

The image shows the interior of a museum gallery. In the center, a large classical painting is displayed within a white frame. To the left, a white statue of a nude female figure stands on a pedestal. The architecture features light-colored walls and a high, arched ceiling with large windows. People are seen walking and viewing the art.

**ENTRE AS TUTELAS E AS COMUNIDADES:  
MODELOS DE GESTÃO DE MUSEUS**

**Alberto Guerreiro  
X JORNADAS DO ICOM-PT  
PORTO – 27 de MARÇO 2012**

Num mundo em mudança vertiginosa, os museus permanecem como um importante depósito sensorial e cognitivo (memória), essencial à formação identitária do futuro. Esta dupla condição faz dos museus um dos instrumentos de maior simbolismo político.

Elementos fundamentais:

- “Efeito de atracção” e de “renovação” que os museus possuem e que envolve a própria consciência de “melhoria” que transmitem ao território e à comunidade onde se inserem, fazendo desse mesmo espaço de inserção, mais sugestionável e sedutor.
- Noção de melhoria da “qualidade de vida” das comunidades por meio da potencialização de recursos endógenos, obriga-nos a encarar os museus como suportes de uma estratégia de desenvolvimento integral tendo como objectivo elementar, em primeira instância, os indivíduos.

Os lugares onde os museus se inserem não devem ser entendidos como uma mera abstracção imóvel que levita acima da vida de todos os dias: o eterno discurso da resistência que se virou para os lugares e para as suas comunidades como sendo a última fortaleza que encerra, simultaneamente, a autenticidade (identitária e relacional) e o tempo longo que perdura para além do tempo rápido, do instantâneo e do domínio da *Fast – Choise/Fast-Move* (Tim Cresswell/Renato Miguel do Carmo).

Uma outra interpretação :

A existência de uma *Metanarrativa* prevendo a recorrente mutação dos lugares e das comunidades que os compõem, alicerçada na revolução tecnológica e das comunicações dando forma a um novo tipo de relacionamento social, resultando daí uma fragmentação dos laços sociais que se confunde com a erosão dos lugares e do sentido de comunidade.

Neste sentido, o que parece definir o lugar de inserção dos museus, mais do que as comunidades, são afinal os sujeitos: não como matéria-prima identitária do espaço (objecto tipificado) mas antes como actores relacionais de um espaço em constante acção dinâmica, composto por eventos performativos que devem ser vistos, esses sim, como elementos da construção identitária (imobilismo cultural vs dinamismo cultural)

## Paradigma Económico

A abrangência total das políticas de intervenção aproximando a dinâmica cultural com a económica (regra da competitividade da indústria cultural aplicada actividade museológica): assimilação de conceitos que importa rever e equacionar como o de “mercado cultural” ou de “economização cultural”.

Advento do XXI: 2000-2012. A globalização	Momento renovador.. A industrialização cultural.	Políticas de inovação   requalificação.
Década de 90 - 2000. CEE/UE	Momento reformador. A dinamização cultural.	Políticas de expansão   qualificação.
Década de 70 - 80. O pós revolução de 25 de Abril de 1974	Momento identitário. A democratização cultural.	Políticas de implementação   desenvolvimento.

**Caracterização da Evolução Recente do Panorama Museológico Português**

## EFEITO RENOVADOR

### Grandes Projectos | Soluções Economizantes

- Amplitude de investimento no que toca às políticas culturais (museológicas e para-museológicas), de índole pública e privada: constituição de um quadro de renovação que podemos designar como os novos grandes projectos nacionais cujas marcas são a arquitectura de referência e as colecções de vocação internacional (Museu Nacional dos Coches; Museu do Douro; Museu do Côa; Museu do Oriente; Museu Colecção Berardo; Serralves + Pólo de Matosinhos; Oceanário de Lisboa + extensão; Casa das Histórias; CAC-Graça Morais; Centro de Interpretação de Santa Clara-a-Velha/ futuros - centros de arte contemporânea: EDP + São Miguel - Açores (2) + Castelo Branco; Museu Ibérico de Arqueologia; Museu de Ocreza).
- Inovação do panorama museológico com o surgimento de propostas de dimensão local ou regional cujo factor *sui-generis* vai de encontro de soluções economizantes baseadas na captação de público: associando à tipologia do museu ou contexto de implantação metas de impacto ou atractividade apontadas ao mercado turístico nacional (ex. Fluviário de Mora e o eclodir dos Parques Temáticos; Centros de Interpretação; Zoos);
- Em contra-peso, a solução empresarial, visando a vertente comercial e lucrativa, cujas iniciativas privadas têm vindo a questionar o conceito convencional de museu: Museu(s) de Cera de Fátima (Museu de Cera e Museu da Vida de Cristo) e Museu do Pão de Seia. Factor de contaminação das políticas públicas como é o caso do Museu Nacional de História de Portugal (Município de Leiria).

## Duas Evidências :

- Um *paradigma económico* condicionante de toda a actividade dos museus que,
- Simultaneamente, depreende uma potencial necessidade de apuramento do conceito de museu que o organismo internacional (ICOM) poderá vir a ser obrigado a redefinir e a actualizar.

## Conceito de Museu:

Comparação entre as várias definições de museu: académica, jurídica, ICOM...

Uma definição que tem assumido contornos nem sempre muito precisos e consensuais mas cuja dinâmica de reflexão e discussão no seio da própria museologia tem sido, nos últimos anos, profícua.

Quatro factores condicionantes a considerar (definição de museu):

- a guarda do património e das colecções;
- a especialização do campo temático;
- o preenchimento do leque funcional;
- a condição ou carácter estatutário deste tipo de organizações como entidade sem fins lucrativos - limitativo ou não à partida de uma maior liberdade de aplicação de soluções de gestão autónoma?



## Dois universos nem sempre fáceis de conciliar: O Económico e o Cultural

O problema da coexistência no mesmo universo de bens simbólicos de lógicas antitéticas, podendo originar dois modos de produção e circulação através de lógicas de programação inversa.

Torna-se por isto importante descortinar o modo como estas duas lógicas se organizam e funcionam, muitas vezes com dificuldade em se articularem na mesma esfera de acção quando se cruzam.

Potencialidades:

- Por um lado, potencializa a dinamização cultural como recurso económico estratégico, na medida que gera competitividade e estimula o sector,
- Por outro lado, favorece uma ligação mais estreita entre a cultura e as diferentes actividades económicas, sejam elas directamente associadas à valorização turística e patrimonial ou outras de carácter diferenciado, como as indústrias ligadas ao lazer.

O mais importante será, no fundo, conciliar o que podemos designar como integração dos valores identitários, históricos e culturais do Património em soluções de ordenamento e gestão integrada, promovendo noções fundamentais como a de “autenticidade patrimonial”.

**Decorre que os museus são obrigados a um esforço suplementar de gestão corrente dos serviços para fazer frente a metas programáticas de forma a compensar ou suprimir lacunas importantes no cumprimento do regular funcionamento da sua actividade.**

**Os serviços de museu necessitam urgentemente de níveis crescentes de autonomia e descentralização de gestão conferida por um quadro normativo bem delineado – de atribuições e limites – numa perspectiva de dinamização de práticas de administração mais flexíveis, mais directamente ligada às necessidades quotidianas e aos desafios imediatos dos museus.**

A descentralização traduz, em primeiro lugar, uma modernização da gestão dos equipamentos culturais – no plano da prática orçamental, de informatização dos sistemas, de contabilidade analítica e controle financeiro, administrativo e técnico – estimulando a eficiência e a responsabilização intimamente ligada à produção e *performance* do serviço de museu – 3 níveis fundamentais:

- **INSTITUCIONAL (TUTELA):** componente política e orgânica com definição legal envolvendo meta-compromissos em função dos fins e objectivos da instituição (norma).
- **ESTRATÉGICO (TUTELA E MUSEU):** componente programática que se caracteriza pela elaboração de uma planificação específicos relacionados com o tema de museu e suas funções no cumprimento da política institucional, muito escorada nos factores de inovação e mudança (programação).
- **OPERACIONAL (MUSEU):** componente técnica e executiva advindas da programação, assegurando o exercício das funções museológicas, prevendo os factores de sustentabilidade quotidianas e futura, bem como os procedimentos de rotina (gestão e administração).

O concretizar destes três níveis, permite o que Jean-Michel Tobelem denomina de “*gestão de terreno*”:

*“liberdade de realização económica e de capital cuja vantagem se verifica, por exemplo, na obtenção de prestações mais céleres por parte dos agentes intervenientes na gestão do museu”.*

A adopção de um modelo de gestão baseada na descentralização dos museus em função das tutelas obriga a um equilíbrio permanente entre:

liberdade e contracção;

autonomia e controle;

poder de decisão descentralizado e quadro legal institucional.

Um modelo exequível a partir de um contrato de **parceria** permanente entre museu e tutela: um redefinido modelo de gestão promovendo a implementação de “regras” de descentralização dos serviços mais próximas das figuras de “intendência” do que das de “dependência:

- a redução do tamanho da organização (serviço de museu);
- a descentralização organizativa (maior autonomia e responsabilidade, correspondendo uma estrutura mais flexível e maleável);
- a constituição de permeabilidade da fronteira interna e externa (estruturas transversais, equipas inter-funcionais);
- a instauração de uma cultura de atribuição de valores partilhados (valorização da coesão e coordenação, em substituição da tradicional hierarquia);
- o desenvolvimento de organizações em rede (articulação de recursos em função de objectivos, assentes em tecnologias de informação e comunicação facilitadoras do trabalho cooperativo *in situ* e à distância).

## Referências Bibliográficas

- AAVV, 2008. *Cultura, Factor de Criação de Riqueza: Uma Nova Perspectiva dos Museus* (Coord. Carlos L. Medeiros). Lisboa. CEPCEP-UCP.
- AAVV, 2011. *The Routledge Companion to Museum Ethics: Redefining Ethics for the Twenty-First Century Museum* (Ed. Janet Marstine). London. Routledge.
- Appadurai, Arjun, 2004. *Dimensões Culturais da Globalização: a modernidade sem peias*. Lisboa: Teorema.
- Benhamou, Françoise, 2004. *L'économie de la Culture*. Paris: Col. Repères. Editions La Découverte.
- Campagnolo, Henri et., Lameiras-Campagnolo, Maria Olímpia, 2002. O conceito de rede: incidências sobre o enquadramento e a coordenação das unidades museológicas portuguesas. *Actas do Fórum Internacional Redes de Museus*. Lisboa. RPM-IPM-MC. p. 25-39
- Carmo, Renato Miguel do, 2008. "Do espaço abstracto ao espaço compósito: reflectindo sobre a tensão entre mobilidades e 'espacialidades'. Comunicação: *VI Congresso Português de Sociologia. Mundos Sociais: Saberes e Práticas*. Lisboa. FCSH-UNL. 10 p.
- Cresswell, Timothy, 2006. *On the Move: Mobility in the Modern Western World*. London. Routledge.
- Esperança Eduardo Jorge, 1997. *Património e Comunicação: políticas e práticas culturais*. Lisboa: Col. Vega Universidade. Vega.
- Guerreiro, Alberto, 2007. "Tutelas e museus. Breve caracterização dos modelos de gestão dos museus portugueses". *Estudos de Castelo Branco. Revista de Cultura*. Nova série. N.º 5. Junho. Castelo Branco. p. 111-130.
- Gouveia, Henrique Coutinho, 2007. "Evocação da museologia portuguesa novecentista. A propósito da Lei-quadro de 2004". *Museologia.pt*. Lisboa. IMC-MC. p. 93 – 101.
- Hernández, Josep Ballart. Et. Tresseras, Jordi Juan i., 2001. *Gestión del Patrimonio Cultural*. Barcelona: Col. Ariel Património. Editorial Ariel.
- Janes, Robert R., 2009. *Museums in a Trouble World: renewal, irrelevance or collapse?* London and New York: Routledge.
- Magnusson, Karl, 2003. "Construindo uma cooperação sustentável entre museus". *Revista Oriente*. N.º 6. Lisboa: Fundação Oriente. p. 12-18.
- Pereiro Pérez, Xerardo, 2009. *Turismo Cultural. Uma Visão Antropológica*. Tenerife (España): Colección Pasos Edita. *Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*. Número 2. Asociación Canaria de Antropología y Pasos.
- Rico, Juan Carlos, 2003. *La Difícil Supervivencia de Los Museos*. Gijon. Ed. Trea.
- Somé, Roger, 2003. *Le Musée à L'Ère de La Mondialisation: pour une anthropologie de l'altérité*. Paris: L'Harmattan.
- Tobelem, Jean-Michel, 2007. *Le Nouvelle Âge des Musées. Les Institutions Culturelles au Défi de La Gestion*. Paris: Armand Colin.



**Alberto Guerreiro**  
**Doutorando | CEHFCI-UE**  
**27 de MARÇO de 2012**