tendo apenas incluído, para comparação, a caracterização sociográfica dos visitantes, que aqui utilizamos.

⁴⁹ Além do IBMC.INEB e do MNSR, a exposição teve como parceiras as seguintes instituições: a Agência Nacional para a Cultura Científica e Tecnológica - Ciência Viva; e a Escola Superior de Artes e Design de Matosinhos (ESAD). Cf. Correia, Martins & Santos, 2011 [*Exuberâncias da Caixa Preta. Charles Darwin*].

A informação obtida entre 2008 e 2010 permitiu conter a replicação dos inquéritos, que constituem sempre um momento invasivo para o visitante, e um processo pesado para o pessoal encarregado do mesmo. Por isso, apenas em 2014, com o final das duas fases do estudo, entendemos dever atualizar aquela informação – optámos por um questionário aos visitantes do Museu, distribuindo-os pelos espaços que poderiam não cruzar os mesmos visitantes, isto é, além da entrega na receção, incluíram-se a loja e a cafetaria.

Um processo tão estendido no tempo, e integrado em objetivos mais amplos do que os "retratos" dos visitantes, necessariamente implicou a adequação dos instrumentos (dos questionários), não apenas ao tipo de público (visitante de exposição, ou do museu, nacional ou não nacional), mas também à dinâmica da observação. Cremos garantido o compromisso entre a comparabilidade das variáveis essenciais ao estudo dos visitantes e os ajustamentos realizados.

Foi já nesta perspetiva que o primeiro questionário (*Vasos Gregos...*) constituiu a oportunidade de teste para a implementação do próprio estudo, nas suas várias vertentes, pois foi um primeiro ensaio de interação entre a equipa e o pessoal do Museu, que, não só tomou o primeiro contacto com o estudo, como, no caso do pessoal de vigilância e receção, se encarregou da administração prática dos inquéritos. Esta dimensão de entrada e de ensaio da intensividade da relação com o MNSR justifica o peso dos visitantes dessa exposição no total de inquiridos (30%, num total de 2058 inquiridos)

Os inquéritos por questionário aos visitantes de exposições selecionadas foram dirigidas aos visitantes que comumente se designam como "espontâneos", quer dizer, fora de contextos coletivos de visita (visitas guiadas, turísticas, escolares, ou outras). Espera-se destes visitantes uma relação menos coerciva com a exposição (no caso das visitas escolares, por exemplo), menos de entretenimento (excursões turísticas) e também predominantemente exterior aos contextos de aprendizagem e relativa especialização (como nas procuras de visitas guiadas). A idade mínima para a inquirição foi a de 15

anos, tomados como uma fronteira de autonomia relativa para responder às questões colocadas.

Construímos os guiões sob a forma de fichas de autorresposta, apenas com uma folha (duas páginas). Foram várias as razões para a opção por questionários curtos. Desde logo, não havendo prática sistemática destes inquéritos nos museus, procurámos maximizar o número de respostas, sem porém intimidar em demasia o visitante: uma ficha curta teria maior garantia de não ser recusada, uma vez que seria respondida em pouco tempo. Por outro lado, atendendo às expectativas de públicos predominantemente escolarizados e oriundos de grupos socioprofissionais qualificados, a autorresposta apresentava-se adequada.⁵⁰ Finalmente, para a montagem de um protocolo de inquirição mais aprofundado, isto é, com recurso a entrevista – o que



idealmente poderia ter constituído um importante complemento às fichas – seriam necessários recursos humanos e logísticos mais complexos, em especial interferindo diretamente com o quotidiano do visitante e das visitas.⁵¹

A abordagem aos visitantes não se esgotou na informação estatística secundária e primária. Ao longo da nossa presença no Museu, intencionalmente fomos observando os seus públicos, nos contextos variados, quer de atividades, quer de tipos

⁵⁰ O que, por outro lado, significa que, na voluntariação para responder ao questionário, há maior probabilidade de resposta por parte dos visitantes com maior capital cultural.

⁵¹ Preparámos uma amostra para cada exposição. Na impossibilidade de construção de amostras probabilísticas, uma vez que o universo é desconhecido, definimos uma dimensão diária (vinte questionários), em dois períodos (manhã e tarde), distribuindo-a por horas rotativas, ao longo do tempo de permanência da exposição. Alternámos as semanas de inquirição (salvo em situações excecionais, como aconteceu com duas exposições simultâneas – *Diário de um Estudante...* e *FARAWAY SO CLOSE...*; e quando se justificava a inclusão de datas importantes que se pretendiam integrar na amostra – por exemplo, o fim de semana pascal em 2008). Em rigor, tratou-se amostras acidentais, onde se procurou introduzir diversidade através da rotatividade semanal e diária, assim como pelo facto de, não havendo inquiridos num período definido, se manter a distribuição até esgotar os questionários (se fosse o caso, acumulando com o período seguinte).

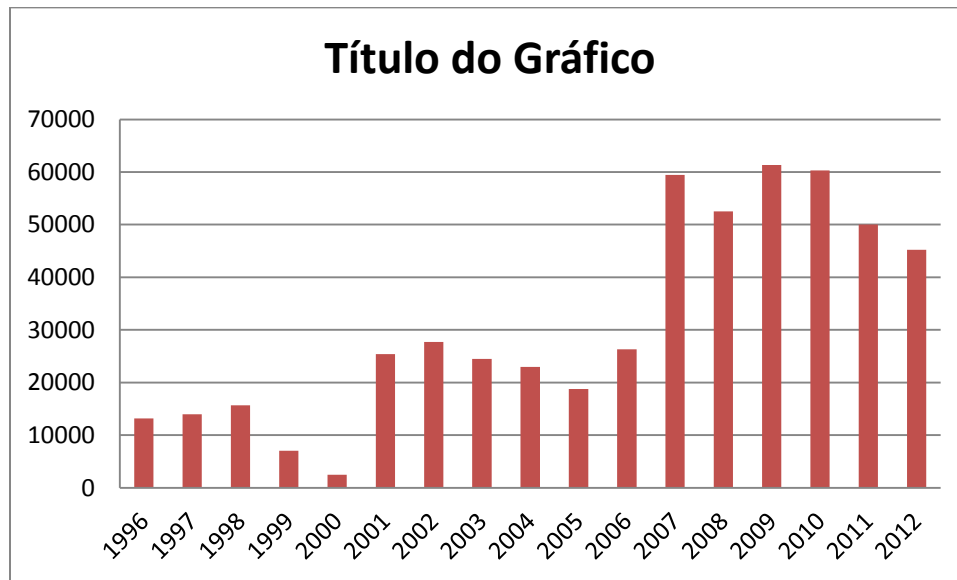
de visitas. Esta observação direta, a terceira vertente desta dimensão, foi essencial para o conhecimento, mais geral, do próprio Museu e do seu funcionamento, bem para lá da relação com os visitantes. Em termos técnicos, incluiu ainda um teste a dispositivos de visita, em 2008, durante a exposição *Esperando o Sucesso...* – que trajetos seguem os visitantes?, que obras fixam mais tempo?, o que fazem durante a visita (conversam sobre ela?, ou visitam em silêncio?), contemplam em grupo ou sozinhos?, atentam mais ou menos aos textos, às legendas e a outros suportes complementares?, a que ritmo veem a exposição?, etc.. Tratou-se meramente de uma forma de perceber a possibilidade de, noutras circunstâncias mais dirigidas a dimensões específicas, desenvolver este tipo de dispositivos, pesados na sua implementação, mas complementares, quer à observação mais deambulatória, quer à sistemática (incluindo por inquérito).

2. Evolução do número de visitantes

No período entre 2008 e 2012 a que reporta este estudo, o MNSR recebeu, em média, 53.9 mil visitantes por ano, contribuindo, em 2012, com 4.6% para o total de visitantes dos Museus integrados na DGPC, o que o coloca no grupo de museus da Zona B identificado numa análise ABC que consta do Relatório das Estatísticas de Visitantes relativo a 2009, a par de museus como o Museu do Chiado, o Museu Grão Vasco, o Museu do Teatro e o Museu do Traje.

Numa análise em período longo, é visível que o número de visitantes do Museu se encontra, hoje, num patamar claramente superior àquele em que se encontrava quer no período que se seguiu à reabertura em 2001, quer ao período que precedeu o encerramento (Gráfico 4.1).

Gráfico 4.1. Número Anual de Visitantes – MNSR, 1996-2012



Fonte: IMC/DGPC (Estatísticas de Visitantes de Museus e Palácios)

Comparando com os restantes Museus dependentes da DGPC (Gráfico 4.2), o MNSR é em 2012, após uma quebra relevante do número de visitantes, o nono museu mais visitado, mantendo-se a par dos mesmos museus que em 2009 integravam o já referido grupo da Zona B. A sua posição é sensivelmente a mesma quando se analisa o número de visitantes excluindo a categoria de visitas em regime livre que corresponde a situações excecionais de acesso gratuito, ou a visitas não relacionadas com a exposição permanente ou temporária (tais como atividades culturais diversas ou comemorações especiais), pois que tal exclusão penaliza exclusivamente museus com um número de visitantes muito superior ao MNSR (caso, sobretudo, do Museu Grão Vasco e do Museu Nacional de Arte Antiga).⁵²

Em média, no mesmo período (2008-2012), o maior número de visitantes regista-se nos meses de maio (sempre aumentado pelo efeito do Dia dos Museus), março e abril

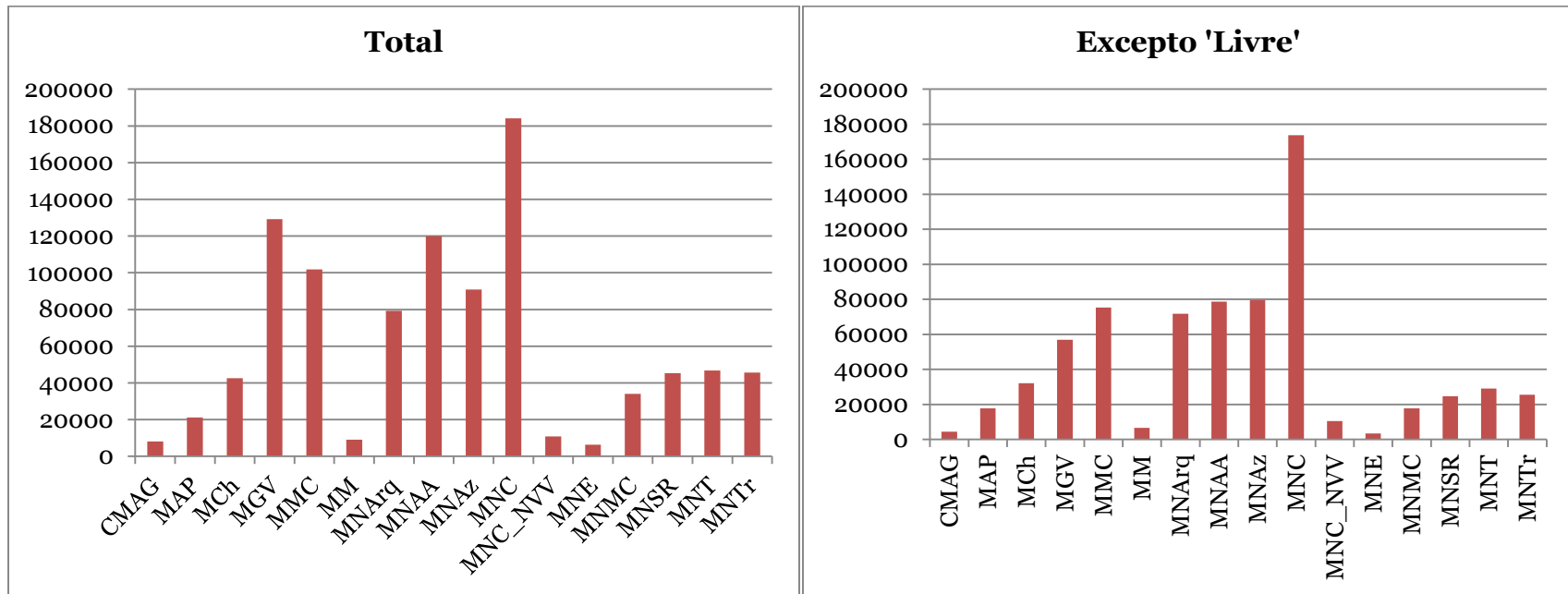
⁵² No caso do MNSR, o acesso a exposições temporárias não se faz, por razões logísticas, autonomamente, pelo que estas entradas não são contabilizadas na categoria livre, excerto no que se refere ao dia da inauguração.

(influenciados pelo comportamento das visitas escolares e dos turistas estrangeiros durante as férias da Páscoa) e também novembro (influenciado, sobretudo em 2009 e 2010 por uma grande concentração de exposições temporárias) – Gráfico 4.3.

Analisando, agora, os valores mensais, conclui-se que se pode dividir o período que se inicia com a reabertura do MNSR em junho de 2001 em quatro subperíodos (Gráfico 4.4). São eles:

- i. julho 2001 – dezembro 2002: subperíodo que se inicia com um elevado número de visitantes (o valor registado em agosto de 2001 corresponde a um máximo quase absoluto), mas que diminui imediatamente e de modo muito acentuado (em dezembro de 2002 regista-se o mínimo absoluto de visitas em todo o período 2001-2012). Os efeitos "novidade" e "evento" associados à reabertura do Museu após um período longo de encerramento ao público e às iniciativas no âmbito da Capital Europeia da Cultura explicam o elevado número de visitantes no início deste subperíodo, mas também o seu rápido declínio; janeiro de 2003 – setembro de 2006: subperíodo caracterizado pela estagnação do número de visitantes em valores relativamente baixos (com três exceções apenas, sempre inferiores a 3000 visitas mensais);
- ii. outubro de 2006 até dezembro de 2010: subperíodo de crescimento muito forte do número de visitantes numa primeira fase (até junho de 2007), seguido de uma relativa estagnação, com um número médio de visitantes de 4783 por mês (isto é, superior ao nível médio do subperíodo anterior).
- iii. janeiro de 2011 até ao final do período (dezembro de 2012): subperíodo de estagnação do número de visitantes agora a um nível ligeiramente inferior ao do subperíodo anterior (média de 3970 visitantes por mês).

Gráfico 4.2. Número anual de visitantes, por museu (2012)



Fonte: IMC/DGPC (Estatísticas de Visitantes de Museus e Palácios)

Gráfico 4.3. Número anual de visitantes, por mês, valores médios (2008-2012)

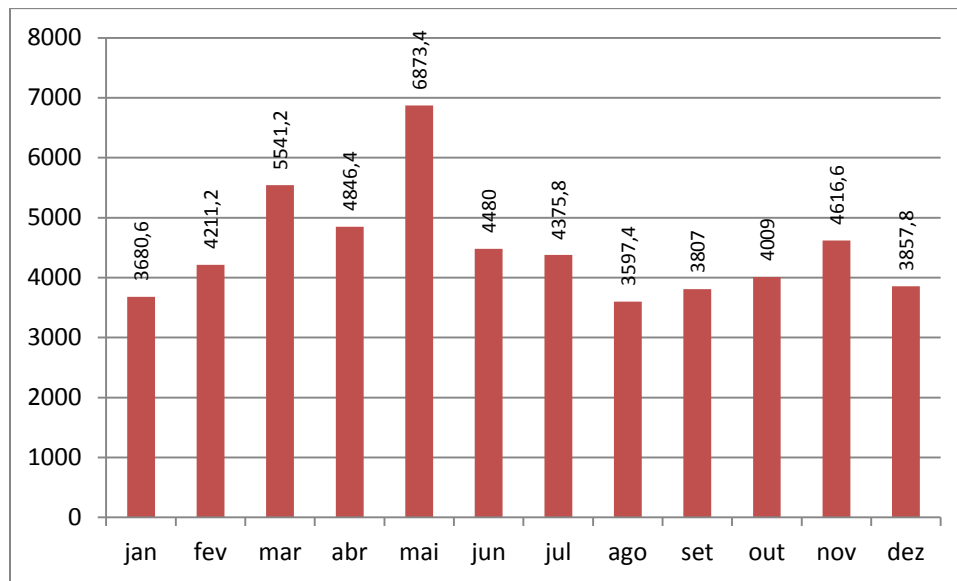
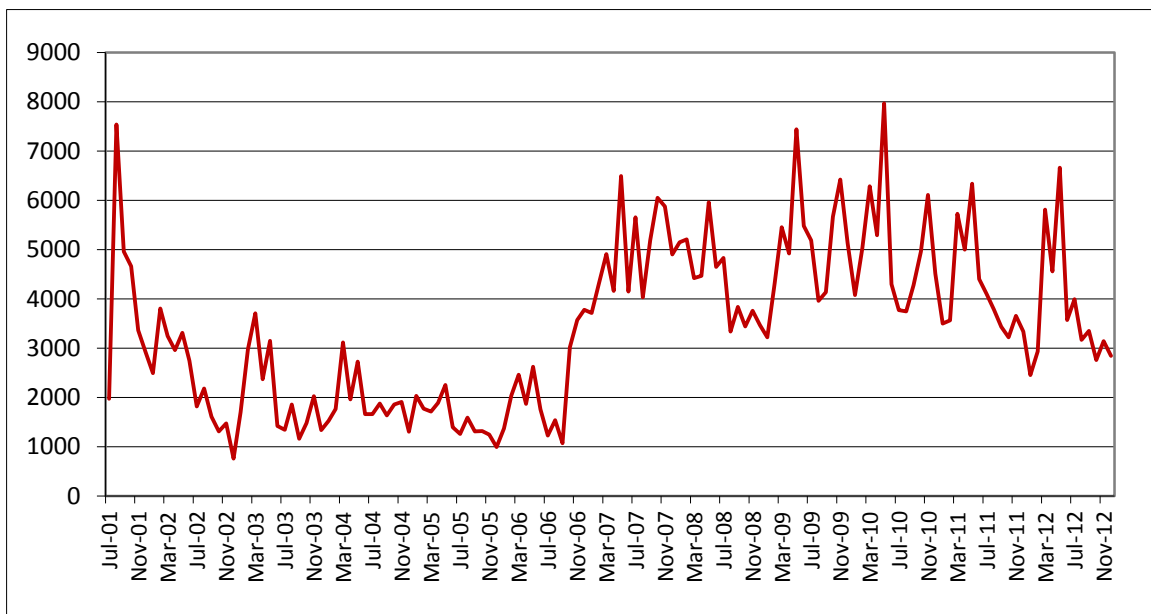


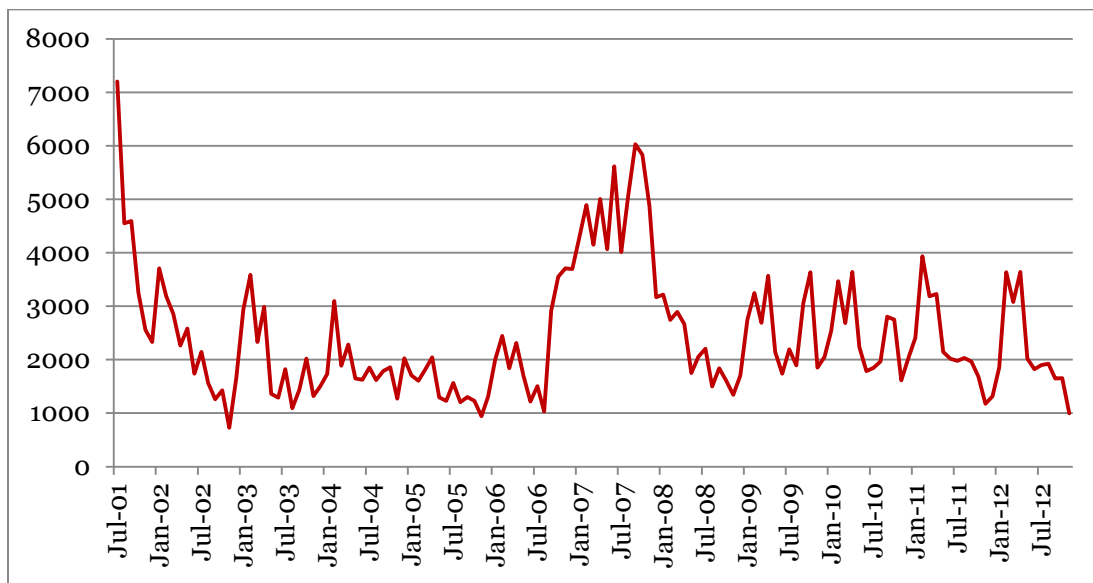
Gráfico 4.4. Número de visitantes por mês



Fonte: IMC/DGPC (Estatísticas de Visitantes de Museus e Palácios)

A recente quebra no número de visitantes é menos marcada quando se expurga o total do número de entradas em regime livre. Foi, efetivamente, esta categoria a que mais contribui para a estabilização em baixa relativa do número total de visitantes do MNSR que não é visível no Gráfico 4.5, ou o é apenas ligeiramente nos últimos meses do ano.⁵³

Gráfico 4.5. Número de visitantes por mês, excerto categoria Livre



Fonte: IMC/DGPC (Estatísticas de Visitantes de Museus e Palácios)

Decorre do que acaba de ser referido que a evolução do número total de visitantes do MNSR neste período não resulta de uma evolução uniforme do comportamento das várias categorias. Recorrendo à tipologia de entradas adotada pela grelha de descontos de Museus e Palácios dependentes do IMC/DGPC, e analisando apenas quatro categorias principais – visitantes nacionais com bilhete normal, visitantes estrangeiros (todas as categorias), visitas escolares e visitas livres – verifica-se:

⁵³ A evolução da categoria livre é descrita no Gráfico 4.6.D.

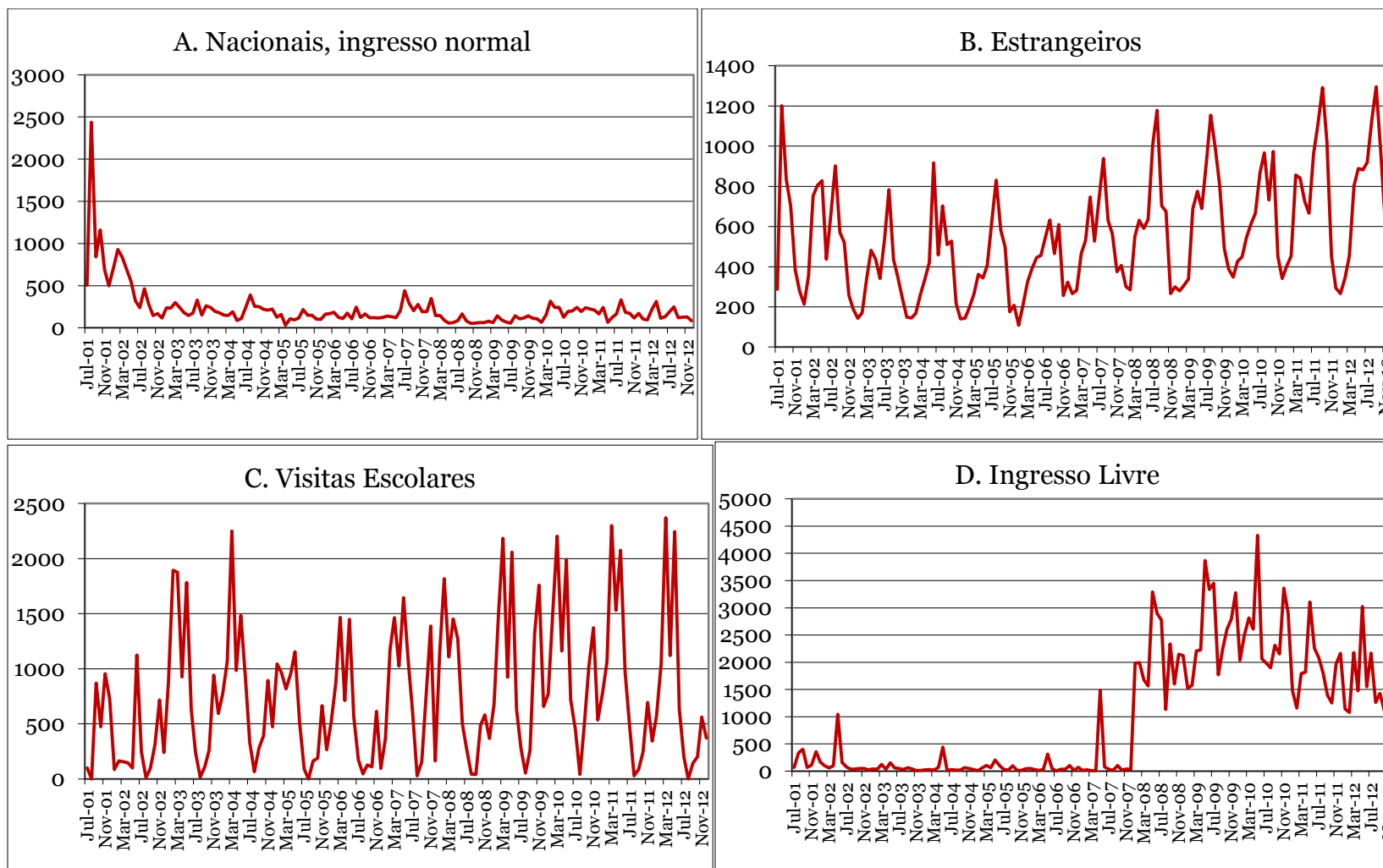
- i. Estagnação do número de visitantes nacionais com bilhete de ingresso normal em níveis reduzidos (duas a três centenas por mês), depois de uma forte queda registada logo no início do período (Gráfico 4.6.A);
- ii. Estagnação e, desde 2006, tendência de crescimento do número de visitantes estrangeiros (todos os tipos de entrada). Este grupo de visitantes apresenta um comportamento com sazonalidade mensal moderada, atingindo os valores mais elevados entre os meses de abril e outubro e apesar do predomínio dos meses de julho e agosto, com tendência para uma certa uniformidade durante aquele conjunto de meses (Gráfico 4.6.B);
- iii. Depois de uma forte quebra registada em 2004, o número de visitantes enquadrados em grupos escolares tem evoluído muito favoravelmente. O comportamento deste grupo regista uma sazonalidade especialmente marcada com picos nos meses de março e maio e valores muito reduzidos em julho, agosto e setembro (Gráfico 4.6.C).
- iv. 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, registou um fortíssimo aumento em 2008, tendo assim contribuído decisivamente para o número total de visitas nesse ano (Gráfico 4.6.D), mas apresenta mais recentemente (pelo menos em 2011 e 2012) uma tendência de quebra.

Refletindo a evolução diferenciada do número de visitantes de cada grupo, a composição das entradas em 2012 é muito diferente da que se registava no início do período (Gráfico 4.7): o peso do grupo de visitantes nacionais com bilhete de ingresso normal sofreu, apesar de uma ligeira recuperação em 2010, um forte quebra (cerca de 5% do total e mais 20% no início do período), a quota dos visitantes estrangeiros mantém-se próxima dos 20% do total com tendência de crescimento, o peso das visitas escolares ronda os 20% ainda abaixo dos valores registados anteriormente (cerca de

40%), as visitas livres representam agora cerca de 50% do total (menos de 10% em 2001/2002).

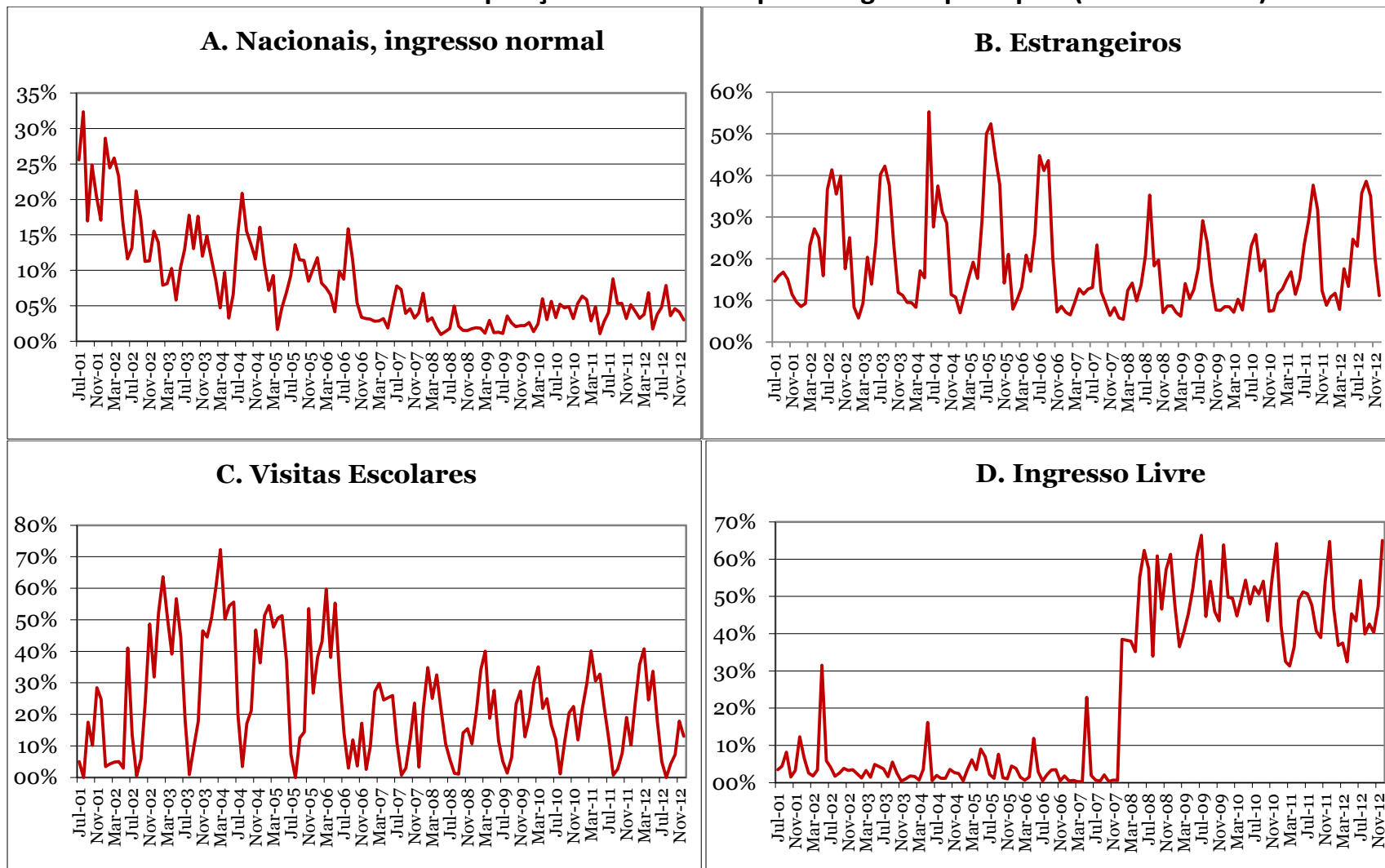
Referiu-se já que o MNSR organizou, no período em análise, um grande número de exposições temporárias. Estas realizações são importantes não apenas do ponto de vista museológico e do seu lugar plano da atividade de estudo das coleções, mas também porque são um instrumento importante de atração de visitantes aos museus. Ora, a evidência estatística disponível (alicerçada sobre os dados mensais de visitantes do MNSR disponibilizados pelo então IMC) indica que as exposições temporárias têm um impacto positivo muito significativo sobre o número de visitantes do MNSR. Considerando apenas o período entre junho de 2001 e junho de 2009, verifica-se que, depois de se isolar o efeito das variações sazonais, as exposições temporárias geram um acréscimo de visitantes da ordem dos 800 por mês o que representa cerca de 9% do número médio mensal de visitantes.

Gráficos 4.6A 4.6D. Evolução das entradas por categorias principais



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

Gráficos 4.7A a 4.7D. Composição das entradas por categorias principais (em % do total)



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

3. Número de visitantes – variações intra-semanais



O conhecimento do comportamento da procura da componente exposição dos serviços disponibilizados pelo Museu exige uma análise da sua variabilidade ao longo dos dias da semana. Esta dimensão do comportamento dos visitantes deve estar presente quando se trata de calendarizar atividades dirigidas aos públicos do Museu,

porque essa é uma condição necessária à maximização da eficácia dessas iniciativas e à qualidade das experiências proporcionadas aos visitantes.

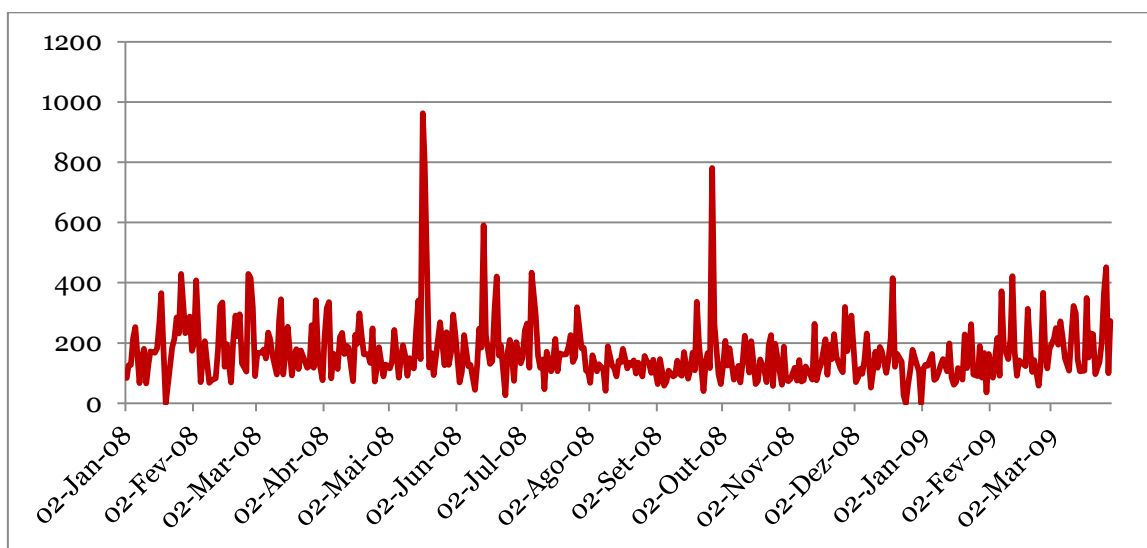
Para esse efeito, analisaram-se os registos diários de entradas no Museu classificadas de acordo com a tipologia de condições de admissão em dois períodos, o primeiro entre 2 de janeiro de 2008 e 29 de março de 2009 (385 registos) e o segundo entre 17 de dezembro de 2009 e 15 de julho de 2010 (206 registos).⁵⁴ A informação para o total de visitantes em cada período está representada no Gráfico 4.8 (A e B) que exclui as segundas-feiras e outros dias em que o Museu tenha estado encerrado ao público.

A análise gráfica sugere, e a análise multivariada confirma, que existem variações significativas no número de visitantes ao longo dos dias da semana com picos que ocorrem, no primeiro período analisado, aos domingos e quintas-feiras (devido certamente à gratuitidade do acesso ao domingo de manhã, no caso dos domingos) e que, no segundo período, correspondem ainda aos domingos, mas agora também às quartas-feiras (o que traduz o efeito do acréscimo das visitas escolares que ocorrem especialmente a este dia da semana).

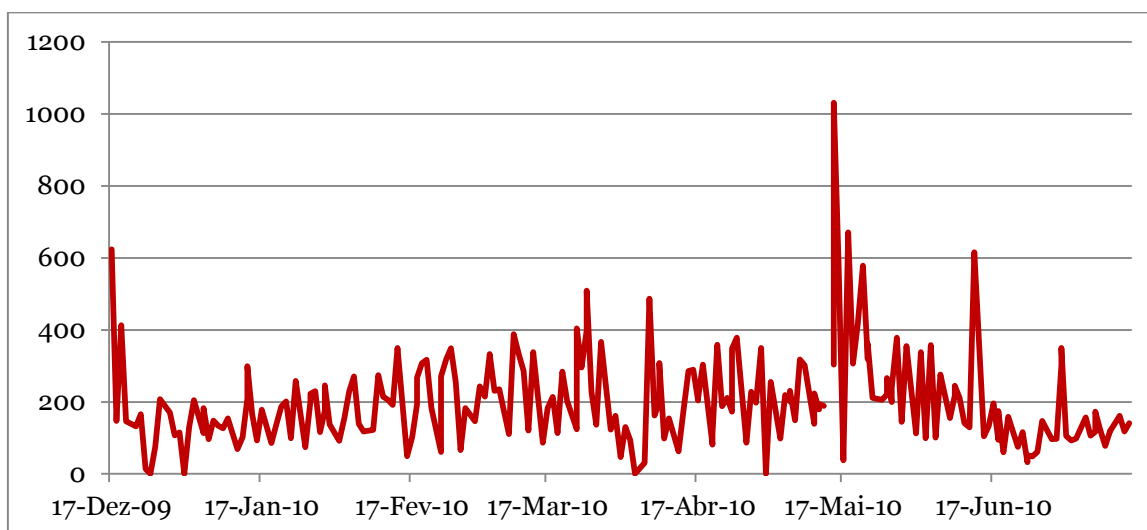
⁵⁴ O segundo período foi escolhido, de forma a cobrir o intervalo entre 17 de dezembro de 2010 e 24 de abril de 2011 em que decorreu a exposição dedicada a Artur Loureiro.

Gráfico 4.8. Número total de visitantes por dia

A. 2 de janeiro de 2008 a 29 de março de 2009



B. 17 de dezembro de 2009 a 15 de julho de 2010



Fonte: MNSR

O padrão intra-semanal de visita ao Museu varia significativamente consoante os públicos, mas na maioria dos casos com alterações entre os dois subperíodos considerados.

No caso dos visitantes nacionais, no primeiro subperíodo o padrão de visitas era essencialmente constante apenas se assinalando uma menor frequência às terças-feiras, dia em que o Museu apenas abre ao público durante a tarde. No segundo

subperíodo, deteta-se, porém, uma maior incidência das visitas ao domingo, sendo as terças-feiras, mas também os sábados, os dias que registam valores inferiores à média semanal deste grupo de visitantes.

Os visitantes estrangeiros apresentam um padrão de visita muito concentrado no final da semana, com predomínio do domingo, logo seguido da quinta-feira, mas estendendo-se pela sexta-feira e sábado no segundo subperíodo. Este padrão de visita, embora claramente consistente com o tipo de turismo que se tem vindo a afirmar no Porto (*city-break*), não deixa de indiciar alguma sensibilidade deste grupo de visitantes ao estímulo via preço (caso do domingo) e a iniciativas que não lhe sendo especificamente dirigidas parecem suscitar a sua adesão (Quintas à Noite).

As visitas escolares ocorrem predominantemente na segunda metade da semana, embora se detete uma troca de posições entre a quarta e a quinta-feira na posição de dia com maior número de visitas (que passa a ser a quarta-feira no segundo subperíodo).

4. Os visitantes no Museu: um retrato geral

Apresentamos a análise dos principais resultados dos inquéritos realizados aos visitantes do Museu, procurando configurar um retrato geral, que apenas desagregaremos quando os resultados assim o justificarem. Na verdade, há tendências pesadas neste quadro, embora também sinalizemos resultados que, não pelo seu peso elevado, mas pela sua presença, suscitem comentário analítico

A primeira incursão foi, como referimos, a análise secundária de uma ficha constante do convite e do bilhete à exposição Rituais de Inverno com Máscaras. Não se tratou de um questionário de caracterização dos visitantes, mas de uma forma de auscultação, como dissemos, que também inaugurava uma relação de interpelação do Museu aos visitantes que viriam a ser objeto de inquérito. Foram validadas 192 fichas, o que corresponde a 3,6% do total de visitantes da exposição (5360 entradas em cerca de 3

meses). O que se pedia aos visitantes era, então, a indicação da ou das peças que mais os "impressionaram", e não se pediam dados de caracterização sociográfica. Cerca de 80% dos inquiridos responderam à solicitação. A ficha indagava ainda sobre a intenção de aquisição do catálogo da exposição, e sobre alguns elementos das opções expositivas (textos e imagens). As respostas foram sobretudo qualitativamente interessantes, nomeadamente do ponto de vista de uma aceitação generalizada da exposição, "validando" a opção de uma iniciativa em torno da cultura popular (apenas dois inquiridos não responderam, os restantes responderam positivamente) – e assim inaugurando a estratégia de diversificação de atividades e exposições que verificámos posteriormente. Se esta expressão positiva é sempre relativamente expectável pela própria atitude de participar no inquérito, a verdade é que naquela ficha encontramos notas menos positivas importantes (através de comentários deixados nas fichas), que mais tarde se vieram a revelar transversais.

Houve quem assinalasse que o catálogo era caro, mesmo tendo respondido que gostariam de o adquirir, sendo este um dos problemas importantes na relação dos museus com públicos envolvidos e interessados naquilo que vão ver: a publicação dos catálogos tende a obedecer, naturalmente, mais diretamente aos objetivos e aos conteúdos das exposições, dirigindo-se sobretudo a especialistas, do que a uma forma de comunicação com o público que as visita. Em vários momentos, o MNSR produziu pequenos catálogos informativos e desdobráveis, e esta é uma estratégia, complementar à edição dos catálogos, que deve ser amplificada, dirigida a diversos "públicos-alvo", desde que se obtenham os meios necessários. Outras notas, relativas ao *design* expositivo, abriram questões que, no período que acompanhámos, tiveram consequências práticas no esforço de melhoria das montagens das exposições (dentro de orçamentos muito curtos, revelaram-se principalmente em termos de formação e aprendizagem do pessoal do Museu).

Este "inquérito", de que aqui damos apenas nota breve, foi, portanto um elemento de entrada, e também para compormos a inquirição que desenvolvemos. O Gráfico 4.9 mostra um padrão amostral que, embora com ligeiro predomínio dos visitantes de fim de semana (o domingo em particular, por via da gratuitidade), conseguiu uma parte

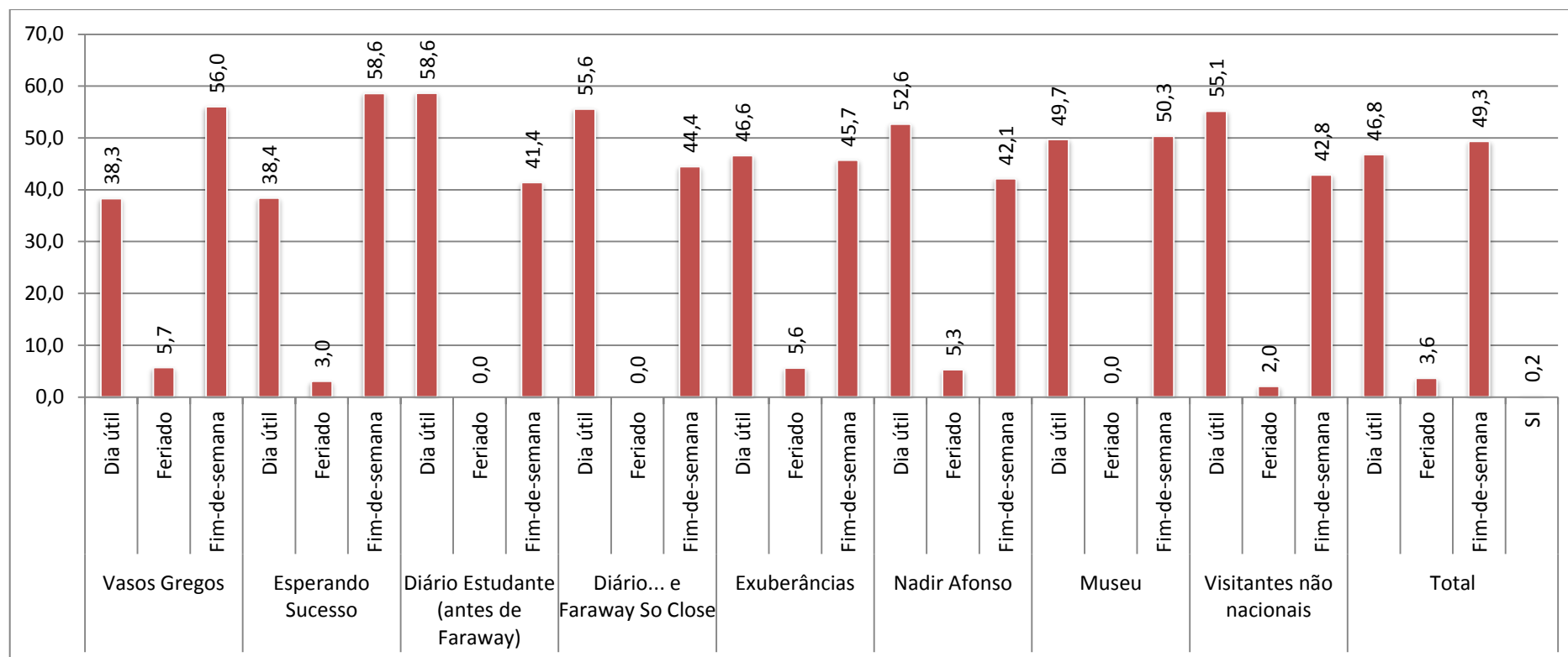
importante de registos durante os dias úteis. O peso da afluência em dias como o *Dia Internacional dos Museus* (18 de maio), com 75 inquiridos nesses dias, contribuiu para inflacionar, embora ligeiramente, os dias úteis (nos anos de 2009 e 2010, com 62 inquiridos).

As categorias mais representadas nos dias de semana ("úteis"), são, como seria de esperar, os reformados (60%) e os estudantes (que se dividem um pouco mais, com 41% de inquiridos ao fim de semana) – Quadro 4.3.⁵⁵ Porém, a predominância dos fins de semana está longe de ser esmagadora, o que traduz visitantes que provavelmente procuram ativamente o tempo para as suas visitas – voltaremos à estrutura socioprofissional dos inquiridos.

Ao longo de cada ano, cobriram-se os vários meses, de acordo com a programação do Museu (Anexo III). Os meses de março a maio são, em geral, os mais ativos em termos de programação – de resto, acompanhando os calendários escolares para efeitos dos serviços educativos). O peso dos meses de junho a setembro (sobretudo agosto) deve-se, nesta amostra, ao inquérito aos visitantes não nacionais, realizado nesses meses nos dois anos, com a pouca presença correspondente de inquiridos nacionais.

⁵⁵ Para o cálculo do peso da tipologia intra-semanal em cada categoria profissional, basta recalcular as percentagens da tabela em linha.

Gráfico 4.9. Distribuição dos inquiridos pelo tipo de dia semanal, segundo os momentos de inquirição (% sobre o total, N= 2058)



Quadro 4.2. Estrutura dos inquiridos por tipo de dia semanal, segundo a categoria profissional (% em coluna)

	Tipo de dia da semana				Total
	Dia útil	Feriado	Fim de semana	SI	
Empresários e patrões	1,6	2,7	2,2		1,9
Quadros dirigentes e profissionais liberais	8,9	14,9	10,1		9,7
Quadros superiores	23,4	33,8	30,1		27,1
Quadros médios	6,4	6,8	9,5	20,0	8,0
Trabalhadores independentes	2,9	2,7	3,2		3,0
Empregados	3,1	1,4	4,2		3,6
Operários	,3		,3		,3
Reformados	19,2	6,8	11,5		14,9
Domésticas	,6		,3		,4
Estudantes	17,8	14,9	12,7	40,0	15,3
Outros (inclui domésticas e desempregados)	3,0	5,4	3,3	40,0	3,3
Inclassificáveis/SI	12,7	10,8	12,6		12,5
N	964	74	1015	5	2058

Os pesos das diferentes nacionalidades não portuguesas (aqui medidas pela residência), que representam 46% da amostra total, são bastante diferentes. Num quadro maioritariamente europeu (87% dos inquiridos estrangeiros), predominam os franceses, corroborando as informações de que dispomos sobre estudos realizados a públicos de outros museus nacionais – e também as pré-impressões do pessoal do museu –, que representam mais de um terço dos visitantes inquiridos estrangeiros. Em segundo lugar, os espanhóis (19%, uma regularidade que reforça a informação turística, sobretudo em períodos feriais, traduzida no facto de corresponderem à única nacionalidade com um peso significativo fora do inquérito aos visitantes não nacionais, 20% registados nos meses de março). Encontrámos um peso interessante de italianos (6%) e de não europeus (13%, onde pontuam os japoneses, que, apesar do interesse nos biombos *Namban*, pertencem a um turismo de agência de viagem, que ainda se está a configurar). O que é especialmente interessante é a fraca presença da

nacionalidade inglesa, que, segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística, permanecem entre as três nacionalidades que mais visitam Portugal, mas que, nos nossos dados, representam 2%, o que poderá eventualmente, explicar-se por um turismo sobretudo de veraneio, e no sul de Portugal. Os ingleses representam o dobro dos brasileiros (1%), estes frequentemente motivados pela ligação de D. Pedro IV ao Museu.

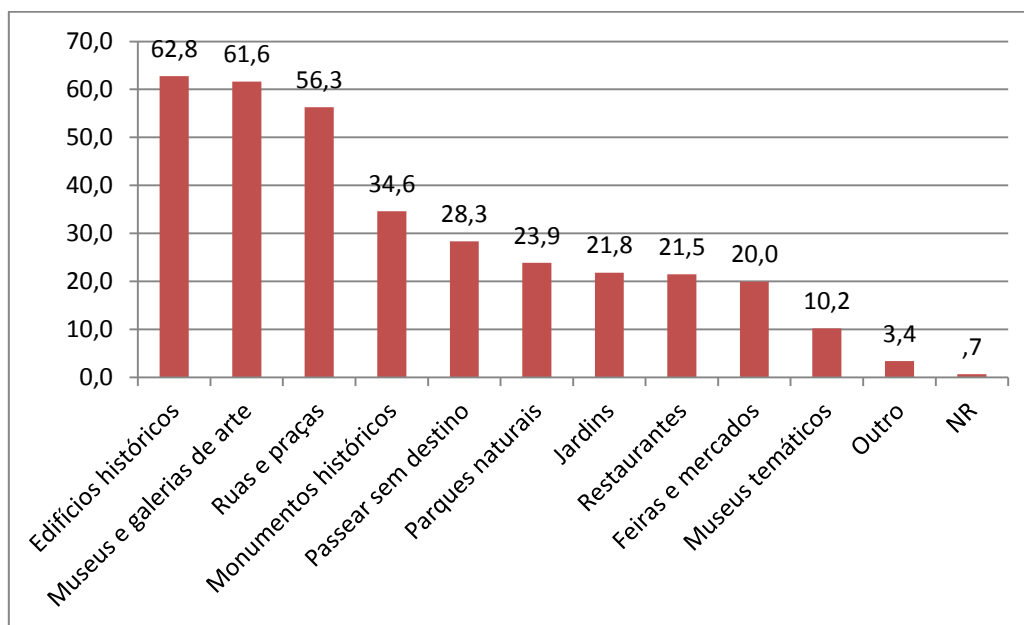
As motivações dos turistas não nacionais podem ainda complementar-se pela informação relativa ao que declararam gostar de visitar quando viajam, e que visitaram ou intentavam visitar no Porto – Gráfico 4.10. Estes visitantes do MNSR afirmam um gosto patrimonial e artístico: os museus e galerias de arte 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.

O Gráfico 4.11 mostra, em conjunto, as intenções de visita ou das visitas realizadas pelos visitantes não nacionais inquiridos autonomamente em 2008 e 2009 a uma lista de doze instituições, justamente patrimoniais, da cidade do Porto – numa aproximação ao *benchmarking* do MNSR.... O objetivo foi aferir proximidades, geográficas ou substantivas, nos percursos destes turistas, relativamente ao MNSR. Nesta fase da análise, percebe-se a incontornabilidade relativa da Sé Catedral (80% de visitas intencionadas ou realizadas).

**Quadro 4.3. Distribuição da amostra pelos meses do ano, segundo a nacionalidade dos inquiridos (todos os anos)
(% em coluna)**

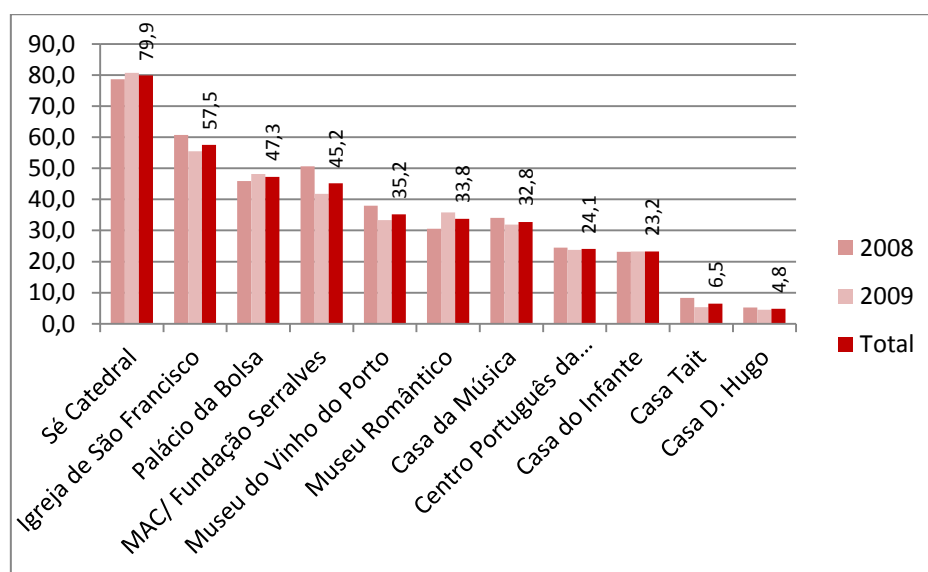
	Portugal	França	Espanha	Itália	Outros países da Europa	América do Norte, Austrália e Nova Zelândia	América Latina	Outros	NR/SI	N
janeiro	3,1				,4				1,6	36
fevereiro	5,0	3,3	1,2	3,8	3,7	4,2	11,8		8,1	90
março	28,0	8,9	20,4	5,7	12,2	10,4	17,6	10,0	19,4	432
abril	22,1	7,2	7,2	5,7	13,0	10,4	8,8	3,3	22,6	338
maio	25,9	9,9	7,8	1,9	11,0	10,4	29,4	10,0	21,0	390
junho	9,1	,3	,6				5,9		11,3	112
julho	,1	18,8	12,0	30,2	23,6	25,0	14,7	36,7	6,5	184
agosto	,2	41,4	44,9	47,2	23,2	25,0	8,8	30,0	8,1	314
setembro	,1	10,2	6,0	5,7	13,0	14,6	2,9	10,0		88
outubro	1,1									12
novembro	5,1									57
dezembro	,4								1,6	5
Total	54,1	14,8	8,1	2,6	12,0	2,3	1,7	1,5	3,0	2058
N	1114	304	167	53	246	48	34	30	62	

Gráfico 4.10. O que mais gosta de visitar (% sobre o total de inquiridos não nacionais que foram objeto de questionário autónomo, N= 586)*



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

Gráfico 4.11. Instituições visitadas ou a visitar, em 2008 e 2009 (% sobre o total de inquiridos não nacionais que foram objeto de questionário autónomo, N= 586)*



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

Assinalamos, a seguir, três inferências gerais, que têm suportado uma parte significativa da estratégia interinstitucional do Museu:

1. A importância do núcleo histórico da cidade – vejam-se, além da Sé Catedral (79%), as proporções relativas à Igreja de S. Francisco (56%); um pouco abaixo dos 50%, ao Palácio da Bolsa; à Casa do Infante, na ordem dos 45%; e, numa outra dimensão patrimonial, ao Museu do Vinho do Porto (35%). Excetua-se neste conjunto a Casa D. Hugo.

2. A importância, num polo de modernidade, primeiro de Serralves (agregámos a Fundação e o Museu – 45%, que regista a maior alteração entre os dois anos, com uma diminuição de 9%) e, mais longe, mas significativa pelo menor tempo de existência, da Casa da Música (33%).

3. E, finalmente, o núcleo histórico geograficamente mais próximo do MNSR, onde o Museu Romântico/Quinta da Macieirinha se evidencia (34%), seguido do Centro Português de Fotografia (24%), e, muito menos visível nesta amostra, pela Casa Tait (23%). O Palácio de Cristal e a Torre dos Clérigos, incluídos na lista sugerida, foram mencionados por apenas 1 e 20 inquiridos, respetivamente, pelo que as agregámos na categoria residual. Essa ausência relativa não significa retirar a sua pertença a este núcleo, pelo contrário: há vários anos que o MNSR tem procurado estruturar com várias instituições neste núcleo (e não apenas) percursos guiados, e mesmo bilhetes conjuntos, o que tem esbarrado com as dificuldades de autonomia funcional do Museu, o que, em nosso entender, é profundamente obstaculizador de uma estratégia de gestão de comunicação e de visitantes, que poderia responder ao que há muito são objetivos da tutela.⁵⁶

⁵⁶ Recentemente (em julho de 2014), foi assinado um protocolo entre a Associação Comercial do Porto (ACP), a Santa Casa da Misericórdia do Porto, a Câmara Municipal, o Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto, a Irmandade dos Clérigos e a Cooperativa Árvore, justamente para criação de itinerários turísticos e bilhetes comuns, a implementar em 2015.



Genericamente, as características dos visitantes residentes no estrangeiro não diferem dos nacionais, exceto no significativamente menor peso do grupo etário mais idoso (acima dos 60 anos), que corresponde a 10% dos não nacionais inquiridos), comprovando a tendência pesada da estrutura deste tipo de praticantes culturais – vd. Quadro 4.4, e, para a categoria profissional, o 4.2, supra. Porém, se atentarmos na evolução ao longo dos anos, percebemos alguns sinais positivos de mudança nessa estrutura (Gráficos 4.12 e 4.13).

Trata-se de um público maioritariamente feminino (55% de visitantes inquiridos do género feminino), mais envelhecido do que jovem – 44% tem mais de 40 anos, enquanto 29% têm até 30 anos. Em 2014, no entanto, encontramos um ligeiro aumento, contínuo, dos jovens até aos 25 anos, que são 19% (eram 15% em 2008), concomitante do também aumento de estudantes. Poderá tratar-se de um efeito não controlado pela amostra, mas, atendendo ao esforço de reforço das visitas escolares, e do seu alargamento às escolas não básicas /secundárias; e ainda a iniciativas que se realizaram com instituições que, em regra, atingem outros públicos, poderá tratar-se de uma transformação que o Museu não deve descurar. Vale a pena registar algumas, desde 2010: a experiência com o Teatro Plástico, em 2010, com uma peça criada em residência no Museu, e que esteve um mês em cena, numa relação que se prevê dever continuar já em 2015; a colaboração de escolas de música, e de diversas instituições de teatro e dança, assim como do Cineclub do Porto na programação das Quintas-Feiras nos Museus; e ainda o Centro Nacional de Cultura, que incluiu o Museu no circuito da *Festa na Baixa* em dois anos consecutivos. Pudemos observar que, fora dos momentos festivos e de colaboração mais formal, vários dos participantes regressaram ao Museu, e a sua procura para a inclusão na programação aumentou, no tempo, mais do que a capacidade de acolhimento do MNSR. Este é, em nosso entender, um indício de visibilidade, mas também de reconhecimento (e de descoberta) por parte de públicos que, frequentemente, por essa via tomaram conhecimento do Museu.

Tabela 4.4. Género, idade, instrução e tipologia de profissões dos visitantes inquiridos (% sobre o total, N= 2058)

Género	%
Feminino	54,6
Masculino	39,4
SI	6,0
Grupos etários	%
Até 25 anos	16,6
26 - 30 anos	12,0
31 - 40 anos	17,6
41 - 50 anos	15,3
51 - 60 anos	16,2
Mais de 60 anos	12,9
NR/SI	9,5
Nível de instrução	%
12º ano/equiv. ou menos	14,0
C. médio/equivalente	6,7
C. superior/equivalente	46,3
Mestrado/doutoramento	30,3
NR/SI	2,8
Situação na profissão	%
A trabalhar	63,9
Desempregado(a)	3,2
Reformado(a)	14,9
Estudante	15,3
Doméstica(o)	,4
Outra situação	,3
SI	2,0
Tipologia de profissões	%
Professores (inclui investigadores)	21,2
Profissionais da cultura (inclui arquitetos e prof. turismo)	6,3
Artistas	2,8
Estudantes	15,3
Outros	40,6
NR/SI	13,8
Total	2058

Gráfico 4.12. Género, idade e instrução dos visitantes inquiridos, por ano (%)

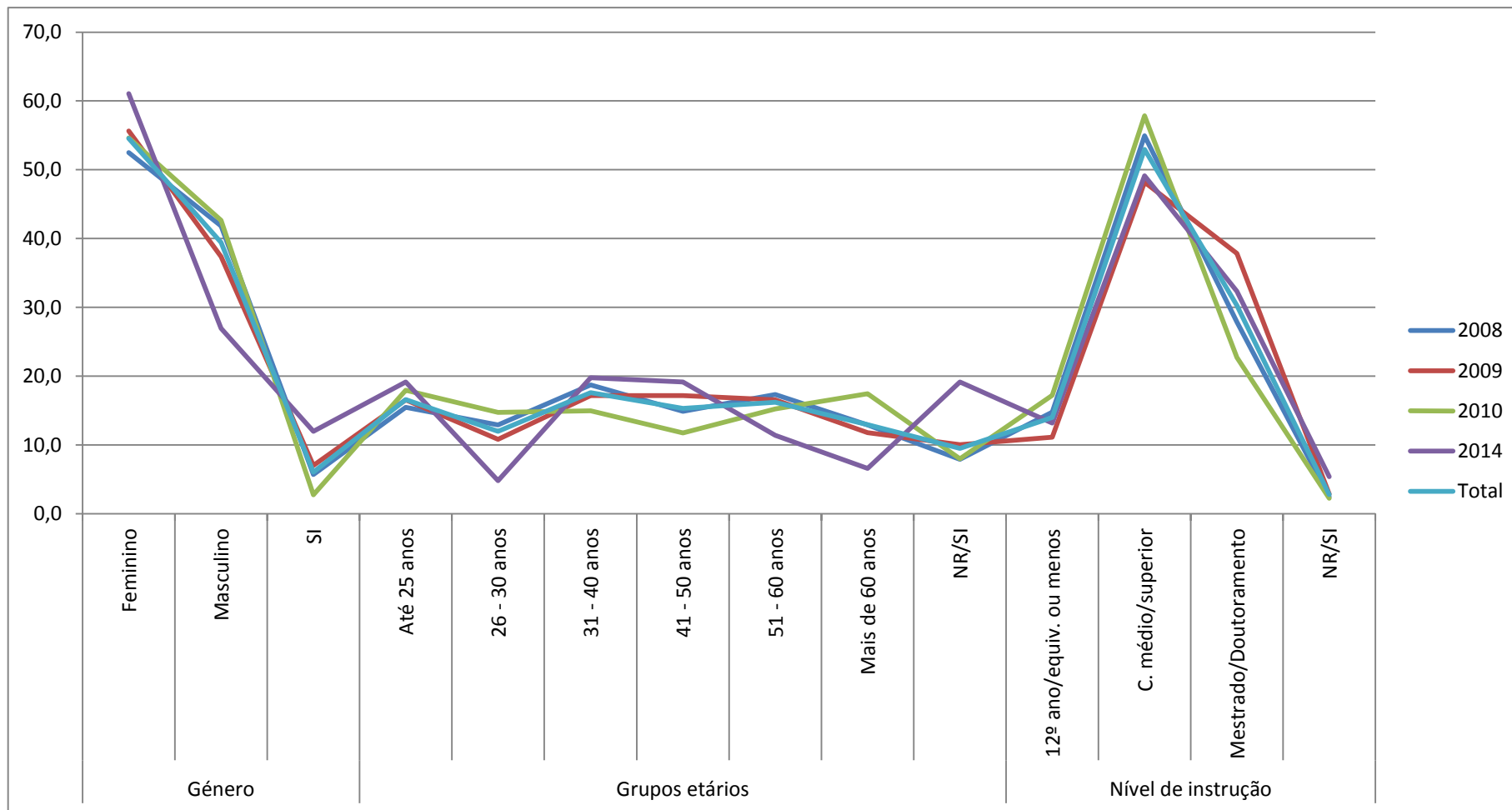
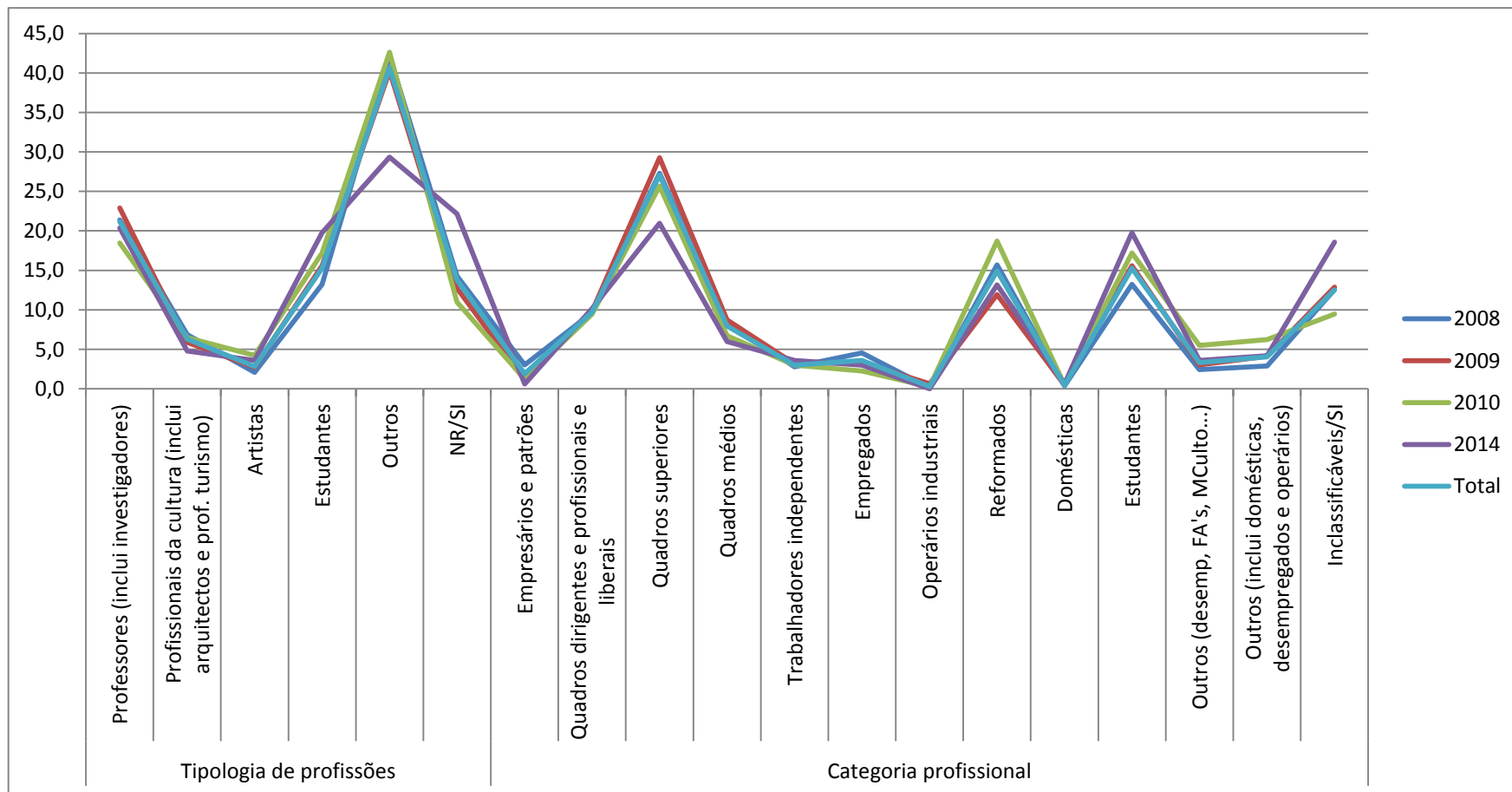


Gráfico 4.13. Tipologias de profissões e categoria profissional dos inquiridos, por ano (%)



São, como sabemos, muito qualificados os visitantes dos Museus – o nível de instrução e a categoria profissional mostram-no, assim como a pouca alteração da relativa estrutura nas diversas subamostras. Em termos agregados, as categorias profissionais que revelam a associação do nível de instrução e do exercício de uma atividade profissional qualificada (os quadros dirigentes, os profissionais liberais, e os quadros superiores e médios) representam pouco menos de metade da amostra (45%). Nessas, o peso dos quadros superiores é, de longe, o mais significativo (cerca de dois terços). Os estudantes e os reformados, ambos com 15%, são as categorias que sobressaem de seguida. Um quarto dos primeiros possui instrução inferior à licenciatura – o que, associado à sua juventude, pode corroborar o que afirmámos sobre o potencial de alargamento dos públicos do Museu. E, entre os reformados, é também interessante o peso desse nível de instrução: um quinto – dispor do seu tempo é um fator importante, sobretudo para quem a vida profissional não o favoreceu.

Curiosamente (ou não – precisaríamos de um aprofundamento da informação), a proporção de visitantes estrangeiros com instrução inferior à licenciatura (ou equivalente) é bastante menor do que dos inquiridos nacionais (10 e 18%, respetivamente). Já o peso da instrução superior à licenciatura é o dobro entre os estrangeiros relativamente aos nacionais – talvez revelando um efeito estrutural dos países de origem, europeus sobretudo, eventualmente combinado com os contextos das suas visitas, implicando escolhas acrescidas face aos nacionais (tendo em conta que só recentemente foi possível incluir o museu nos roteiros turísticos da cidade).

Finalmente, atentemos no exercício, grosseiro, de identificação de algumas categorias profissionais eventualmente mais próximas do setor cultural. Identificámos, como de esperar, pouco mais de um quinto de professores, de qualquer grau de ensino. São, porém, bastante poucos os artistas e os profissionais que, em sentido largo, designámos como "culturais" (do património, da comunicação, da produção, da arquitetura, até do turismo) – 3 e 6%, respetivamente. Não é esse o ponto de aproximação, e não raro verificamos uma separação entre o meio profissional próprio e a procura cultural noutra(s), o que também questiona os modos de relação, neste caso com o Museu.

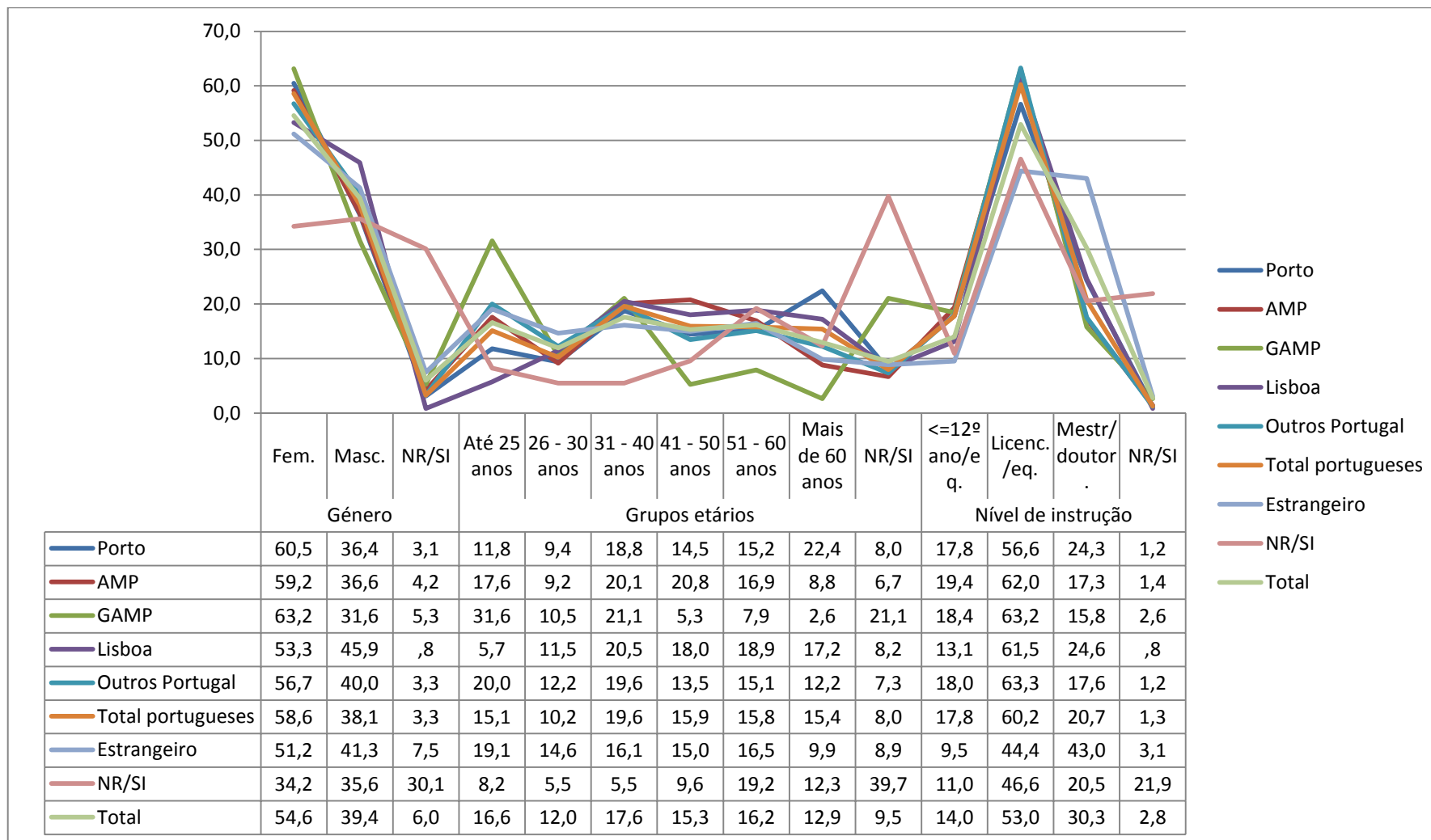
Estes resultados são tendenciais, e profundamente estruturais das procuras culturais, em especial dos museus. No entanto, a observação direta que realizámos mostrou como diferentes segmentos podem ser ou continuar a ser alvo de trabalho sistemático e regular.

Referimos já a comparação entre visitantes nacionais e não nacionais. Vale a pena, brevemente, sinalizar alguns aspetos dos resultados (Quadro 4.3., supra, e Gráfico 4.14). Em termos do tempo da administração dos inquéritos aos visitantes do Museu, não houve alterações significativas, para lá dos efeitos referidos atrás, por via do questionário aos não nacionais. Verificamos, nestes inquiridos, alguns dos impactos estruturais da demografia: no Porto, encontramos o relativo envelhecimento dos visitantes do Porto, face aos concelhos metropolitanos, e numa relação em que o distanciamento geográfico parece favorecer idade mais jovem (são 32% os inquiridos residentes nos concelhos que integraram a Grande Área Metropolitana do Porto com idades até 25 anos). Porém, fora deste perímetro, a distância deixa de favorecer os mais novos, o que poderá relacionar-se, também, com a diminuição da acessibilidade económica, e, provavelmente, um leque de escolhas, em viagem, que não promoverá o MNSR como destino privilegiado. Quanto aos estrangeiros, o fraco peso relativo dos que detêm mais de 60 anos (10%) poderá refletir algum efeito dos meses em que se realizou o inquérito, entre julho e setembro, mais propício a um turismo de verão e de férias laborais, do que crescentemente se identifica como turismo sénior, em época baixa.

Deixámos para o fim alguns dos indicadores⁵⁷ que contribuem para dar conta de outra dimensão deste retrato dos visitantes: procurámos saber se se tratava da primeira visita ao MNSR; como acederam à informação sobre o Museu; com quem visitaram o Museu; se os inquiridos costumavam visitar outros museus; que opinião registaram sobre a visita/o Museu; e, finalmente, se o visitaram gratuitamente ou não.

⁵⁷ Não esgotamos aqui a totalidade dos resultados.

Gráfico 4.14. Género, idade e instrução dos inquiridos, segundo a residência (%)



A maioria dos inquiridos visitou o Museu pela primeira vez (quase dois terços dos inquiridos a quem a questão foi aplicada e que responderam – Quadro 4.5). Apenas em 2010 se verifica uma pequena diminuição (um terço) durante as três exposições que foram alvo do inquérito (Quadro 4.6). Neste ano, particularmente ativo em termos em exposições de destaque, estiveram várias exposições com sobreposição (Anexo III), entre as quais as que foram objeto de inquérito, o que pode justificar várias idas ao Museu. No entanto, devemos ter em conta que, nos dois anos anteriores, o peso dos inquiridos não nacionais poderá ter inflacionado o peso dos primeiros visitantes (praticamente a totalidade dos respondentes). Recupera-se a ordem de proporção em 2014, no questionário aos visitantes do Museu. Exceto no que respeita aos visitantes não nacionais, os primeiros visitantes são esmagadoramente jovens, não apenas estudantes (a categoria "natural"), mas em geral com menos de 30 anos (mais de três quartos), o que reforça a nossa constatação de um amplo potencial de alargamento se for possível manter uma estratégia coesa e estável por parte do Museu.

Não é apenas entre os primeiros visitantes que se pode aproximar a possibilidade de captação de novos visitantes. Entre os que não estavam pela primeira vez no MNSR e dos quais temos informação sobre o tempo entre a visita que sondámos e a anterior, vale a pena sublinhar o peso dos que regressaram ao Museu ao fim de vários anos: no total (415 respondentes), são 17% os que regressaram ao Museu depois de uma visita há mais de cinco anos (10% há mais de 10). A proporção é especialmente impressionante no ano de 2010, o que pode, de novo, exprimir a progressiva recuperação dos efeitos do encerramento do Museu (cerca de dez anos), combinada, de acordo com a nossa análise, com a dinâmica positiva do Museu. Trata-se de uma afirmação um tanto especulativa, porém os resultados convidam-nos a referir que 2010 parece marcar o ponto de viragem de uma fase ascendente, dando conta do culminar de atividades e iniciativas que parecem ter dados frutos, antes de se verificar um relativo retrocesso, por força dos vários constrangimentos que se foram instalando, nomeadamente de índole orçamental e organizativa-funcional (cf. secções II e III).

Quadro 4.5. Visitas ao MNSR e a outros museus, segundo o ano (% em coluna, sobre o total de respondentes*)

	Ano do estudo									
	2008		2009		2010		2014		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
É a primeira vez que vem ao MNSR?										
Sim	572	68,6	382	67,1	56	33,1	103	64,0	1113	64,2
Não, visitou 1 vez	2	,2	5	,9	0	0,0	1	,6	8	,5
Não, visitou mais do que uma vez	3	,4	5	,9	4	2,4	3	1,9	15	,9
Não, sem especificação	257	30,8	177	31,1	109	64,5	54	33,5	597	34,4
Total	834	100,0	569	100,0	169	100,0	161	100,0	1733	100,0
Há quanto tempo foi a última visita ao MNSR?										
Visitou o MNSR há menos de 1 ano	97	57,4	56	46,7	35	41,2	18	43,9	206	49,6
Entre 1 e 5 anos	41	24,3	50	41,7	32	37,6	16	39,0	139	33,5
Entre 6 e 10 anos	19	11,2	6	5,0	9	10,6	3	7,3	37	8,9
Há mais de 10 anos	12	7,1	8	6,7	9	10,6	4	9,8	33	8,0
Total	169	100,0	120	100,0	85	100,0	41	100,0	415	100,0
Costuma frequentar outros museus?										
Sim, frequentemente	309	48,9	140	51,7	88	52,4	77	46,1	614	49,6
Sim, de vez em quando	267	42,2	110	40,6	59	35,1	58	34,7	494	39,9
Sim, mas raramente	52	8,2	21	7,7	20	11,9	31	18,6	124	10,0
Nunca	4	,6	0	0,0	1	,6	1	,6	6	,5
Total	632	100,0	271	100,0	168	100,0	167	100,0	1238	100,0

* Estas questões não foram igualmente colocadas em todos os inquéritos (por exemplo, durante a exposição relativa ao bicentenário do nascimento de Charles Darwin), pelo que aqui apenas consideramos os respondentes.

**Quadro 4.6. Primeiras visitas ao MNSR, segundo o momento de inquirição
(% em coluna, sobre o total de respondentes*)**

		Vasos Gregos	Esperando Sucesso	Diário Estudante (antes de Faraway)	Diário... e Faraway So Close	Nadir Afonso	Museu	Visitantes não nacionais	Total
É a primeira vez que vem ao MNSR	Sim	59,3	37,4	27,6	32,1	33,1	64,0	96,8	64,2
	Não, visitou 1 vez						,6	1,4	,5
	Não, visitou mais do que uma vez					3,0	1,9	1,6	,9
	Não, sem especificação	40,7	62,6	72,4	67,9	63,9	33,5	,2	34,4
Total		631	198	29	81	133	161	500	1733

* Estas questões não foram igualmente colocadas em todos os inquéritos (por exemplo, durante a exposição relativa ao bicentenário do nascimento de Charles Darwin), pelo que aqui apenas consideramos os respondentes.

Na perspetiva da gestão de públicos, é tão estratégico renová-los quanto fidelizá-los, através de iniciativas que explicitamente tenham em consideração estes dois planos. E por uma outra razão, fortemente estrutural deste tipo de procuras, e que os nossos inquéritos exprimiram: a função da comunicação relacional e de sociabilidade próxima, como (esperada) pré-garantia de uma escolha.

O Museu é uma das fontes principais de informação sobre a programação – naturalmente, para quem por lá passa, transeunte, visitante, profissional, ou ainda cliente da cafetaria ou da loja: um quarto das respostas obtidas refere-o (Quadro 4.7).⁵⁸ Se não incluíssemos a subamostra dos visitantes não nacionais, esmagadoramente responsável pelo peso do guia turístico, seria esta a principal fonte de informação. Apesar deste resultado, os meios de divulgação, sobretudo no interior do Museu, requerem uma qualificação, quer dos dispositivos, quer dos conteúdos. Os amigos, colegas ou conhecidos, isto é, as relações de proximidade surgem de seguida, com 13% das respostas. Desconhecemos, por terem surgido já após este estudo, os efeitos da criação de uma página do Museu no *Facebook* e de um blogue⁵⁹. Por enquanto, estes visitantes concentram-se mais nos meios tradicionais: 12% correspondem ao peso da imprensa escrita, que cremos dever-se mais à agenda cultural divulgada nos meios de comunicação do que às notícias sobre as atividades do Museu. Não obstante se venha registando um aumento de notoriedade por essa via, ele é muito lento e está longe de traduzir, em vários momentos, quer a qualidade da programação, quer o envio da informação pelo Museu. No caso das televisões e da rádio, o cenário não é muito diverso. Não é displicente a proporção relativa aos meios de informação digitais, que, à sua maneira, provavelmente potenciam a transmissão informal, atendendo ao peso das redes sociais: 9%, se incluirmos o sítio do próprio Museu. Este é aqui muito pouco referido, ao que não serão alheios os problemas da sua atualização e gestão. É difícil de avaliar o impacto dos problemas relacionados com o sítio internet – reativado em

⁵⁸ Relembramos os inquéritos foram sendo ajustados ao longo do tempo, e que esta questão não foi aplicada aos visitantes do exposição a propósito do bicentenário do Darwin. Assim, a melhor opção afigurou-se-nos tomar o total de respostas e não de respondentes, que difere de item para item.

⁵⁹ Ambos acessíveis através do *site* do Museu.

2008, foi progressivamente traduzindo a obsolescência dos equipamentos tecnológicos do Museu, associada à deficitária autonomia por força da concentração de permissões na tutela. Pudemos observar reiteradamente o *crash* por vezes diário dos equipamentos informáticos do MNSR, o que, além das perturbações associadas às ferramentas quotidianas de trabalho que exigem computadores e acesso à internet, prejudica gravemente a imagem e a comunicação do Museu.

Quadro 4.7. Meios de informação sobre a programação do Museu (% em coluna sobre o total de respostas)

Guia turístico	26,3
MNSR (inclui email do Museu; não inclui o <i>site</i>)	24,2
Amigos/familiares/colegas	12,9
Imprensa escrita (jornais, revistas)	11,6
Cartazes/informação de rua	7,1
Internet, <i>sites</i> , blogues, redes sociais (exceto do Museu)	6,8
Agenda cultural	4,1
Cartazes/informação noutros locais de cultura ou de lazer	2,6
Rádio e televisão	2,4
Site do MNSR	2,1
Total de respostas	1835

Os restantes meios de informação são pouco relevados. Destaquemos um deles, relativo à informação noutros locais de cultura e lazer, que denotará em parte a falta de meios de divulgação portáteis (desdobráveis, nomeadamente) e que se possam distribuir pelas várias instituições da cidade (como, de resto, estas fazem no Museu).

Os circuitos de informação não são desligados dos modos como se visita o Museu, o que, de novo, reitera uma tendência estrutural das práticas culturais. O Quadro 4.8 mostra o contexto familiar predominante das visitas, com 62% dos inquiridos a assinalarem que foram ao MNSR com familiares: mais de dois quartos em casal, e pouco menos de 10%, quer com os filhos, quer com os pais ou outros familiares. Um quinto refere que visitava o Museu com um ou mais amigos, aqui refletindo um

maior peso da visita que não é propriamente de grupo (13% – como também acontece no contexto familiar), o que se apresenta consonante com a experiência estética e de pendor reflexivo que o Museu expectavelmente oferece. Neste sentido, é significativa a visita solitária.

Quadro 4.8. Com quem veio ao MNSR? (% sobre o total de respondentes)*

Sozinho	19,3
Com o cônjuge / namorado(a) / companheiro(a)	43,4
Com um amigo	12,9
Com mais do que um amigo(a)	7,8
Com filho(a)(s)	9,0
Com pais / outros familiares	9,1
Com outro(s)	2,7
Total	1826

* O total é superior a 100%, uma vez que a questão era de resposta múltipla.

Não sendo, como referimos, inovadores, estes resultados sobre os contextos das visitas permitem demonstrar a importância de considerar os diversos modos pelos quais se constrói a visita. Em especial, é ainda amplo o leque de possibilidades do MNSR em relação à oferta dirigida às famílias, e, nela, a da possibilidade de múltiplas atividades simultâneas durante o tempo da visita (em função, designadamente, das suas idades). Se um dos efeitos das visitas escolares parece ser (na sua dimensão e no seu ritmo próprios) o de "arrastamento" dos pais (mais diretamente), também os dispositivos de oferta diferenciada podem contribuir para incrementar significativamente o valor das visitas, as decisões de regresso, e a transmissão de experiências positivas. Esta é uma das vias claramente estruturantes, por outro lado, para a construção de gostos críticos, ou, numa linguagem mais próxima da gestão não cultural, de "clientes exigentes" – os quais, seguramente, contribuirão para uma cultura de proximidade mais generalizada e menos sacralizada com o Museu e o património.

Este ponto é fundamental, insistimos. As barreiras ao acesso permanecem muito fortes, e continuam a gerar representações de fechamento sobre os Museus. As tentativas de envolvimento ativo da "comunidade de vizinhança" do Museu (comerciantes, nomeadamente) raramente conseguiram passar realmente a porta do mesmo – apesar do orgulho no vizinho, e na consciência (mais discursiva do que prática) de que ele é uma marca identitária daquele lugar e da cidade.

Apesar do que afirmámos sobre a potenciação de visitantes críticos e exigentes, os resultados da pergunta sobre a visita a outros museus mostrou que, na sua maioria, os inquiridos são conhecedores do campo em causa. A questão não foi colocada aos visitantes não nacionais (nem durante a exposição no bicentenário de Darwin), mas a esmagadora maioria dos restantes (1238) respondeu (apenas 2 não) e só 6 declararam que não costumavam visitar outros museus – metade frequentemente, dois quintos de vez em quando e 10% raramente.

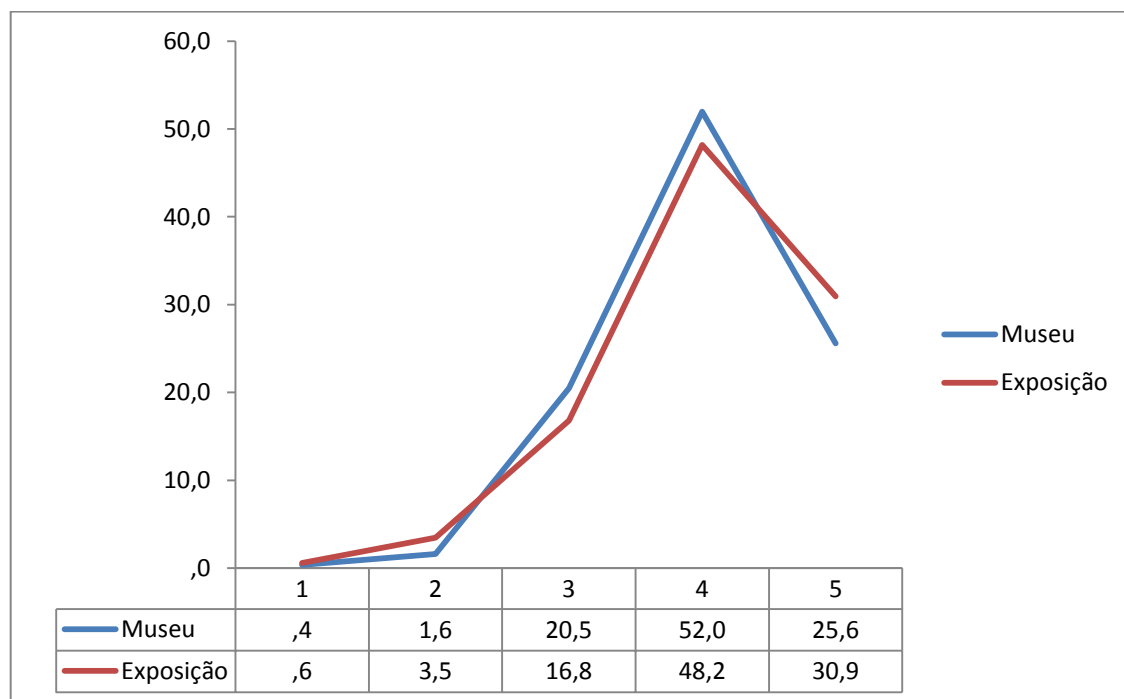
Foram, naturalmente, menos os que indicaram um dos últimos museus anteriormente visitados, embora com uma taxa de resposta muito elevada, aportando assim fiabilidade acrescida à resposta à questão anterior. A primeira aproximação mostra que, para além do peso, natural, dos museus portugueses primeiro, do Porto em segundo lugar (e, na cidade, o destaque para o Museu de Serralves), de Lisboa em terceiro, o leque de instituições é muito alargado e inclui os maiores museus do mundo. Estamos, portanto, perante visitantes, nessa dimensão, "culturalmente competentes", para usarmos um conceito da sociologia, ou seja, visitantes com capacidade para juízos comparativos.

Justamente, o Gráfico 4.15. apresenta as opiniões dos inquiridos (respondentes⁶⁰) sobre o Museu e/ou a exposição que visitaram, e podemos ver como são muito favoráveis – e a observação direta registou, em variadas situações, como as opiniões (sobretudo sobre o Museu) eram superiores às expectativas. São pouco menos de quatro quintos que registam uma avaliação de bom ou muito bom. Mas não é despreciando o peso das classificações como razoável, em ambos os casos (21% para o

⁶⁰Relembramos que as duas questões não se aplicaram em todos os questionários.

Museu e 17% para as exposições) – frequentemente, são acompanhadas de comentários sobre as condições da informação (legendas, nomeadamente), da iluminação das exposições, ou, ainda, no caso de visitantes regulares, sobre a não renovação, ou ainda insuficiente, da exposição permanente. Valerá a pena perceber mais aprofundadamente o significado desta relação em análise estatística mais sofisticada.

Gráfico 4.15. Opinião sobre o Museu e/ou sobre a exposição visitada (% sobre o número de respondentes, respetivamente 1122 e 1154)*



* Propôs-se uma escala de 1 a 5, em que 1 correspondia a muito mau e 5 a muito bom.

Finalizamos este percurso sobre os visitantes com a informação recolhida em torno da gratuidade das respetivas entradas (Quadro 4.16). Mais de metade dos inquiridos a quem a questão foi colocada e que responderam (1665) não pagaram bilhete (59%) e 12% usufruíram de um desconto. Para lá das categorias específicas presentes na nossa amostra (os reformados e os estudantes são duas das mais representadas ao tempo do estudo), encontramos uma importante proporção de

visitantes cuja gratuidade se deve à procura dos períodos gratuitos (como os domingos de manhã) – pouco menos de metade dos que declararam ter visitado o MNSR sem custos de entrada (47%). Não podemos deixar de assinalar que o problema da gratuidade (total, como frequente em Inglaterra; ou em determinados períodos e para determinadas categorias, como acontece em França e noutros países, incluindo o nosso) é uma questão bastante complexa, longe, portanto, de se reduzir a análises primárias sobre o que se perde em receita dado o peso da procura que não paga bilhete. Na verdade, é mais provável que uma parte substancial desta diminua a sua frequência de visita, ou, em casos menos regulares, desista dela. Um dos sinais desta hipótese encontra-se no aumento da concentração de visitantes do MNSR nos primeiros domingos de cada mês, exprimindo aparentemente a deslocação provocada pela alteração na bilhética (em agosto de 2014) – e, nalguns momentos, tendo ficado perto da capacidade máxima de acolhimento do Museu. Esta questão é delicada, também, quando se pensa nas diferentes atividades da programação, merecendo, portanto, uma reflexão aprofundada e capaz de pensar as suas vertentes e implicações.

Quadro 4.16. Entradas gratuitas e com desconto (% sobre o total dos inquiridos respondentes que não pagaram bilhete inteiro, N= 1179)

	Domingo/Feriado de manhã	40,5
Gratuito	Estudante	18,8
	Millenium BCP	7,5
	Professor/Investigador	6,7
	Dia Internacional dos Museus	6,4
	Outros	3,4
	Total Gratuito	83,2
Desconto	Reformado/Mais de 65 anos	8,0
	Porto Card	3,0
	Outros (inclui Cartão Jovem e Porto Card)	5,9
	Total descontos	16,8
	N	1179

A análise da informação disponível e recolhida sobre visitantes do MNSR e das exposições temporárias permite identificar um conjunto de características e circunstâncias que deverão influenciar as opções de programação e a política de comunicação do Museu no futuro imediato.

A evolução do número de visitantes desde a reabertura do Museu em 2001 é francamente positiva e reveladora da sua capacidade de atração de públicos diversificados (ainda que partilhando as características sociodemográficas dominantes entre os públicos das atividades culturais). A estratégia de programação



Exposição *Peças Mais ou Menos Recentes* – Patrícia Garrido (2013)

adotada pelo Museu neste período assente na (re)aproximação e colaboração com instituições, sobretudo da cidade, revelou-se fundamental na atração ao Museu de públicos nacionais que não o frequentavam (ou deixaram de frequentar). A prevalência entre os inquiridos no âmbito deste estudo

de primeiras visitas ao Museu ou primeiras visitas após um período de ausência prolongada, mesmo entre inquiridos que revelam ser frequentadores assíduos de outros museus de arte nacionais ou estrangeiros, não deixa margem para dúvidas àquele respeito. No mesmo sentido aponta também a presença crescente de visitantes jovens (abaixo dos 25 ou mesmo 30 anos), nomeadamente estudantes. Para este resultado muito terá contribuído a já referida teia de relações institucionais pacientemente tecida ao longo dos últimos anos, mas também a eficácia dos serviços de educação, além da crescente afirmação do Porto como centro universitário e as relações privilegiadas que o Museu estabeleceu com as diversas instituições de ensino superior da cidade e, em particular, com a Universidade do Porto. O crescimento da população estudantil no ensino superior (nacional e estrangeira) e a circunstância feliz de a reinstalação da Instituto de Ciências Biomédicas Abel Salazar (ICBAS) vizinho de sempre do Museu ter conduzido

a uma (ainda) maior proximidade física entre as duas instituições e, sobretudo, agora acompanhada de mais uma escola da Universidade do Porto (a Faculdade de Farmácia) originam novas oportunidades de captação de públicos que o Museu já tem vindo a trabalhar com sucesso e que importa não alienar. Por outro lado, a área envolvente do MNSR é, sobretudo nos dias úteis, uma área de forte circulação de transeuntes e, em especial, trabalhadores ligados ao Hospital de Santo António e à consulta externa (no edifício do antigo CICAP, ao lado do ICBAS), com quem o Museu tem uma parceria, no âmbito do Museu do Centro Hospitalar do Porto (inaugurado em 2013). É regularmente visível a frequência da cafetaria do Museu por médicos do Hospital, e a acessibilidade do Museu por uma parte desses transeuntes pode constituir também uma interessante via de abertura (exigente, sabemos-lo no desenho de uma estratégia para visitas pontuais).

A ligação, já consolidada, entre o Museu, a Universidade e os seus museus é fundamental pelo potencial de colaboração não apenas nos domínios do estudo e investigação, exibição e educação, mas também no da divulgação das atividades do Museu entre uma população que conta mais de 30 mil estudantes e 4 mil funcionários (docentes e não docentes) com um perfil próximo do visitante habitual de museus e outras instituições e atividades culturais.

Oportunidade semelhante de captação de públicos resulta do enorme aumento do número de visitantes estrangeiros à cidade, que o MNSR também mostrou ser capaz de aproveitar. Os turistas estrangeiros são já uma parcela importante do total de visitantes do MNSR (cerca de 18% do total, 30% se excluirmos a categoria de visitantes em regime livre), para o que muito contribuíram os esforços desenvolvidos no sentido de aproximar o Museu dos principais circuitos turísticos pré-desenhados, de que está fisicamente deslocado (ainda que não distante).

Num caso (novos públicos nacionais), como no outro (visitantes estrangeiros), há ainda grande margem de progresso, quer em termos de programação, quer de condições de acolhimento, quer, ainda, de comunicação. No domínio da programação, importa, à semelhança do que já vem sendo feito, considerar a oferta

de exposições temporárias regulares e frequentes. Os resultados que apresentamos são claros: estas exposições são essenciais para atrair visitantes (sobretudo nacionais) ao Museu, incluindo os visitantes enquadrados em grupos escolares. Acredita-se, porém, que a sua eficácia em termos de número de visitas registadas poderá ainda crescer, se as exposições forem concebidas e planeadas, identificando, desde o início, o seu público-alvo, e adaptando-se/adaptando-o às suas circunstâncias, evidentemente, sem abdicar do rigor científico e dos objetivos que presidem à existência de museus, em geral, e de museus públicos, em particular.

O que se afirma para a importância de incorporar o público no programa da exposição, desde as suas fases preliminares, afirma-se, igualmente, e, por maioria de razão, para os serviços de educação.

Para maior eficácia das exposições (em termos de número de visitantes), importa, porém, cuidar também das condições de acolhimento dos visitantes e da qualidade da experiência que lhes é oferecida. Neste domínio, há ainda muito a fazer no MNSR. É, por um lado, absolutamente essencial cuidar do edifício que, conforme se referiu anteriormente, necessita de obras de manutenção urgentes que resolvam os problemas, sobretudo de infiltração cujos sinais são já bem visíveis para os visitantes da exposição permanente e, desafortunadamente, em locais de grande visibilidade. Importa prever equipamentos de apoio aos visitantes, que permitam permanências prolongadas em pontos diversos do percurso, especialmente importantes no caso dos visitantes frequentes. Bancos (mais bancos) nas salas de exposição permanente são essenciais para este fim.

A plena utilização das instalações do Museu é essencial para a captação de novos públicos, independentemente da sua origem geográfica. A abertura ao público dos espaços exteriores, com a opção de visita associada ou não à visita das coleções e exposições temporárias é essencial para atrair ao Museu famílias, grupos e turistas.

Para os visitantes estrangeiros, é imprescindível disponibilizar informação em línguas estrangeiras. Foi já feito um esforço no sentido de disponibilizar informação em inglês sobre as obras/peças em exposição permanente. É necessário disponibilizar

um roteiro do Museu (acervo e edifício) e catálogos das exposições, pelo menos, em inglês (ou conjuntamente em português e inglês), mas atendendo à origem dos visitantes estrangeiros, desejavelmente, também em castelhano e francês.

A produção de roteiros e catálogos, à semelhança do que já se disse sobre as próprias exposições, deve atender à finalidade a que se destina. Os comentários transmitidos pelos visitantes a este propósito são inequívocos: gostariam de adquirir um catálogo mas acham-no muito caro. O preço do catálogo decorre, evidentemente, do seu conteúdo e materiais que, na maioria dos casos, excedem as necessidades de um público não especializado, que apenas procura um testemunho (uma memória) de algo que viu e de que gostou. Catálogos simples (que não simplistas) no conteúdo e na forma, com forte conteúdo em imagens, se vendidos a preços controlados (isto é, produzido a custos controlados) poderão gerar enorme procura e reforçar a qualidade da experiência oferecida ao visitante, além de dinamizarem a atividade da loja do Museu. Naturalmente, catálogos de grande qualidade, dirigidos a um público especializado, continuarão a justificar-se, com tiragem possivelmente limitada, nomeadamente, em casos de exposições que culminem projetos longos de estudo de coleções.

Os dados recolhidos sobre os visitantes das exposições mostram que o MNSR é verdadeiramente um museu nacional, também pela origem dos seus visitantes, que, pensando agora apenas nos nacionais, chegam de todos os pontos do país. Predominam, naturalmente, os visitantes da cidade, mas nota-se alguma dificuldade em atrair visitantes do Grande Porto, sobretudo os de mais idade. Aumentar a visibilidade do Museu em toda a região do Grande Porto é uma forma potencialmente eficaz de continuar a atrair novos públicos ao Museu. Para tal, o trabalho em rede com instituições culturais instaladas nesses territórios poderá ser a forma mais rápida (e eficaz) de obter bons resultados neste domínio.

A colaboração com outros museus da região do Porto é, aliás, importante também do ponto de vista da própria programação. Além do ganho de visibilidade que estas colaborações podem oferecer ao MNSR (e o MNSR aos outros museus), é legítimo

esperar benefícios ao nível da capacidade de produção exposições temporárias de média envergadura e baixo custo, que o Museu isoladamente teria dificuldade em viabilizar. O estabelecimento de uma rede de colaboração entre o MNSR e outros museus da região do Porto poderia permitir conceber exposições destinadas a exibir regularmente as respetivas coleções de um modo que, por si só, nenhum poderia fazer, e multiplicando o potencial de atração de visitantes recrutados entre os públicos habituais de cada museu envolvido. Acresce que os custos destas exposições seriam muito inferiores aos habituais quer pela menor complexidade associada à cedência mútua de obras (uma vez estabelecidos os termos de uma colaboração, que se pretende de longo prazo, e instalada a prática de trabalho em equipa), quer pelo menor custo de transporte das peças cedidas pelas diferentes instituições.

Salienta-se que existe uma evidente complementaridade entre as coleções do MNSR e a de diversos outros museus da região do Porto, que facilita e promove a qualidade das exposições que, assim, poderiam ser oferecidas, e a visibilidade das respetivas coleções, que assim ficariam acessíveis a um público alargado em condições expositivas nem sempre disponíveis localmente. O MNSR beneficiaria certamente de uma capacidade de concretização ampliada no domínio das exposições temporárias, mas também de divulgação das coleções e de capacidade de estudo e investigação das coleções pela constituição de equipas com elementos originários de diferentes museus e acesso privilegiado às respetivas coleções sempre que tal seja adequado. Se o MNSR beneficiaria deste tipo de colaboração, ainda mais beneficiariam algumas outras entidades potencialmente envolvidas nestas iniciativas – um exemplo, em curso, consiste na cooperação com o Museu da Misericórdia, previsto para abertura em Maio de 2015; outro, muito diferente, mas não menos importante, refere-se à Casa Museu de Vilar/ Museu da imagem em Movimento, em Lousada, que inaugurou no *Dia Internacional dos Museus* de 2014⁶¹. Recorde-se que, na região do Porto, abundam pequenos museus e casas-museu com boas (mas também pequenas e/ou fragmentadas) coleções e, em alguns casos, poucos meios técnicos e humanos, ainda

⁶¹ Dedicado ao cinema de animação, localizado em Vilar de Torno e Alentém (Lousada).

que qualificados ou muito qualificados, mas quase sempre com pouca visibilidade pública, mesmo (ou especialmente), alguns localizados na cidade do Porto.

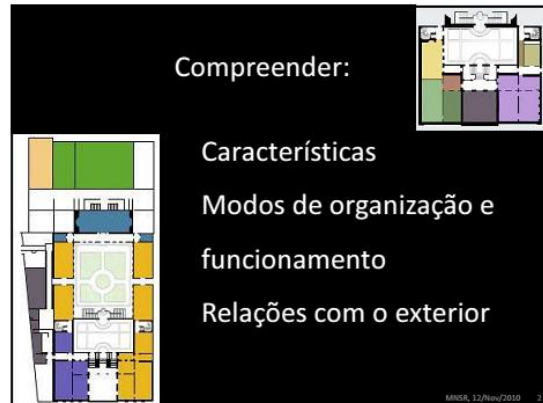
Os resultados dos inquéritos que realizamos apontam ainda para a importância das redes pessoais de transmissão de informação sobre as iniciativas do Museu e, em especial, da eficácia de tais referências no interior da família, a partir de visitantes inseridos em grupos escolares, o que, mais uma vez, sublinha a importância da qualidade da experiência e da "satisfação" do visitante na capacidade de atração futura de novos visitantes e não apenas de repetição de visitas.

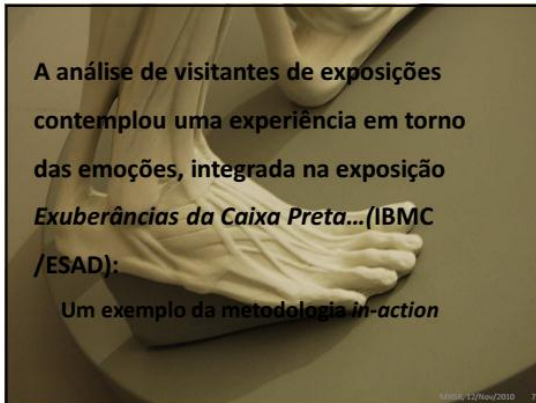
Já a eficácia dos restantes meios de informação permanece limitada. Por um lado, porque é limitado o seu uso, por falta de meios, no caso de publicidade paga, e pela reconhecida carência de crítica especializada no país, mas especialmente, no Porto. Registam-se desenvolvimentos recentes – reformulação do sítio do Museu na internet e, no final de 2014, a presença nas redes sociais (*facebook* e *blogue*). As dificuldades relacionadas com a gestão do sítio do Museu na internet são, deste ponto de vista, absolutamente críticas, quer pela obsolescência tecnológica, quer pela ausência de autonomia na sua gestão – apesar dos visíveis esforços de atualização da imagem gráfica e dos conteúdos, cujos benefícios potenciais ficam, assim, em causa, como o ficou todo o investimento anterior na reformulação do sítio. Mais do que não produzir benefícios, esta situação gera evidentes e duradouros prejuízos à imagem do Museu e da própria DGPC.

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*

MISK, 12/Nov/2010 7

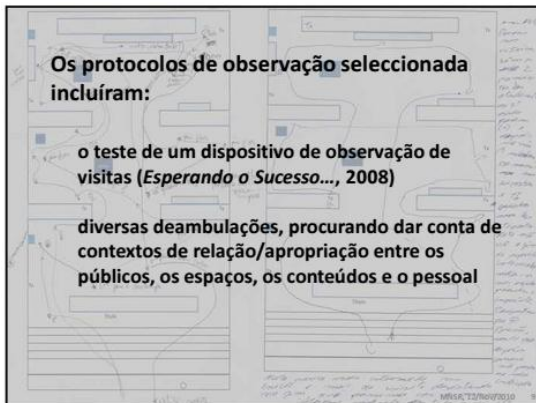
Inquéritos por questionário a turistas não nacionais

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

2008 – relatório exploratório

2009

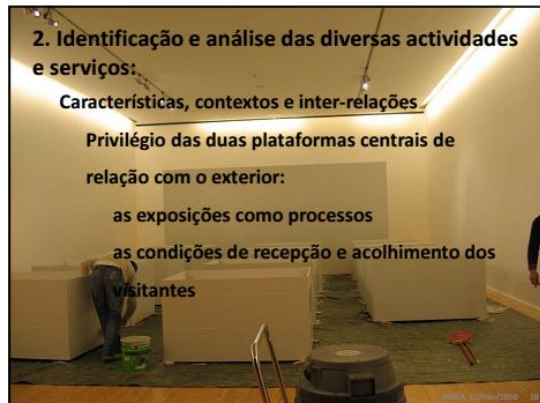
MISK, 12/Nov/2010 8



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

MISK, 12/Nov/2010 9



2. Identificação e análise das diversas actividades e serviços:

Características, contextos e inter-relações

Privilegio das duas plataformas centrais de relação com o exterior:

- as exposições como processos
- as condições de recepção e acolhimento dos visitantes

MISK, 12/Nov/2010 10



Quatro casos especiais:

MISK, 12/Nov/2010 11




i. *Rituais...* (2008):

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

análise secundária do questionário aos visitantes

MISK, 12/Nov/2010 12



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

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

MISK, 12/Nov/2010 13



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

Análise secundária do processo "de produção"

Análise primária: visitantes visitas reconstituição pelos intervenientes internos

MISK, 12/Nov/2010 14



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 16

Uma organização complexa, com diferentes camadas e dinâmica

Três destaques



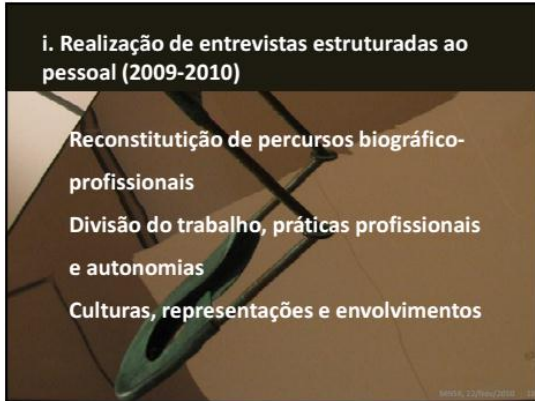
MNSR, 12/Nov/2010 17

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

Reconstituição de percursos biográfico-profissionais

Divisão do trabalho, práticas profissionais e autonomias

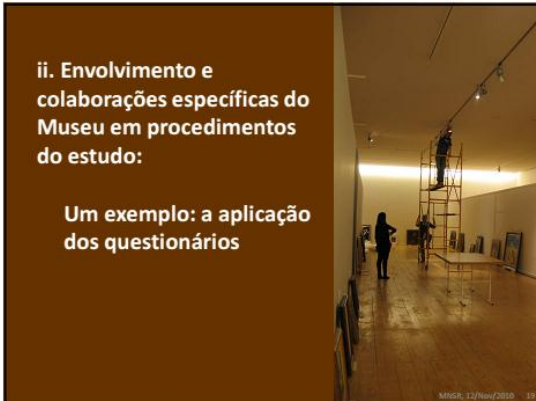
Culturas, representações e envolvimento



MNSR, 12/Nov/2010 18

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

Um exemplo: a aplicação dos questionários

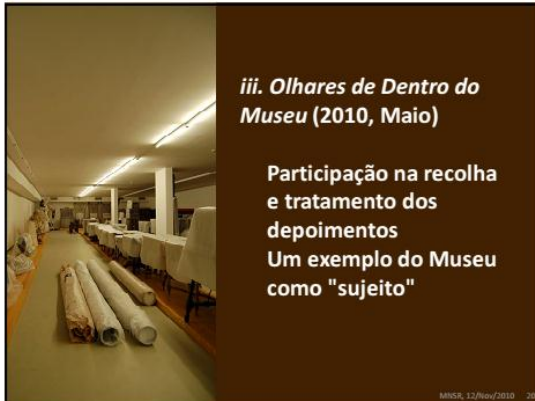


MNSR, 12/Nov/2010 19

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

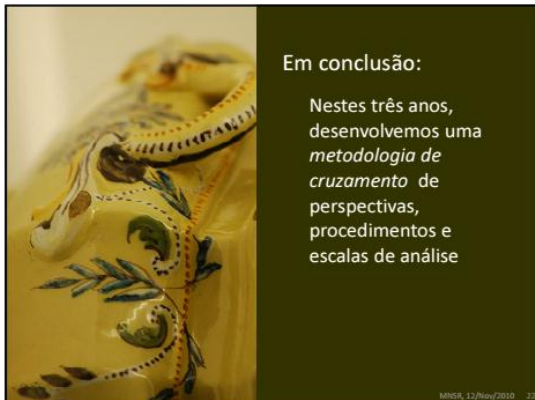
- Estatísticas oficiais (IMC, MNSR, INE)
- Dossiers e relatórios de actividades (IMC, MNSR)
- Legislação (MC, IMC)
- Notícias de imprensa
- Sites/blogs
- Catálogos e outras produções relevantes
- Arquivo (MNSR)
- Diário de campo




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

MUSE, 12/Nov/2010 23

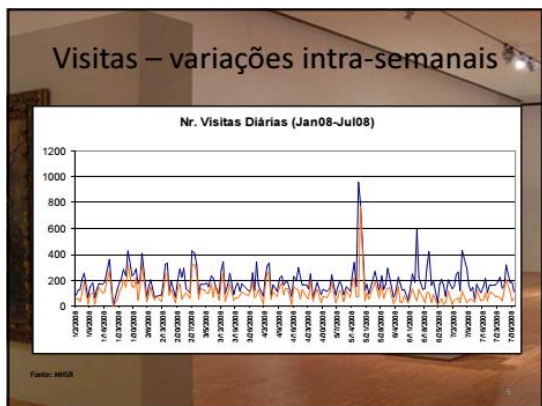
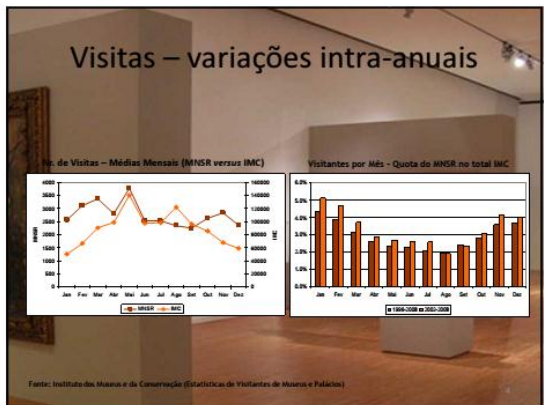
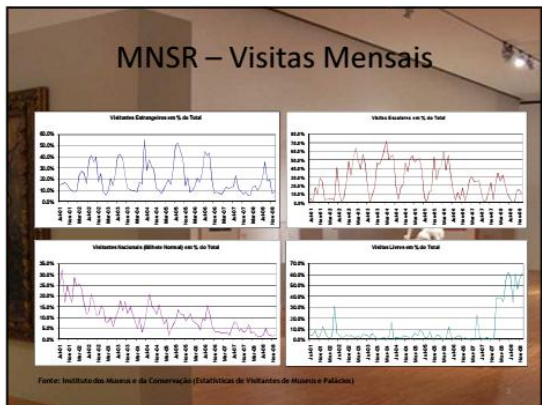
2. Museu Nacional de Soares dos Reis. A Perspectiva da Economia, MNSR, 12 de novembro de 2010



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

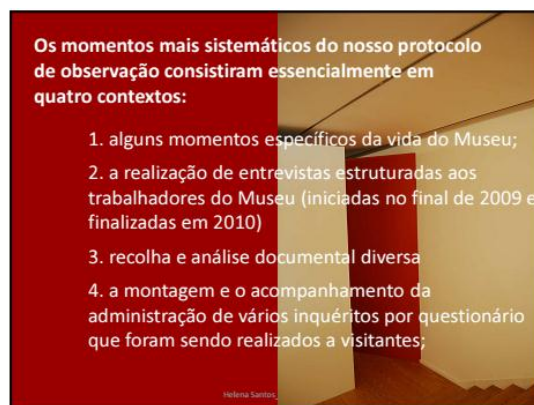
[Não está em causa a necessidade de harmonizar políticas, nomeadamente, de preços]

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 Feb-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

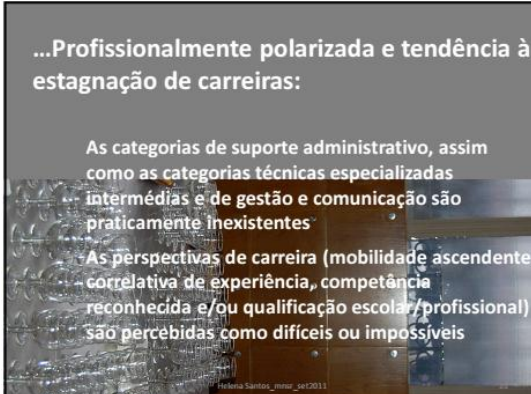
Especialmente na relação com os visitantes, clientes, fornecedores e "pares"

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_mmr_ger2011

Polivalência funcional e multi-responsabilidade associadas a forte rigidez administrativa

Hierarquias práticas informalmente negociadas (sobretudo ao nível intermédio)



Helena Santos_mmr_ger2011

Distinção forte entre:

improviso e inovação

eficiência e eficácia

competência e campo de acção (objectivo e subjectivo)

envolvimento pessoal e responsabilidade institucional




Helena Santos_mmr_ger2011

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_mmr_ger2011

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

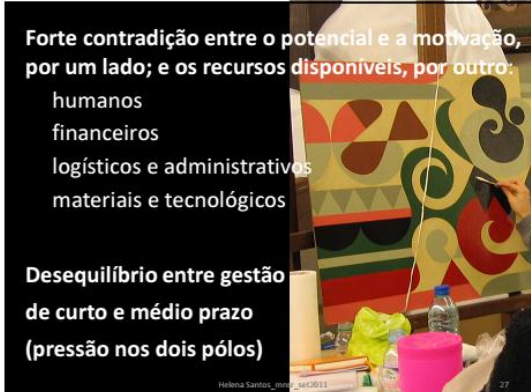
humanos

financeiros

logísticos e administrativos

materiais e tecnológicos


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



Helena Santos_mmr_ger2011

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_mmr_ger2011

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 déficit 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 e
 - Visitantes frequentes de Museus
 - São visitantes conhecedores e exigentes
- Grau de satisfação revelado elevado (mas não acritico)

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
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 coleções 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 Maria do Porto	17 Julho 2014 a 7 setembro 2014
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 Gerês em 15X15	2 outubro 2014 a 14 dezembro 2014 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 noutras 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 no 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:

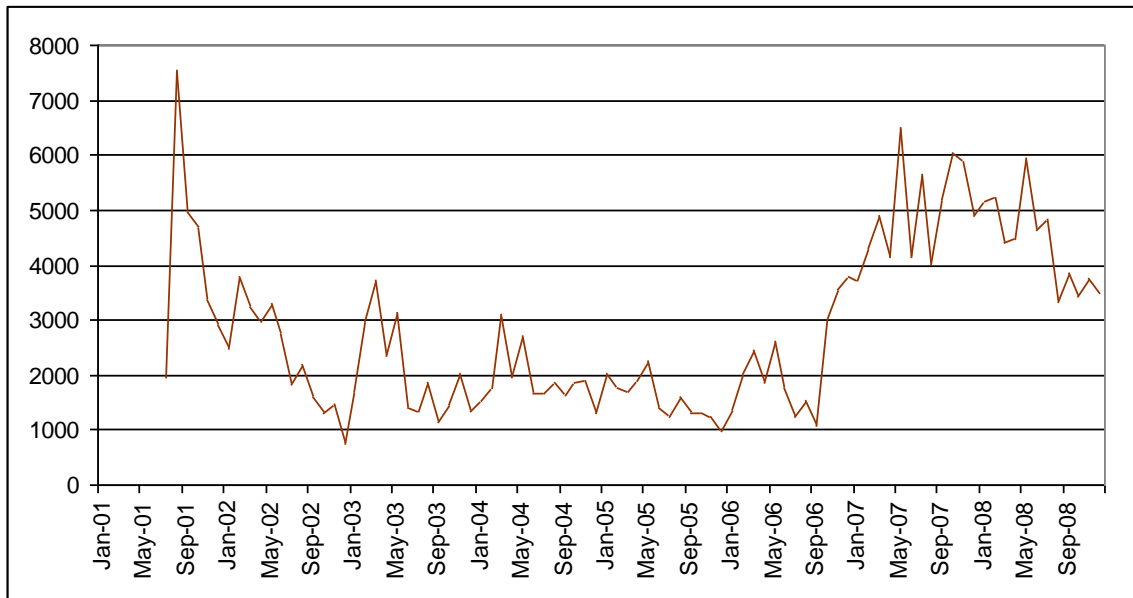
Subperíodo caracterizado por uma relativa estagnação do número de visitas em valores relativamente baixos (com três exceções apenas, sempre inferiores a 3000 visitas mensais).

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

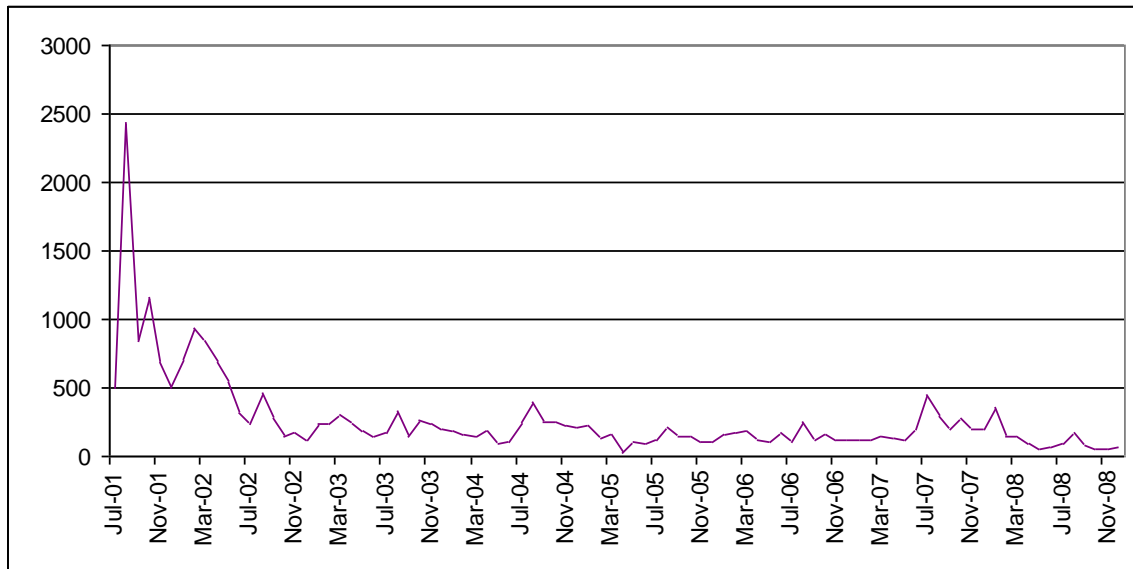
A evolução do número total de visitas ao MNSR anteriormente descrita não resulta de uma evolução uniforme do comportamento das várias categorias de visitantes.

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).

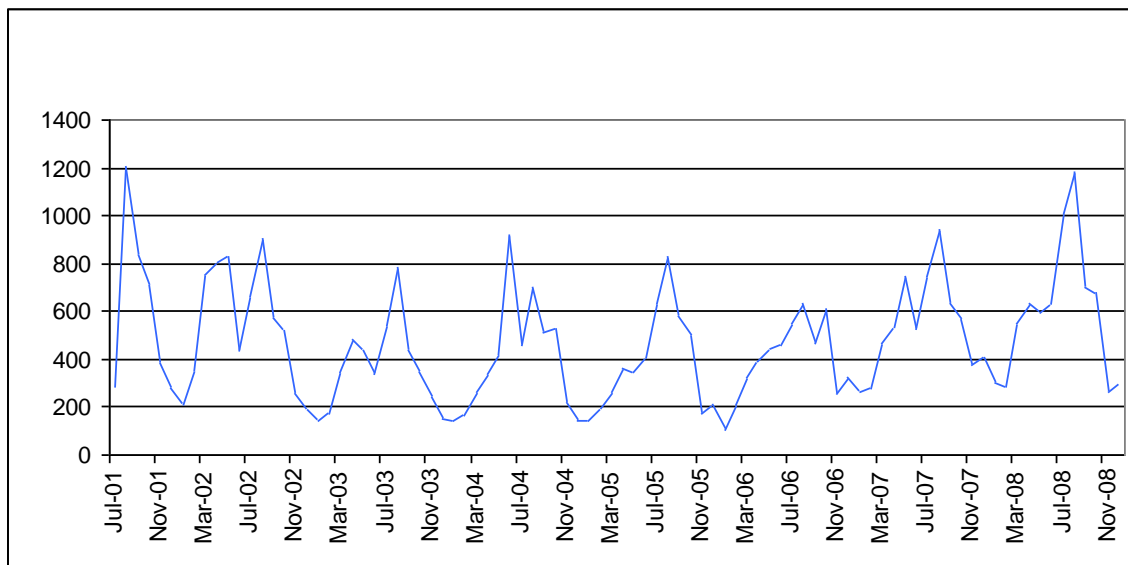
4. O número de visitantes enquadrados na categoria livre, tradicionalmente pouco relevante, ou por ausência de iniciativas que originam visitas deste tipo ou por ausência de procedimentos sistemáticos de registos destas entradas. Seja qual for o motivo, esta categoria de visitas registou um fortíssimo 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



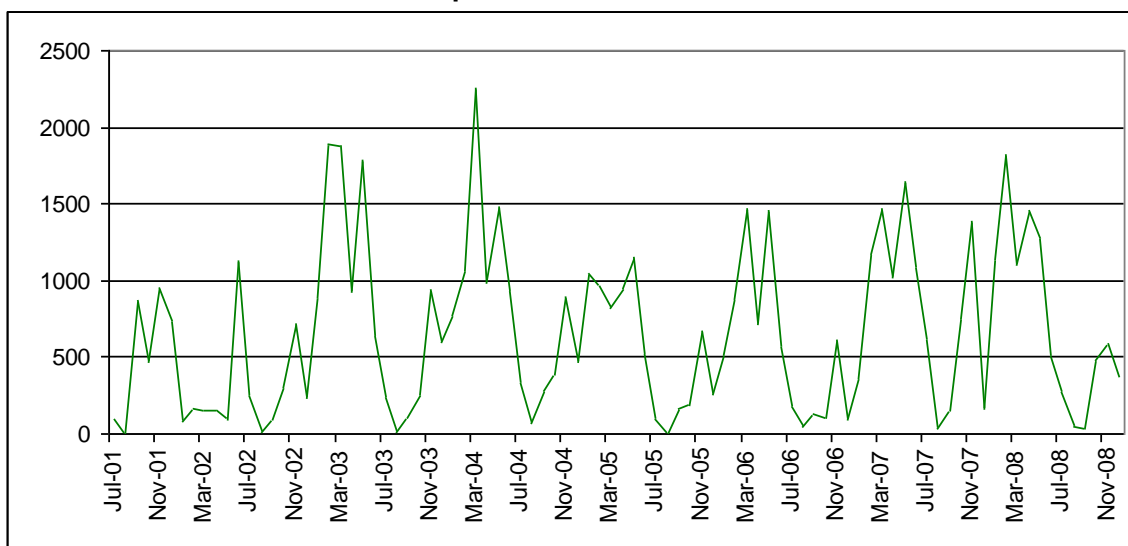
Fonte: Instituto dos Museus e da Conservação (Estatísticas de Visitantes de Museus e Palácios)

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



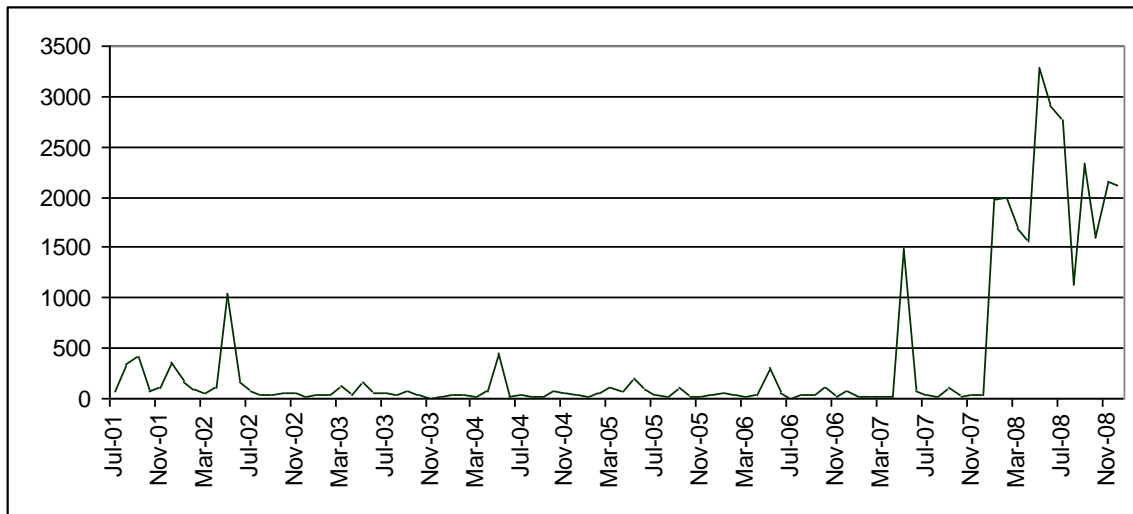
Fonte: Instituto dos Museus e da Conservação (Estatísticas de Visitantes de Museus e Palácios)

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)

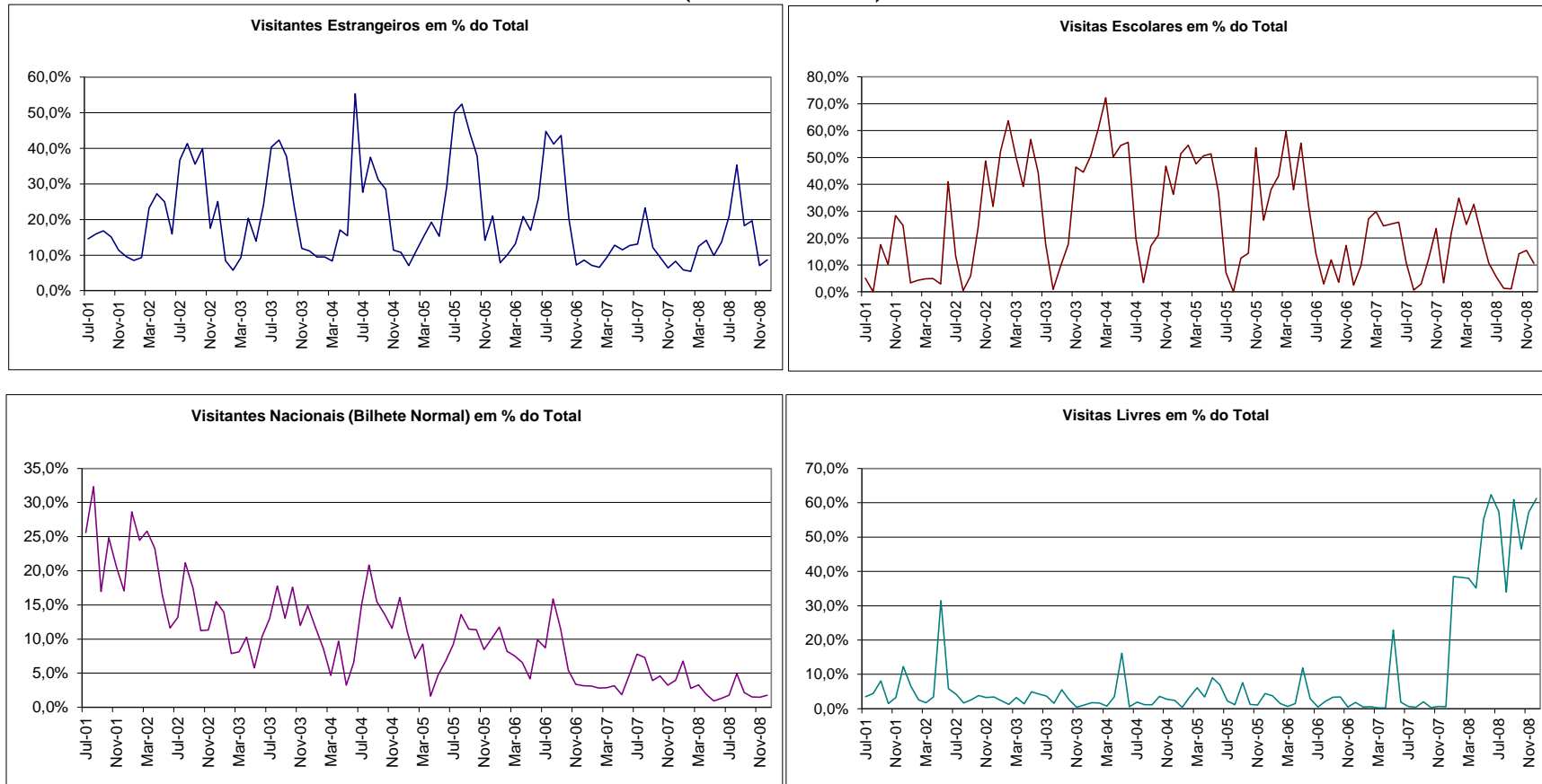
Gráfico 5
MNSR - Nr. de Visitas Mensais
Visitantes em regime de entrada livre



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.

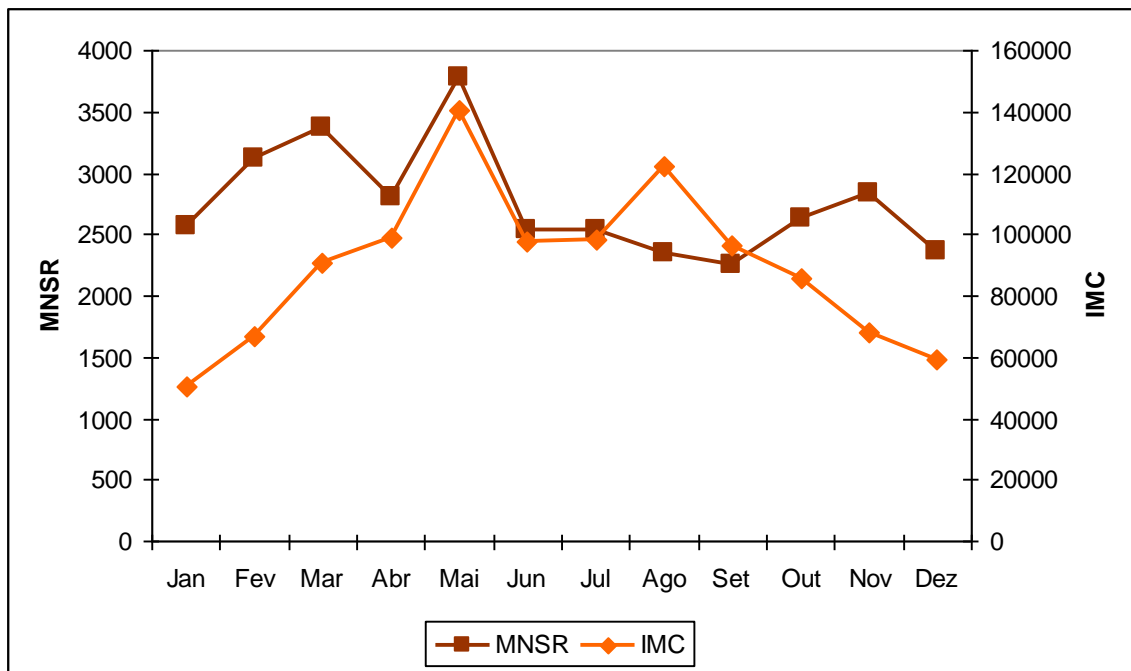
Esta é uma característica distintiva do MNSR - as visitas ao conjunto dos museus tutelados pelo IMC exibem um comportamento marcadamente sazonal, aumentando de Janeiro a Maio e apresentando um pico adicional em Agosto. Na mesma situação se encontram alguns outros museus, como o Museu Nacional de Arte 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).

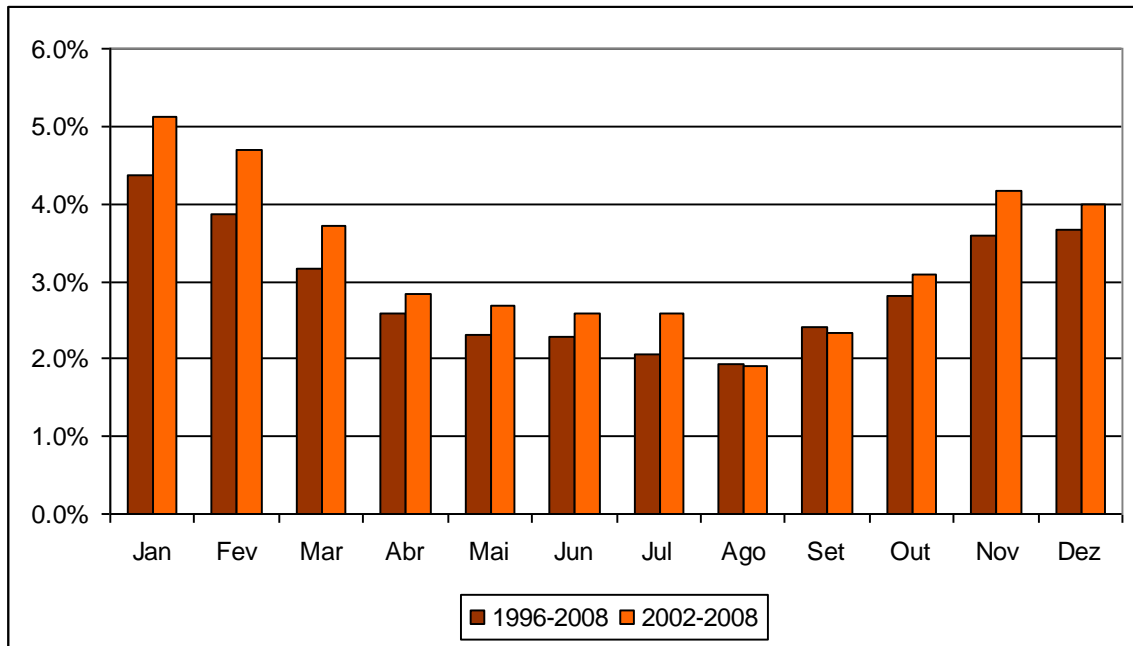
Como resultado do comportamento específico da procura do MNSR ao longo do ano, o peso das entradas no Museu no conjunto IMC varia consideravelmente de mês para mês, sendo menor nos meses de Verão e atingindo o máximo nos meses de Novembro a Fevereiro.

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).

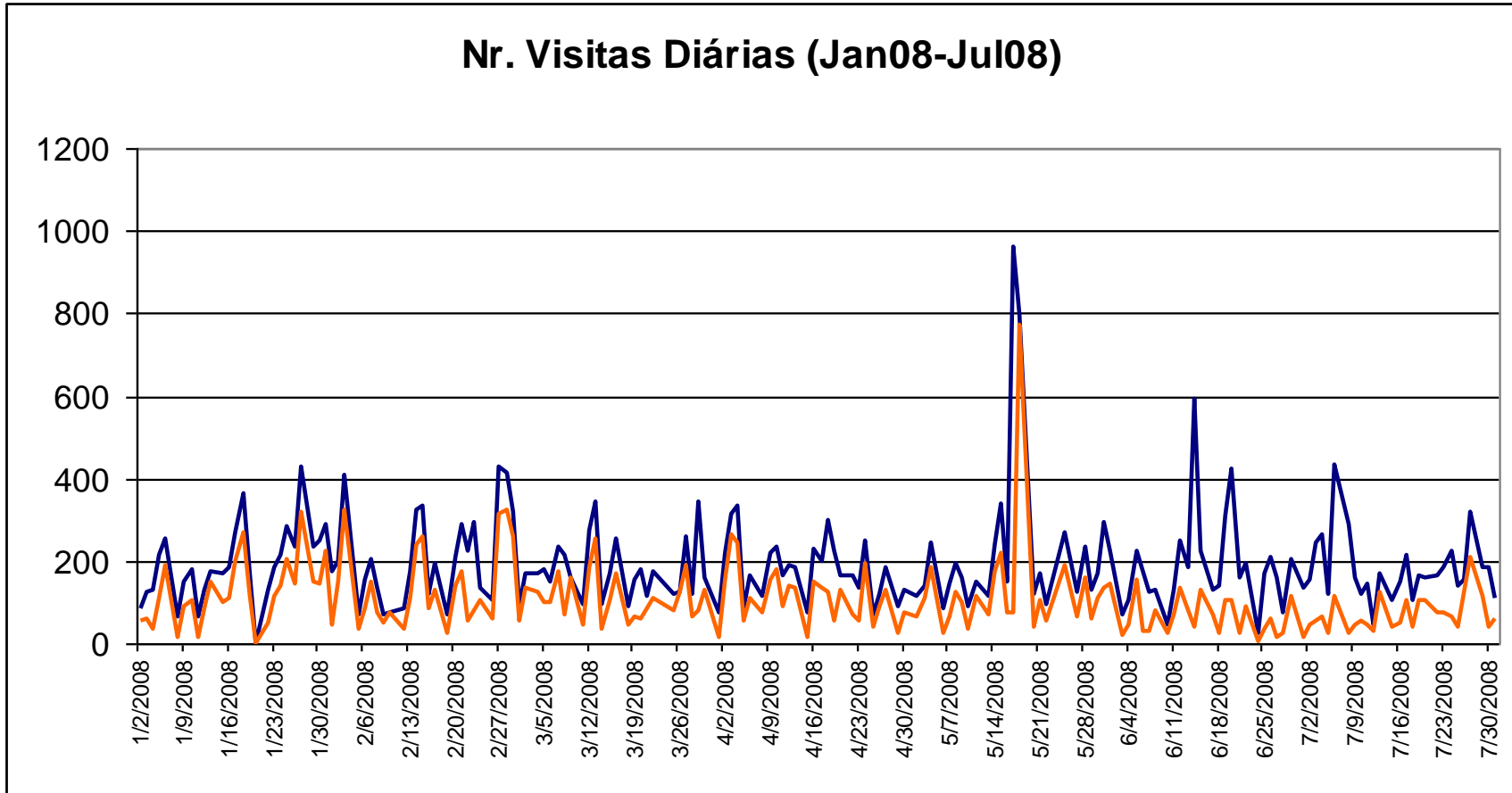
Pela simples análise do gráfico, verifica-se que o número de visitas varia consideravelmente de dia para dia. Pelo recurso à análise multivariada é possível confirmar que existem variações significativas entre o número de entradas em cada dia da semana, quer no que se refere ao número total de entradas (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.

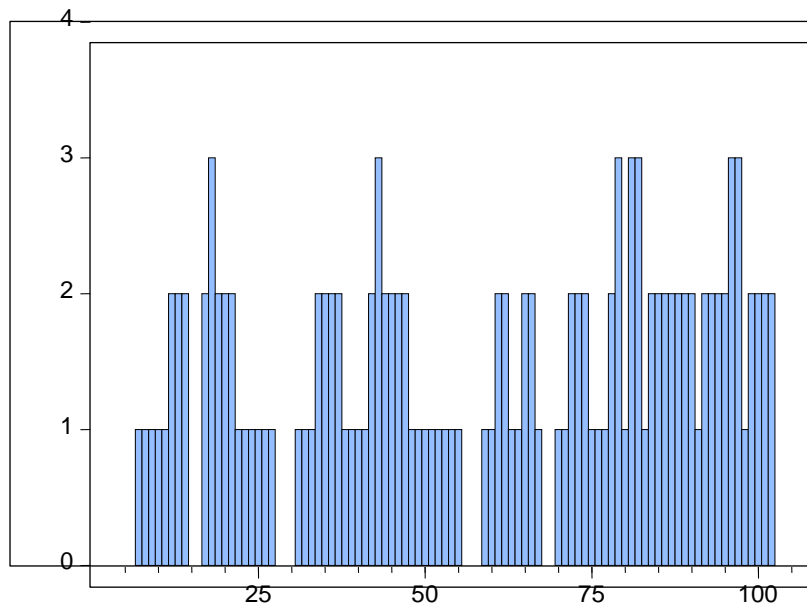
6. Importância das exposições temporárias

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 n° 10
N° 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.⁶⁶ 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.

⁶⁶ 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-feira⁶⁷) 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 público⁶⁸).

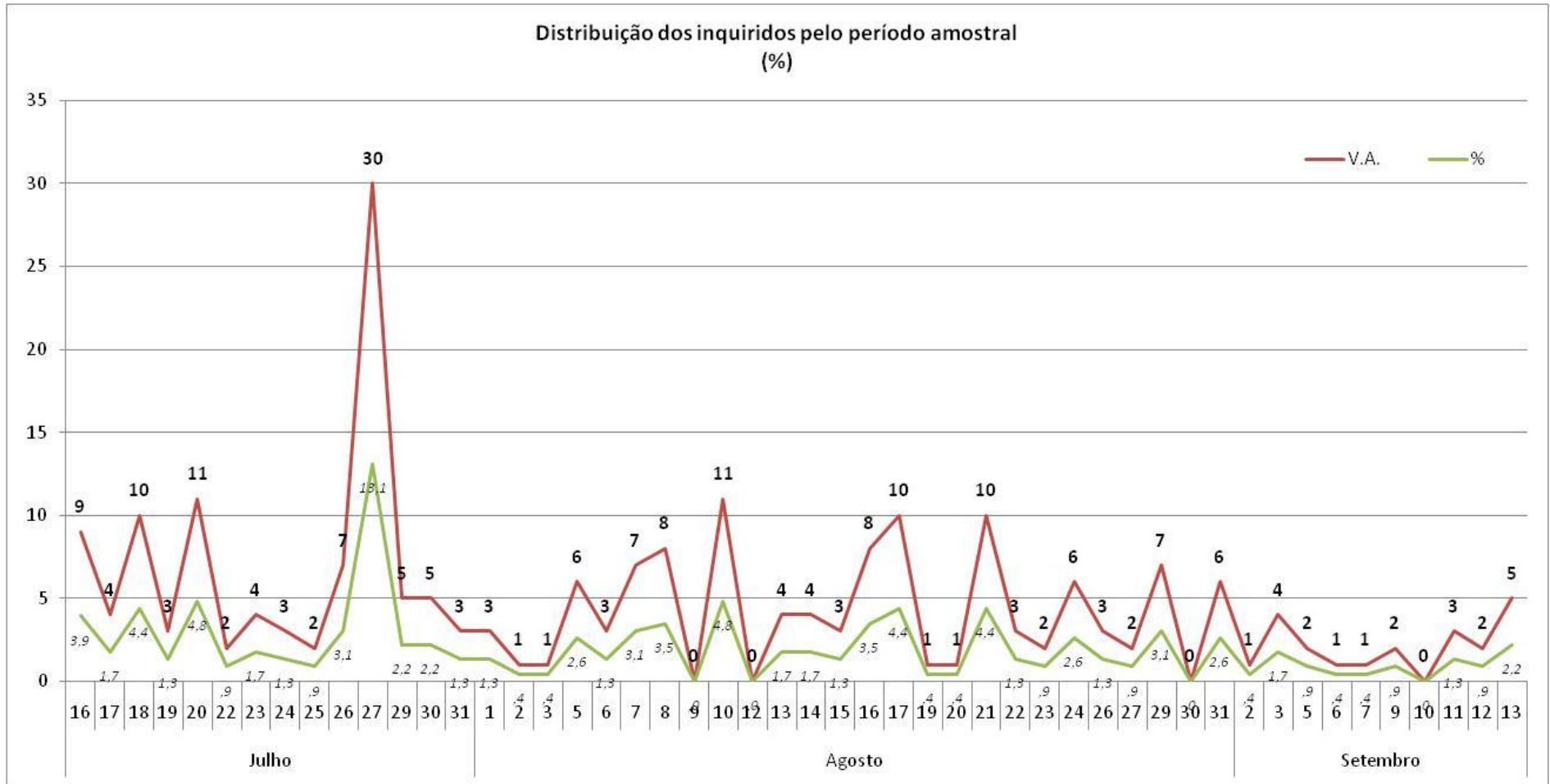
A distribuição, naturalmente condicionada pela dinâmica própria dos fluxos de visitantes, realizou-se na entrega do bilhete, tendo excluído os turistas com menos de 15 anos, e, nas visitas de grupo ("excursões", visitas guiadas, grupos de amigos e/ou familiares), apenas solicitando um inquirido⁶⁹. Validámos, 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

⁶⁷ Estando encerrado à terça de manhã, a distribuição iniciou-se na manhã de quarta.

⁶⁸ Subtraindo as segundas-feiras (6 dias) e as terças de manhã (8 meios dias), são 50 dias.

⁶⁹ Ficaram portanto maioritariamente excluídos os turistas estrangeiros em visita livre.

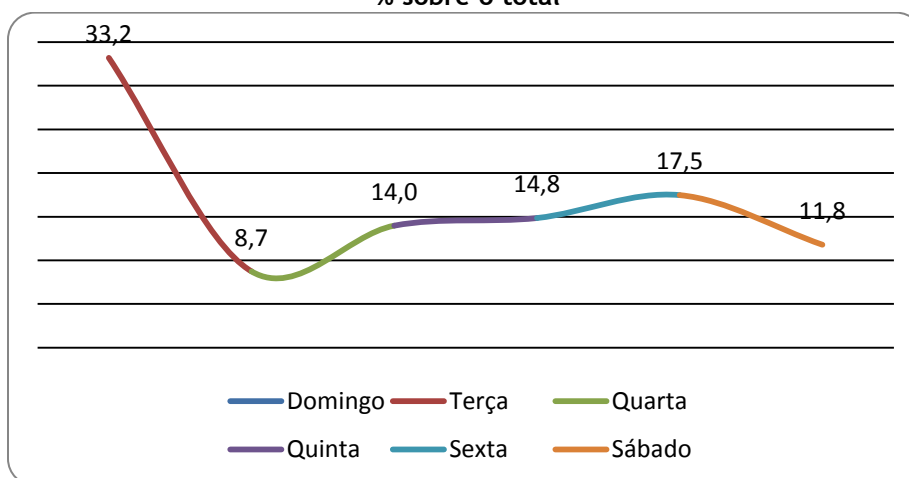
Gráfico 11



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



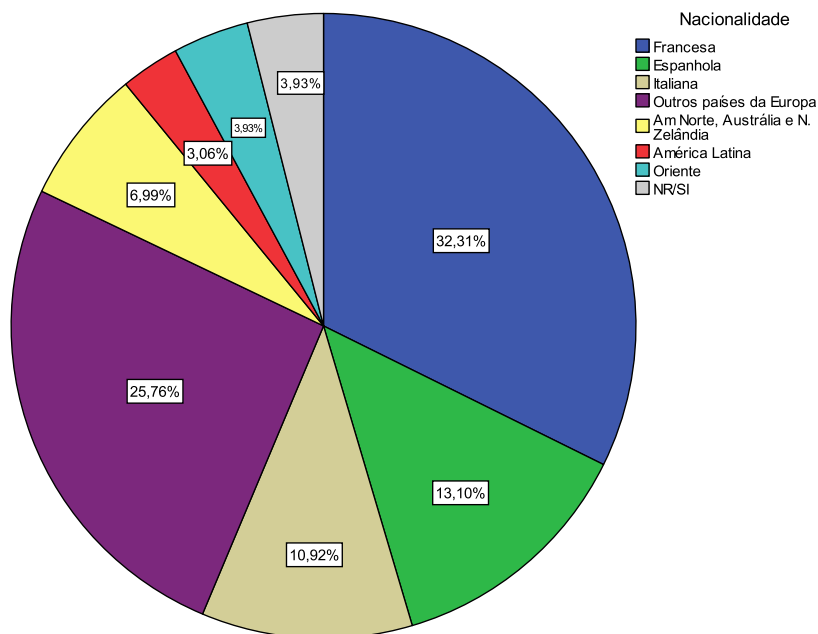
Registe-se que este tipo de amostragem não é estatisticamente representativo: o que procuramos são *relações* internas entre diversos indicadores pertinentes para o conhecimento dos visitantes. Por outro lado, sendo de autorresposta, potencia a probabilidade de responderem os visitantes mais "implicados" (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 culturais⁷⁰, 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.

⁷⁰ 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 (%)

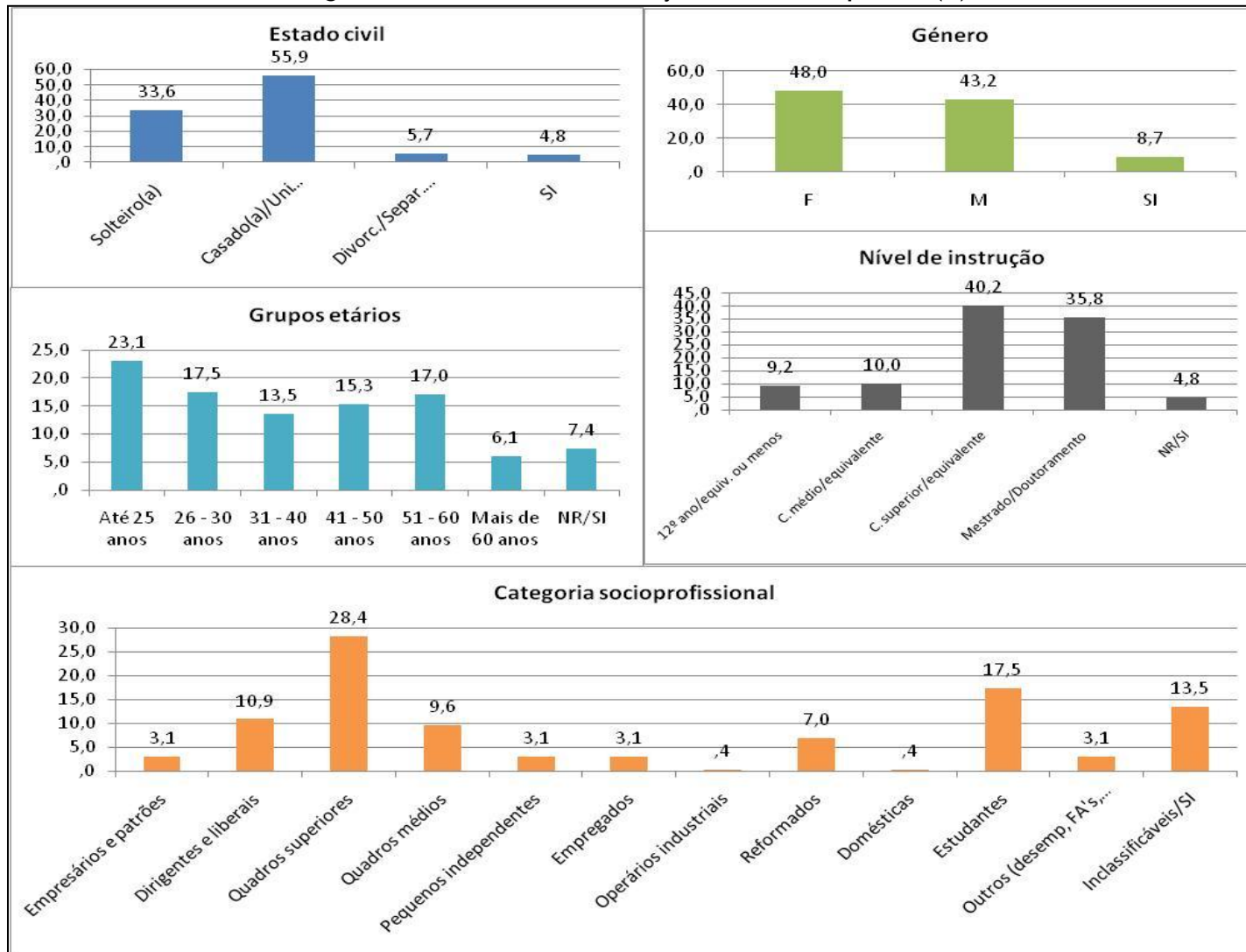


Gráfico 15
Distribuição das idades dos inquiridos
(Valores absolutos)

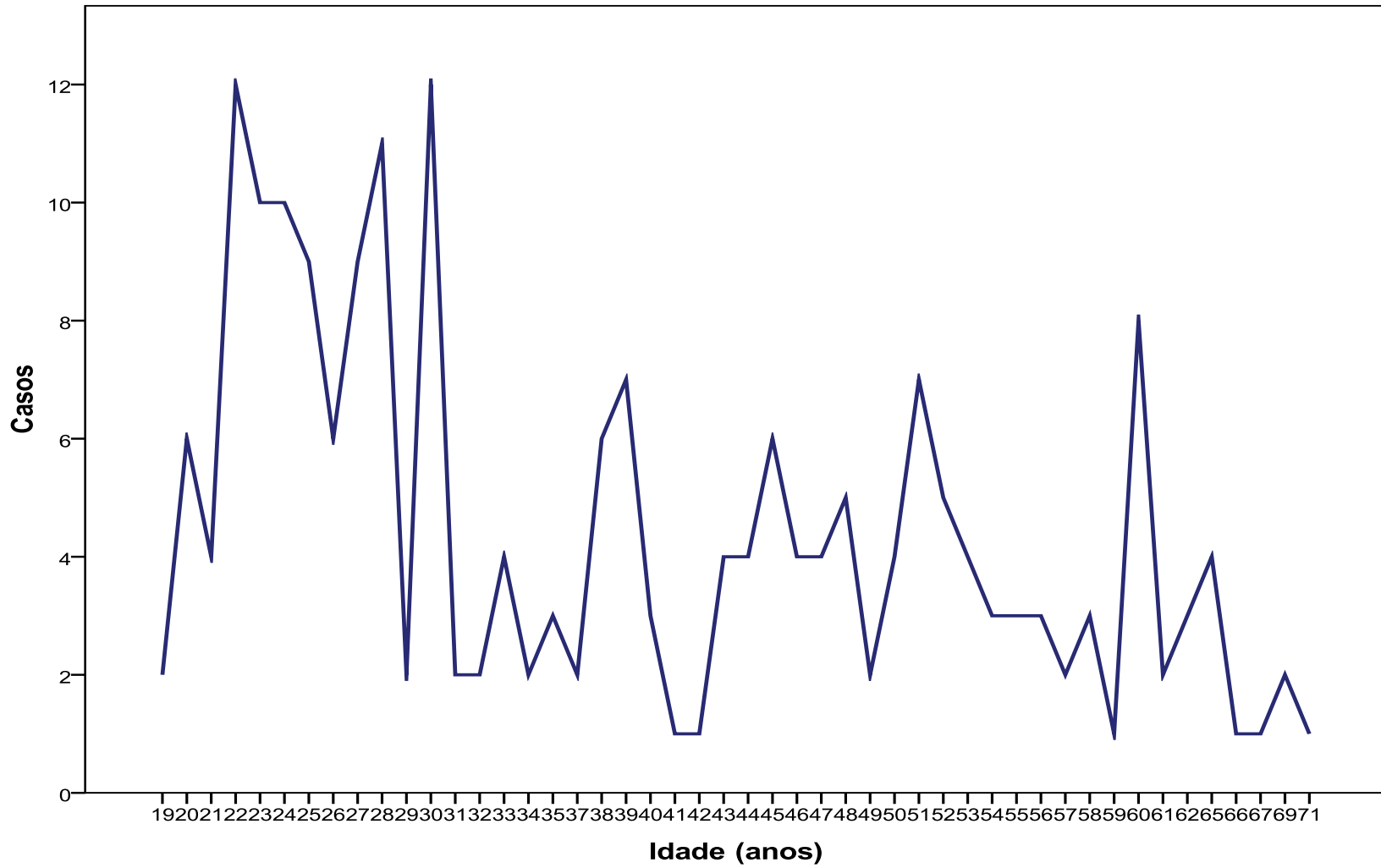
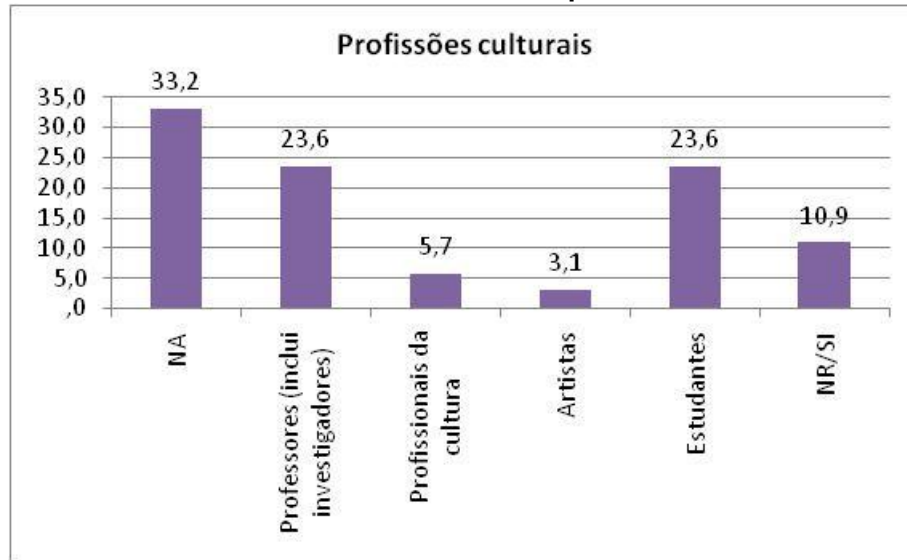


Gráfico 16
Profissões culturais
% sobre o total de inquiridos



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

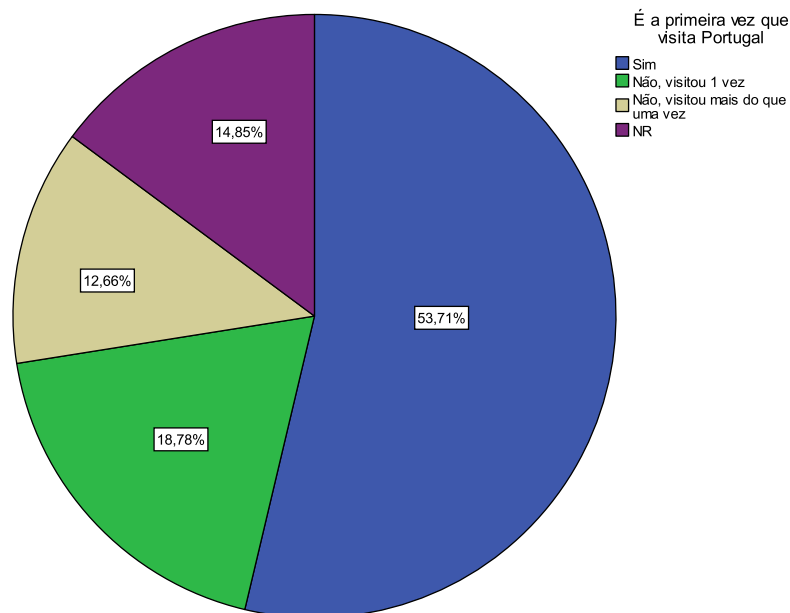


Gráfico 18
É a primeira vez que visita o Porto
% sobre o total de inquiridos

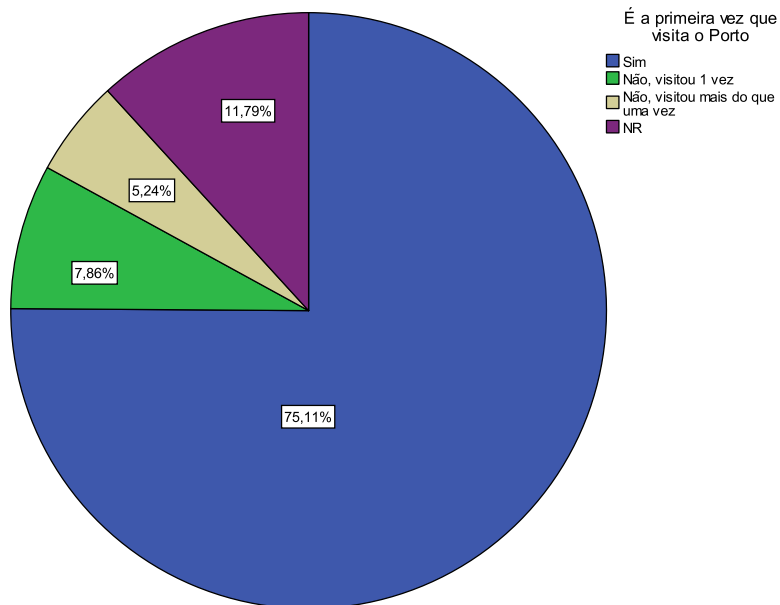


Gráfico 19
É a primeira vez que visita o Museu Nacional de Soares dos Reis
% sobre o total de inquiridos

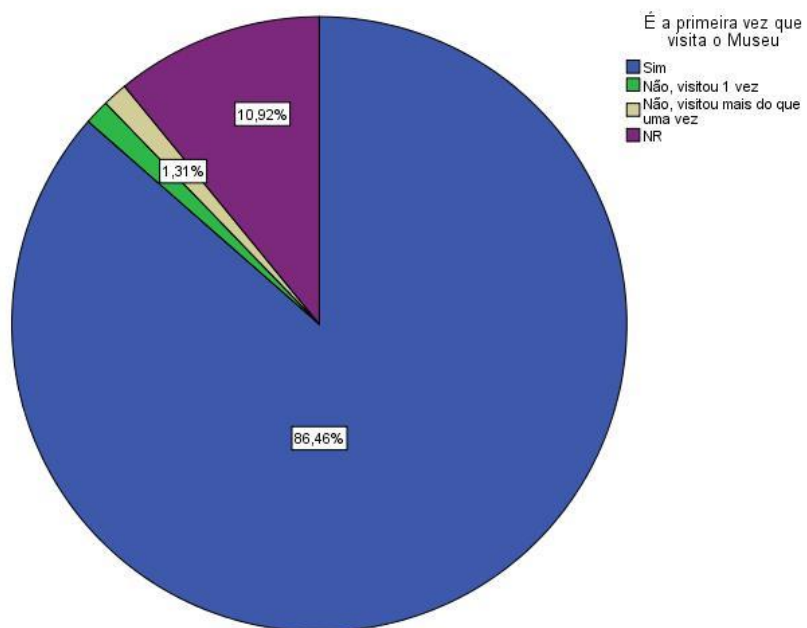
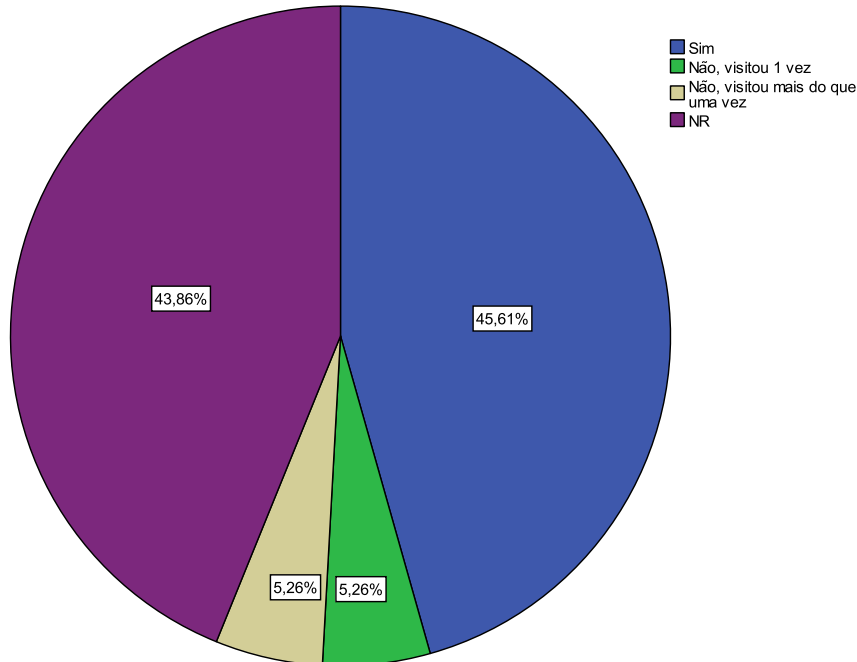


Gráfico 20
É a primeira vez que visita o Museu Nacional de Soares dos Reis
% sobre o total de inquiridos que já visitaram Portugal ou o Porto (N=57)

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

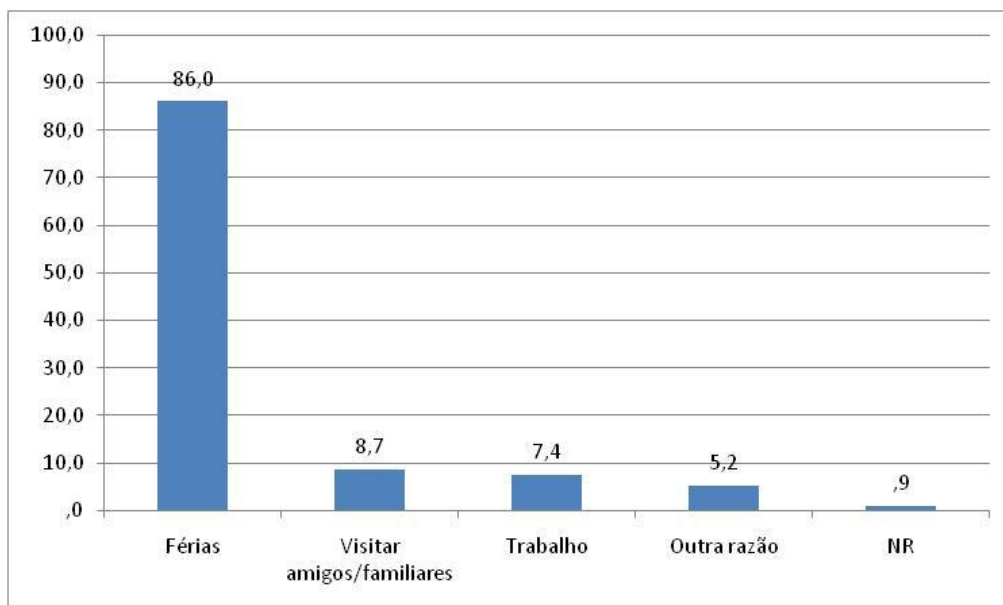


Importará afinar a relação dos turistas "recorrentes" ou "regulares" na cidade e no país com o MNSR. Em todo o caso, registe-se que a principal razão declarada por estes turistas para visitarem o Porto foi férias (gráfico 21), o que pressupõe, à partida, uma relativa "novidade" nas escolhas, quer dizer, 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

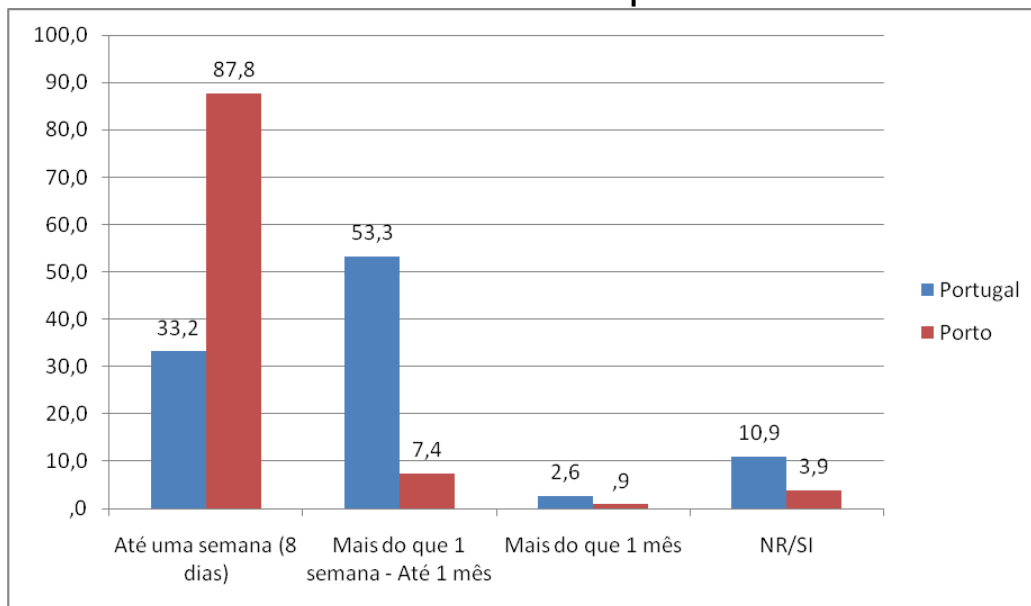
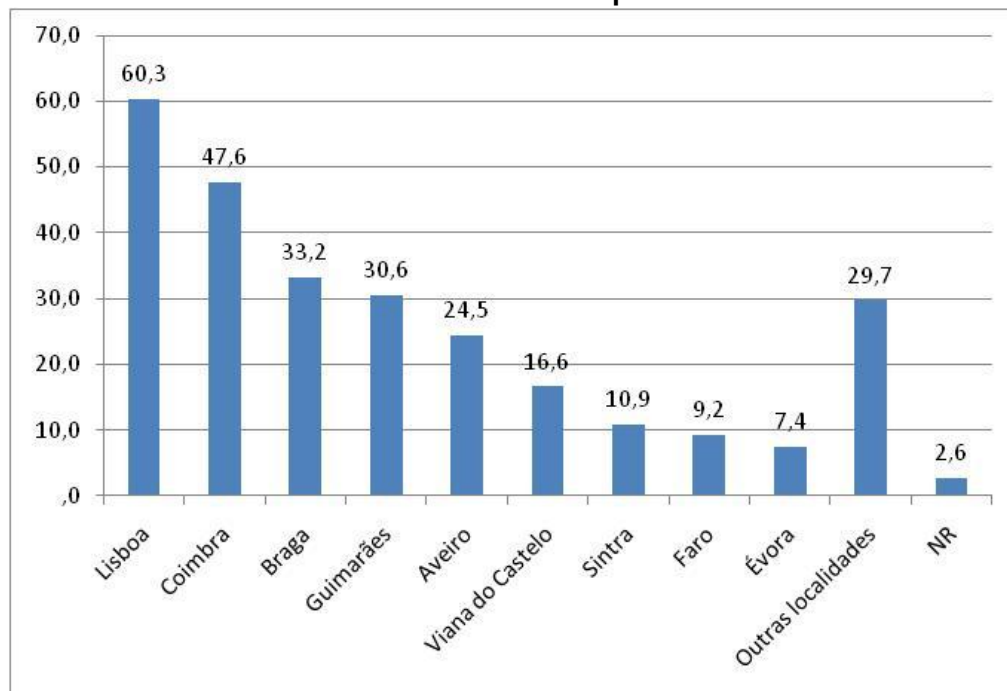


Gráfico 23
Cidades visitadas ou a visitar
% sobre o total de inquiridos*



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

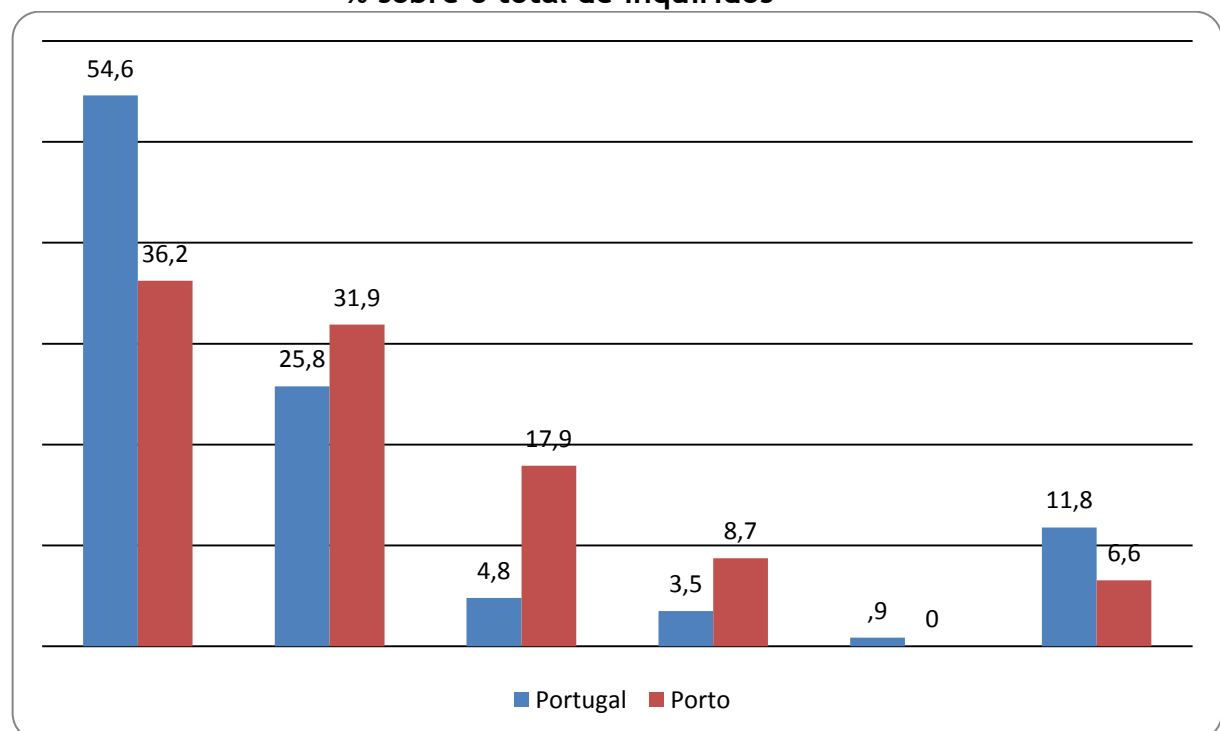
Perguntou-se aos turistas estrangeiros no MNSR qual ou quais os meios de transporte utilizados nas viagens para Portugal e para o Porto (gráfico 24). O avião é o transporte mais utilizado, sobretudo para Portugal, seguindo-se o automóvel (eventualmente a caravana), mais para o Porto do que para Portugal. 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.

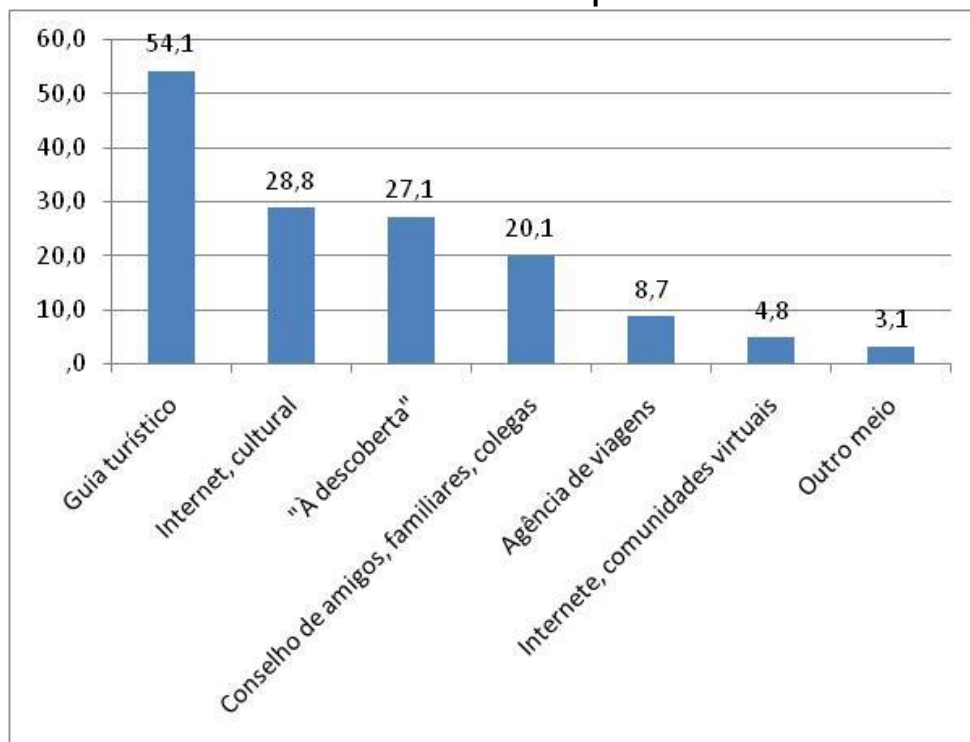
Assinale-se que é muito pouco relevante a informação através do alojamento, o que indicia, ou uma procura que a dispensa, ou, eventualmente, o facto de nos estabelecimentos hoteleiros essa informação não ser suficientemente relevada.

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



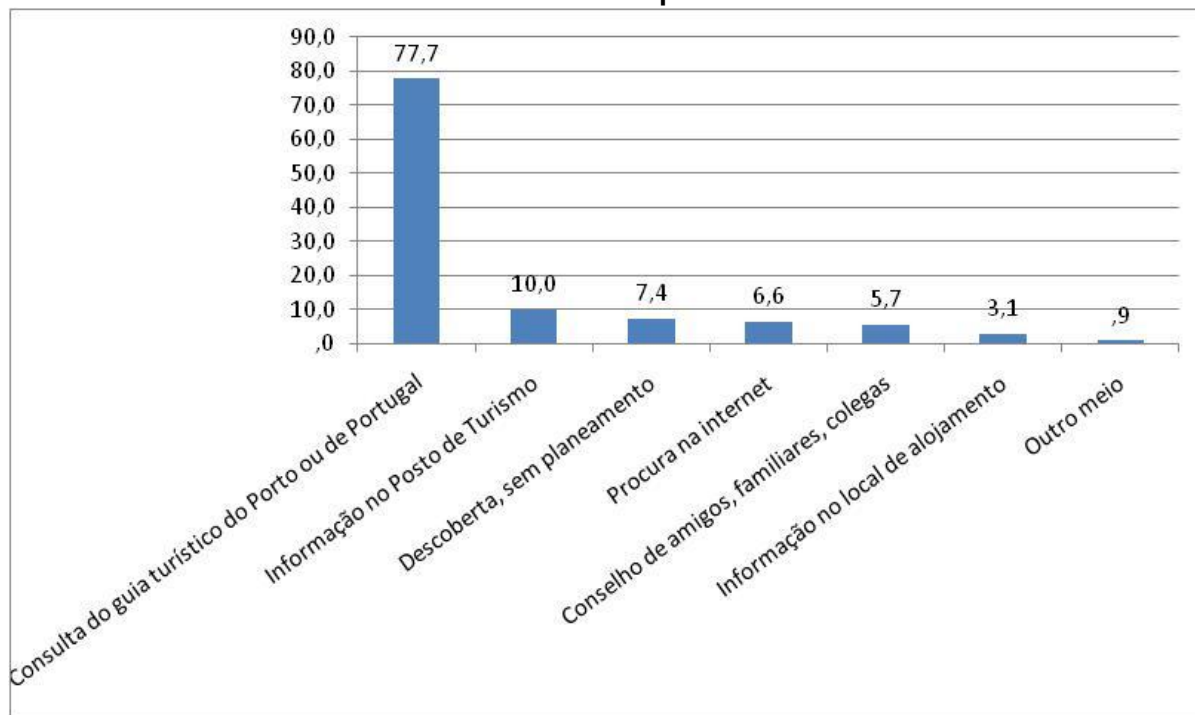
* O total é superior a 100%, uma vez que eram possíveis várias respostas.

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

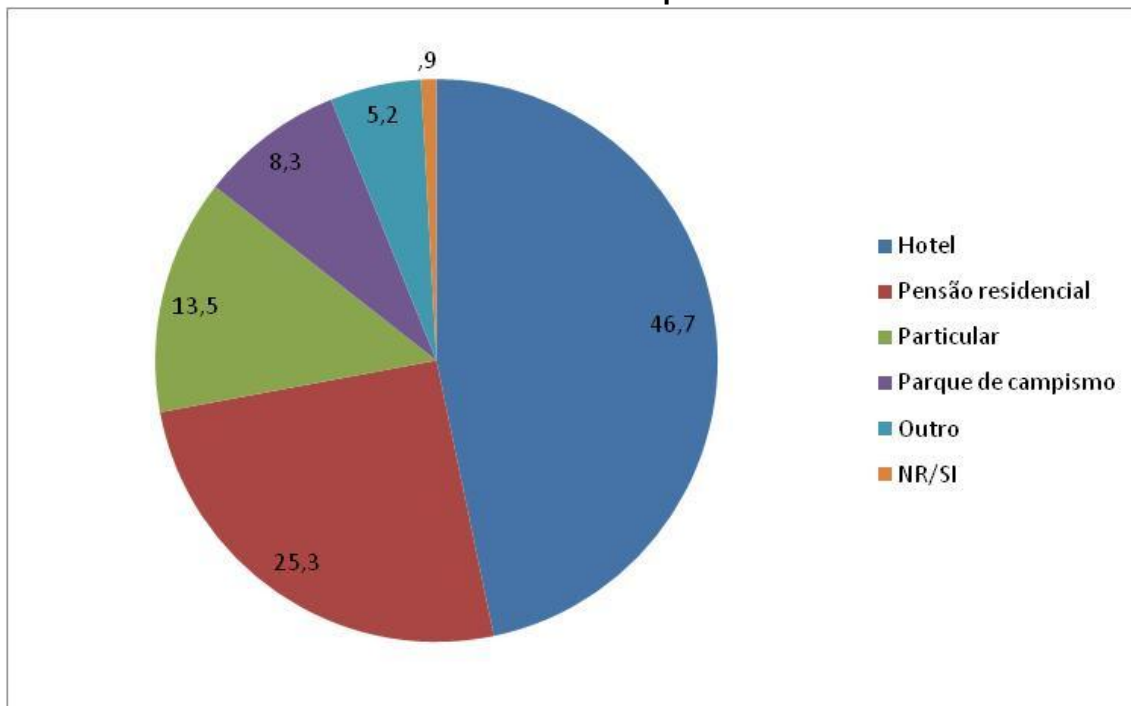
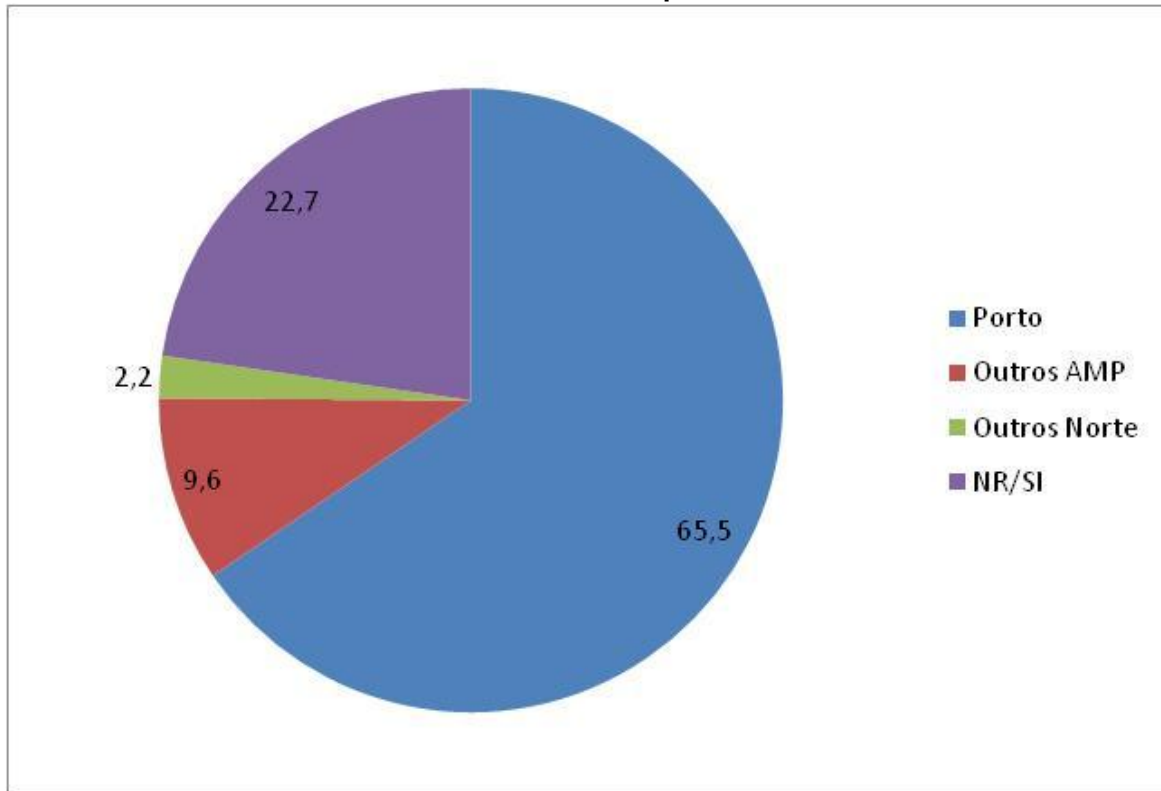


Gráfico 28
Localidade do alojamento
% sobre o total de inquiridos

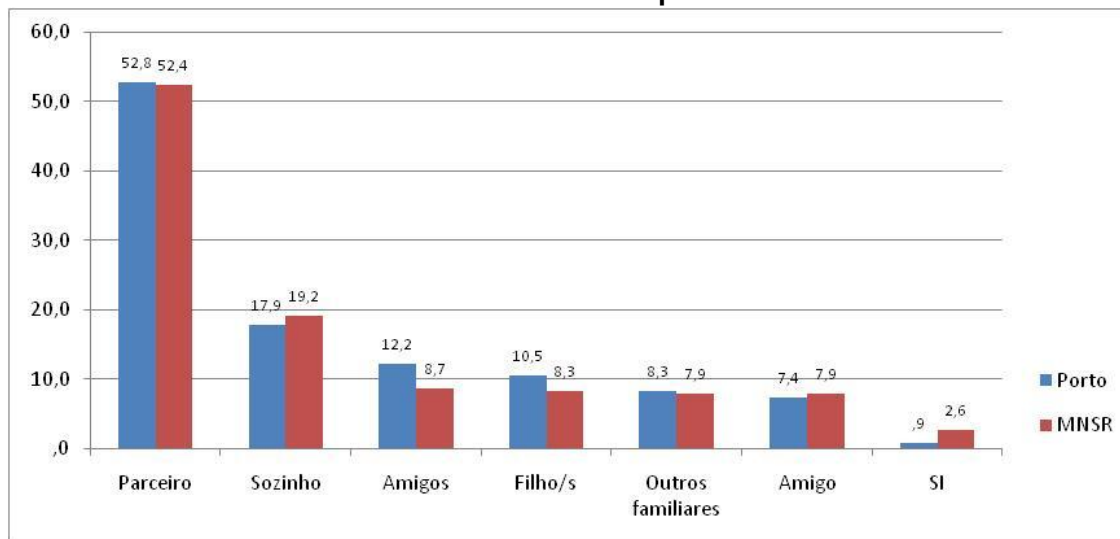


Um enquadramento importante nos modos como se praticam as visitas passa pelos acompanhantes. O gráfico 29 apresenta essa informação relativamente à deslocação ao Porto e ao MNSR. Como seria de esperar (e tendo em conta as principais razões da visita à cidade – férias, cf. gráfico 21), a maioria dos visitantes 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*



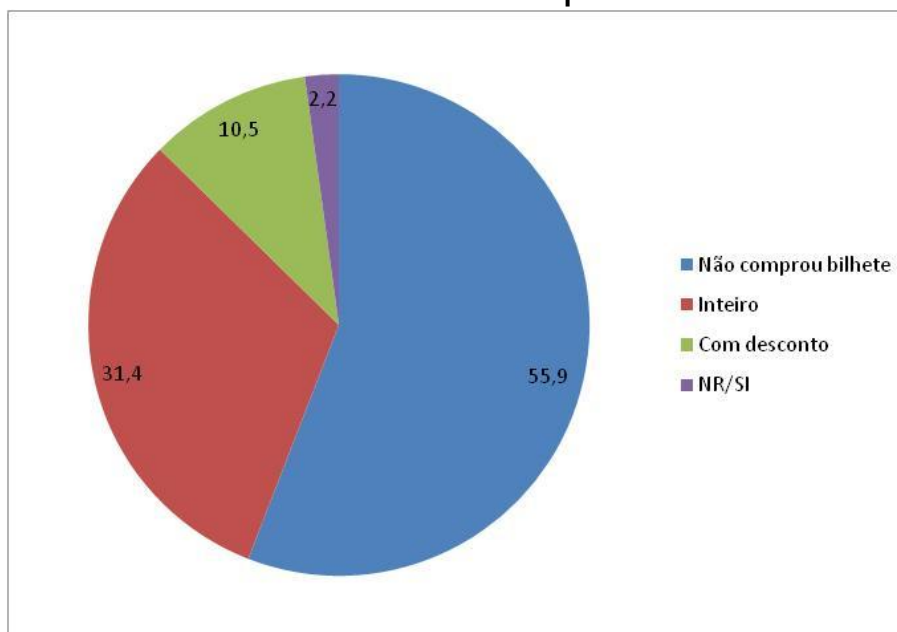
* O total é superior a 100%, uma vez que eram possíveis várias respostas.

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).

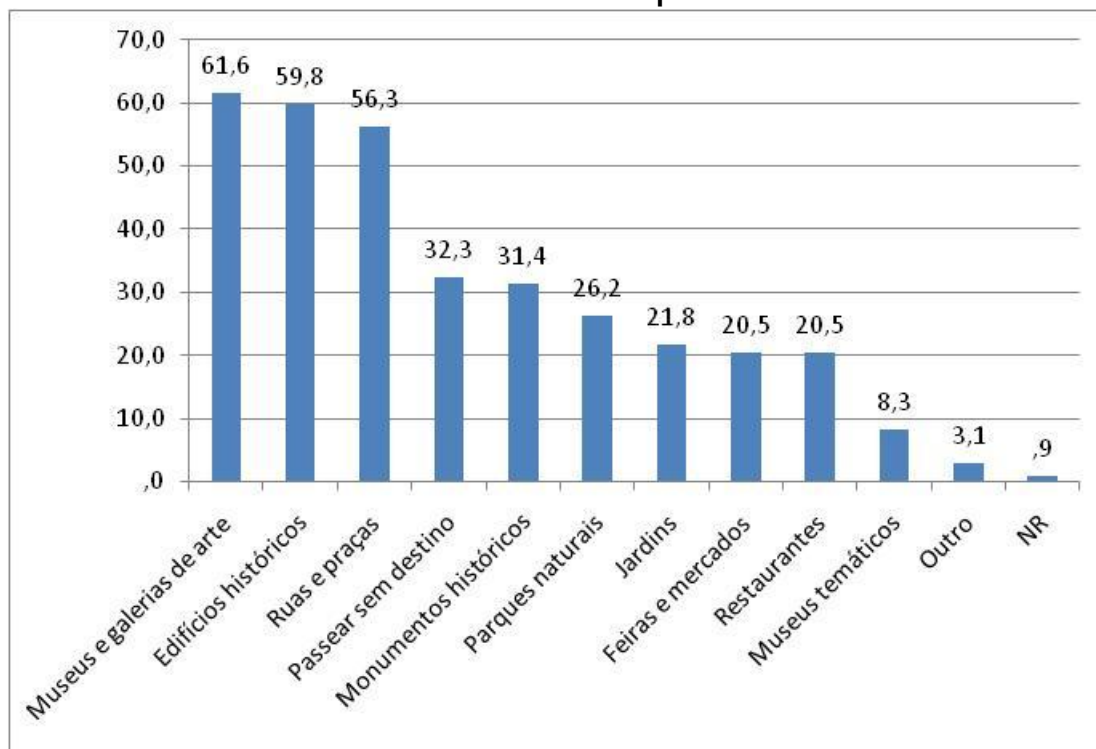
Dado, por um lado, o facto de o Domingo ser o dia da semana em que se verificou a maior proporção de inquiridos (gráfico 12), e por outro o peso dos estudantes na amostra (gráfico 14), a maior parte das entradas foram gratuitas.

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*

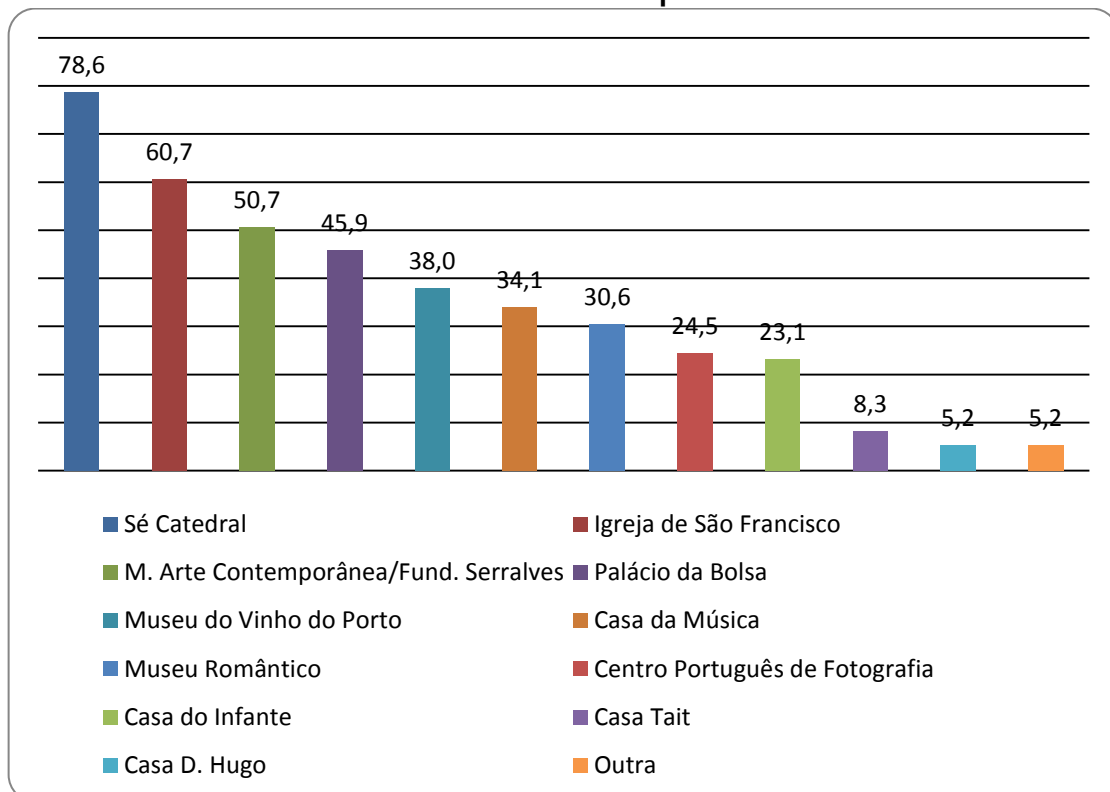


* O total é superior a 100%, uma vez que eram possíveis várias respostas (nesta situação, a pergunta sugeria um máximo de três escolhas).

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*

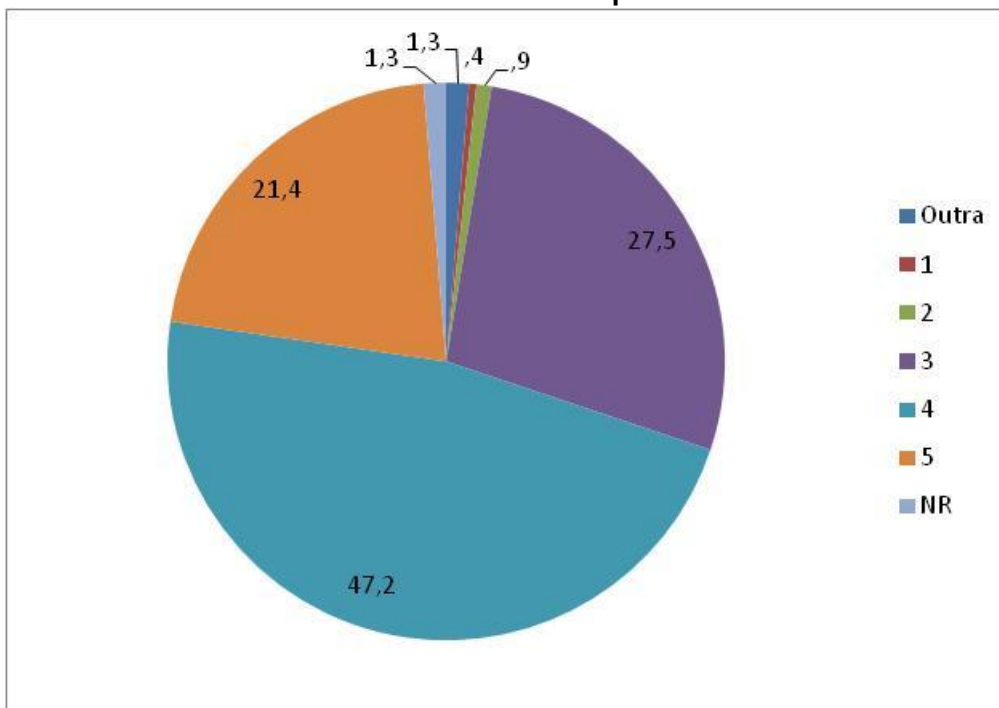


* A questão pedia uma resposta individual para cada instituição, por isso o total é superior a 100%.

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 2013¹

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 obstacularização 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.