

Humberto Rendeiro

*Arquétipos para uma gestão museológica sustentável: o Museu de Francisco Tavares Proença Júnior como estudo de caso*

Documento apresentado no Encontro “*Museus e Sustentabilidade Financeira*”, organizado pelo ICOM – Portugal, no Museu Nacional de Soares dos Reis, a 7 de Novembro de 2011

## **Resumo**

A asfixia financeira do meio cultural, resultante da actual conjuntura de depressão económica internacional e de um maior descomprometimento por parte do Estado na “protecção e valorização do património cultural do povo português”, desembocou no presente panorama de crise que afecta a totalidade dos museus nacionais. Estreita, por conseguinte, que se preconizem linhas de actuação que os resgatem deste cenário e lhes estatuem o curso da sua missão.

Nesse sentido, as redes de parceria com a comunidade local, os encontros de beneficência com mecenas, uma gestão profissionalizada, os contratos de *outsourcing*, o aluguer de espaços, entre outras medidas, afiguram-se determinantes na prossecução da almejada auto-sustentabilidade.

Com base num estudo de caso centrado no Museu de Francisco Tavares Proença Júnior, de Castelo Branco, infere-se sobre estas temáticas repercutindo-as ao panorama geral.

**Palavras-chave:** Museus, gestão museológica, sustentabilidade financeira

## **1. Preâmbulo**

O actual estado de carência financeira que afecta os museus nacionais obriga a que se reformulem os modelos de gestão vigentes. Nesse sentido, tendo em conta as medidas de austeridade, os cortes orçamentais, as reestruturações na administração central, entre outros factores que perturbam o sector cultural e que colocam os museus nacionais nas mais críticas condições de sobrevivência, torna-se premente que se estabeleçam linhas de actuação que os reintegrem no desenvolvimento da sua missão. Ou seja, é inevitável que se afine uma gestão museológica sustentável que garanta a sua sobrevivência.

No quadro dos museus e palácios nacionais assiste-se a uma suborçamentação das tutelas – pese embora a totalidade das receitas obtidas em loja e bilheteira revertam em seu favor – o que levou à adopção de medidas que procuram garantir alguma auto-sustentabilidade. Poder-se-á enumerar, como exemplo, a criação de redes de parceria, a gestão de receitas próprias, a captação de patrocínios e de mecenatos, os contratos em

*outsourcing*. Afigura-se, todavia, discutível se as soluções que se anunciam são suficientes para compensar a falta de investimento na cultura por parte do Estado e, também, se, de alguma forma, poderão ser tomadas como transversais ao universo dos museus e palácios portugueses.

De entre as que se proclamam acredita-se que a criação de redes de parceria com a comunidade local, além de garantir uma maior independência em relação à tutela e assegurar a promoção do espaço museológico, fomenta, também, a integração da mesma, sendo uma prática institucionalizada na grande maioria dos equipamentos culturais. Importa, todavia, referir que o entendimento que se faz de comunidade local engloba os seus públicos e, também, os agentes económicos e os institucionais. Ou seja, fazem parte da comunidade local as Câmaras Municipais, as Juntas de Freguesia, as Associações, as Forças de Segurança, as Universidades, as Escolas, os Centros de Geriatria, a Indústria, o Comércio e tantos outros. Competirá, assim, aos responsáveis pelos equipamentos culturais incentivar esta integração, estreitando as relações com os potenciais parceiros. Além do mais, o carácter desburocratizado em que assentam os contratos de parceria favorece o seu estabelecimento, tornando-os, assim, transversais à totalidade dos museus e palácios nacionais. Por outro lado, quanto mais abrangente for a rede de parceiros maior será a autonomia em relação à tutela.

No mesmo registo encontram-se o aluguer de espaços e as actividades desenvolvidas no âmbito dos Serviços Educativos, por exemplo, com vista à obtenção de receitas. Ambos permitem criar importantes fontes de receita passível de ser gerida pela própria instituição e, em simultâneo, contribuem para uma dinamização ao nível da programação. Estas fontes de receita garantem, naturalmente, uma maior autonomia financeira.

Já o mecenato, pela sua caracterização, acredita-se que esteja, sobretudo, associado às grandes empresas, em particular às de cariz internacional, donde uma acção desta natureza visa particularmente os projectos de maior interesse e visibilidade. Assim, crê-se na existência de uma geografia de acção muito própria para as questões relacionadas com esta forma de *fundraising*. Não significa, no entanto, que não existam, numa abrangência nacional, situações pontuais de mecenato ou, tão pouco, que não se consiga aceder a esta forma de financiamento, num qualquer museu, independentemente da sua localização geográfica. Todavia, à medida que nos afastamos dos grandes centros

urbanos, acentua-se a diminuição das empresas despertas para este tipo de acção e, por sua vez, aumentam os museus de cariz regional.

Foi precisamente partindo do pressuposto que, entre os museus e palácios nacionais, existem assimetrias de vária ordem e que cada um manifesta as suas próprias especificidades, que se desenvolveu um estudo de caso, centrado no Museu de Francisco Tavares Proença Júnior, de modo a se poder inferir sobre as questões relacionadas com a obtenção de *fundraising* e o seu impacto ao nível da auto-sustentabilidade.

## **2. O Museu de Francisco Tavares Proença Júnior como estudo de caso**

Por se acreditar que medidas globalizantes de gestão museológica não se coadunam com as dissemelhanças presentes entre os principais museus nacionais e os de cariz regional, sobretudo os que se encontram afastados dos grandes centros urbanos, encetou-se um estudo de caso centrado no Museu de Francisco Tavares Proença Júnior, por um período de seis meses, entre Agosto de 2009 e Janeiro de 2010. Refira-se, todavia, que este estudo de caso teve por base um estágio no âmbito de uma dissertação de mestrado em Museologia apresentada à Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra.

Numa altura em que o sector cultural já se debatia profundamente com as questões da escassez financeira, situação que entretanto se veio a agudizar, achou-se pertinente inferir sobre o alcance das medidas que se apresentavam como garante de uma maior sustentabilidade dos museus nacionais. Nomeadamente, sobre as controversas gestão bicéfala e a transferência de museus tutelados pelo IMC para o domínio municipal, assim como, sobre o impacto económico resultante do estabelecimento de parcerias, da gestão de receitas próprias e da captação de mecenatos. Nesse sentido, uma vez que se vaticinavam medidas de abrangência global, imperava que se olhasse para um museu de pequena/média dimensão, com cariz regional, situado numa área periférica e se tentassem implementar esses “novos” desafios para a gestão museológica. A escolha incidiu no MFTPJ, com a particularidade de 2010 ser o ano do seu centenário e da direcção estar particularmente empenhada na celebração dessa efeméride. Ou seja, durante o período de estágio que correspondeu a seis meses e com a devida supervisão da directora do Museu, Doutora Aida Rechená, encetou-se uma campanha de captação

de patrocinadores, mecenas e parceiros no intuito de dar exequibilidade à programação prevista para a comemoração do centenário.

Definidos os objectivos, deu-se início ao levantamento geográfico (local e nacional) das empresas e ou instituições que poderiam contribuir para o financiamento do programa comemorativo do Museu. Como critério optou-se por seleccionar as empresas/entidades que, por norma, se encontram associadas às questões culturais e, também, alguma da indústria de Castelo Branco.

Foi feita uma primeira abordagem, apenas para determinar a tutela e esclarecer devidamente a quem deveria ser dirigido o pedido, para que este fosse o mais personalizado possível e incidisse na pessoa ou pessoas com poder decisório, tentando, assim, evitar possíveis extravios ou tempos de espera nas sucessivas transições de hierarquia. Todavia, com alguma frequência, foi difícil ou mesmo impossível chegar à cúpula superior. Nesses casos, o *ofício/e-mail* foi remetido para contacto geral, na esperança de que fosse reencaminhado internamente para quem de direito. Importa lembrar que as empresas são constantemente assediadas para patrocinarem eventos e que quando lhes chega um novo pedido de apoio, ou este está bem estruturado e fundamentado ou acaba por ser recusado e nem sequer é lido.

Do texto que foi elaborado constava inicialmente uma breve apresentação do MFTPJ, seguida de um resumo das actividades a realizar e, por último, era salientada a importância de divulgação apelando ao sentido de oportunidade que poderia representar para a empresa/entidade em questão associar-se a um projecto que incorporasse uma dimensão de educação pela arte, para além de constituir o reconhecimento social e cultural de uma instituição local. Apelava-se, ainda que indirectamente, à ressonância mediática que a iniciativa poderia vir a dar aos próprios apoiantes. No termo do *ofício/e-mail* colocávamo-nos, à inteira disposição para o esclarecimento de qualquer dúvida, quer pela mesma via quer presencialmente, em reunião.

Deu-se início ao trabalho pela definição das tipologias das empresas/entidades que iriam ser contactadas, as quais obedecem ao pressuposto de proximidade geográfica, de

dimensão, em termos de volume de negócio, nacional/internacional e pelas ligações “jurídico-administrativas”<sup>1</sup>, da seguinte forma:

- Entidades públicas de Castelo Branco
- Entidades públicas nacionais
- Empresas sediadas em Castelo Branco
- Empresas nacionais e internacionais
- Imprensa

Foram efectuados 167 contactos, distribuídos pelas tipologias definidas de acordo com o apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1 – Tipologia e quantificação dos contactos efectuados (numero absoluto e valores percentuais)**

<b>Total de contactos efectuados</b>	<b>Entidades públicas de Castelo Branco</b>	<b>Entidades públicas nacionais</b>	<b>Empresas sediadas em Castelo Branco</b>	<b>Empresas nacionais e internacionais</b>	<b>Imprensa</b>
<b>167</b>	4	7	68	77	11
<b>100 %</b>	2,39 %	4,19 %	40,72 %	46,11 %	6,59 %

O investimento na imprensa, ao nível dos contactos efectuados, prendeu-se, sobretudo, com a tentativa de se conseguir estabelecer um acordo de *media partner*, uma vez que se queria dar a máxima visibilidade à comemoração do centenário do museu. Seria, assim, mais fácil atrair parceiros, mecenas ou patrocinadores, tendo como moeda de troca uma oportunidade de *marketing* para as empresas ou entidades que se lhe associassem. A relação que se estabelecia com o exterior, a importância do “educar pela arte”, constituíam dispositivos de confiança em que convinha apostar. Impunha-se, por isso, determinante alargar o círculo dos intervenientes na dinâmica cultural do museu, sobretudo por intermédio da criação de condições para dar visibilidade às acções empreendidas. Todavia, como se verá de seguida na apresentação de resultados, a

<sup>1</sup> Faz-se referência, em concreto, ao Governo Civil de Castelo Branco, à Câmara Municipal de Castelo Branco e à Junta de Freguesia de Castelo Branco.

imprensa nacional não agarrou esta iniciativa, não tendo sido possível estabelecer qualquer tipo de acordo.

### **3. Apresentação e análise crítica de resultados**

Atente-se, agora, naqueles que foram os resultados alcançados. Assim, dos 167 contactos efectuados obtiveram-se 42 respostas, o que equivale a 25,15 %. Destas, 4, ou seja 2,39 %, traduziram-se em apoios. Deste modo, por ordem cronológica de assinatura do protocolo de colaboração, apresentam-se as entidades que se associaram à comemoração do centenário do MFTPJ

Em primeiro lugar, destaca-se o Governo Civil do Distrito de Castelo Branco que patrocinou a elaboração de seis telas alusivas ao centenário, as quais foram expostas nos principais edifícios da cidade. Cada uma delas reproduzia a imagem de uma peça do museu e aludia às actividades que se iriam realizar entre 17 de Abril e 31 de Dezembro de 2010. A assinatura do protocolo entre o Governo Civil e o MFTPJ ocorreu no dia 23 de Setembro de 2009, no Salão Nobre daquela instituição.

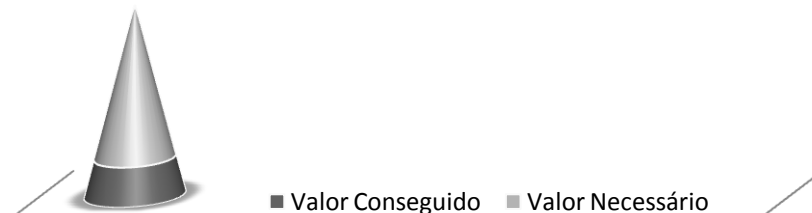
Em segundo lugar, foi concedido um patrocínio, em numerário, por parte da Caixa Geral de Depósitos, assinado no dia 28 de Outubro de 2009. De mencionar, no entanto, que a cooperação se realizou a nível local, tendo sido estabelecido com a agência daquela entidade bancária na cidade de Castelo Branco. Aliás, o contacto foi formalizado com essa agência, embora, tenha sido comunicado que o pedido de apoio foi reencaminhado para os serviços centrais mas que a deliberação não lhe foi favorável. Contudo, por decisão da Gerência local em se associar a este projecto e nele reconhecer uma oportunidade de divulgação da sua própria imagem, optou-se por contornar a decisão central e prestar apoio.

Em terceiro lugar, foi assinado, no dia 19 de Janeiro de 2010, um protocolo com o Hotel Best Western Rainha D. Amélia, de Castelo Branco, que pagou um conjunto de estadias para serem utilizadas pelo MFTPJ, durante o período da comemoração do centenário (17 de Abril a 31 de Dezembro de 2010), permitindo, assim, vencer as dificuldades com o alojamento dos conferencistas convidados pelo museu, por exemplo.

Em quarto lugar, foi estabelecido um acordo com a *Caja Duero*, uma instituição bancária espanhola, com agência em Castelo Branco, que, em parceria com o evento “Primavera Musical”, se comprometeu a patrocinar dois espectáculos musicais a terem lugar durante o período da comemoração do centenário nas instalações do MFTPJ. Este acordo não deu lugar à formalização de qualquer assinatura.

Após se apresentarem os resultados alcançados, refira-se que, por estimativa, era conhecida a quantia necessária, em termos financeiros, para se cumprir com a totalidade do programa equacionado no âmbito das comemorações do centenário do museu. Assim, calculou-se, em termos percentuais, os montantes concedidos e o seu peso relativo no orçamento do MFTPJ. A leitura do Gráfico 1 mostra, de forma eloquente, que ainda ficou uma significativa parte das despesas por assegurar.

**Gráfico 1 – Relação dos valores conseguidos em apoios face aos valores considerados necessários.**

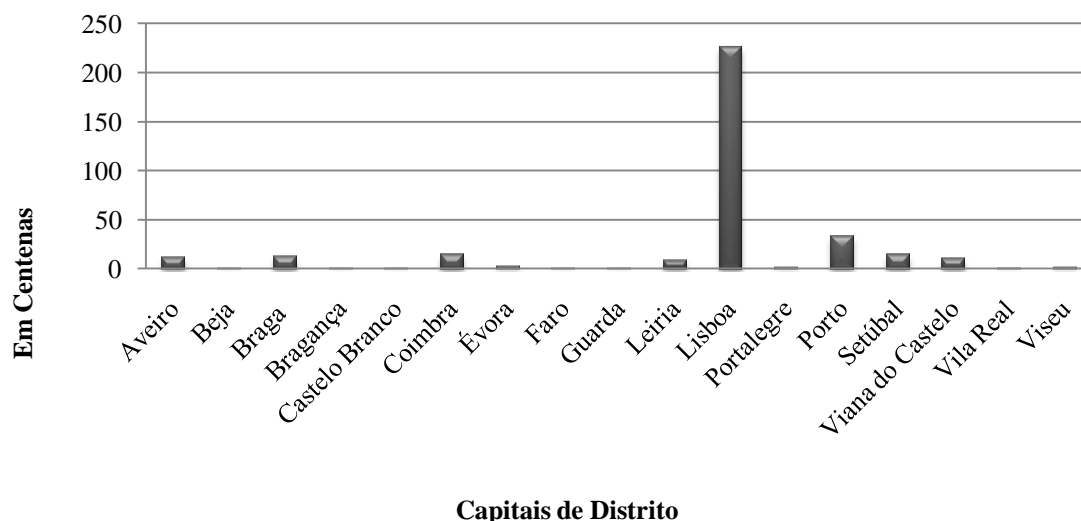


Ou seja, o pagamento do custo das telas, pelo Governo Civil, o apoio financeiro da Caixa Geral de Depósitos, as estadias oferecidas pelo Hotel Rainha D. Amélia e os espectáculos musicais patrocinados pela *Caja Duero* corresponderam a 24,76 % do valor necessário para cumprir com a totalidade da programação gizada. Sabe-se, todavia, que a direcção do Museu, para além de ter dado continuidade ao plano de angariação de *fundraising*, contou com a cooperação de entidades que regularmente colaboram com a instituição, aumentando, assim, o número de parceiros e o volume de apoio.



Recorde-se que a ideia base a testar partia do pressuposto que os museus de cariz regional, afastados dos grandes centros urbanos, acabam por sentir maior dificuldade em implementar algumas das medidas anunciadas. Assim, de entre aquelas que foi possível elevar à condição de experiência e com base nos resultados obtidos, poder-se-á tipificá-los, colocando-os entre as parcerias e os patrocínios, o que, de certa forma, veio confirmar que estas formas de *fundraising* são transversais à maioria das instituições culturais. Relativamente à captação de mecenatos, ainda que não se possa tecer considerações generalistas, também se manteve a ideia preconcebida de que o mecenato em Portugal acaba por ter uma geografia muito própria e que a mesma não passa pelos museus inseridos em zonas periféricas aos grandes centros urbanos, caracterizados, em parte, por serem de cariz regional. De modo a corroborar essa ideia, atente-se nos seguintes exemplos. O Gráfico 2 mostra a distribuição das empresas com mais de 250 empregados pelas capitais de distrito. Partindo do pressuposto que o número de empregados é um indicativo da dimensão da empresa, percebe-se onde é que as grandes empresas (industriais ou outras) estão sediadas, destacando-se, em larga escala, Lisboa.

**Gráfico 2 – Distribuição das empresas com mais de 250 empregados no ano de 2008 em Portugal Continental.**



(Fonte: Instituto Nacional de Estatística)

Ainda sobre esta questão, no âmbito do estágio desenvolvido, elaborou-se um pequeno inquérito que foi enviado a todos os museus e palácios tutelados pelo IMC. A

interpretação das respostas também leva a admitir que existe uma geografia muito própria para as questões do mecenato. Assim, dos 28 museus e 5 palácios inquiridos responderam 22, o que corresponde a 66,67%. A primeira questão colocada – “Existe algum mecenas a apoiar as actividades/coleção do Museu/Palácio que dirige?” – mereceu 9 vezes a resposta “sim” e 13 vezes a resposta “não”. Donde 40,91% dos inquiridos alega ter recebido apoios mecenáticos e 59,09% diz que não. Todavia, dos 9 museus e palácios que responderam positivamente, 7 estão localizados em Lisboa. Ou seja, cerca de 78%.

Por último, veja-se o apoio concedido pela Caixa Geral de Depósitos, que sendo em numerário, poderia, perfeitamente, ter sido acreditado à luz da Lei do Mecenato, mas, por opção da própria agência, optou-se pela escolha desburocratizada do patrocínio. Ou seja, atendendo-se à caracterização do tecido empresarial de Castelo Branco (Tabela 2), que não difere do panorama nacional (segundo dados fornecidos pelo INE, relativos a 2008, as PME representam 99,7% do tecido empresarial), baseado em empresas familiares com baixos volumes de negócios, compreende-se que estas Pequenas e Médias Empresas não estejam despertas para as questões relacionadas com a Lei do Mecenato, desconhecendo, inclusivamente, os benefícios fiscais que lhes estão associados. Acredita-se, portanto, que há aqui um trabalho de fundo a empreender, por parte dos responsáveis pelo património, que passa por uma acção formativa junto das Pequenas e Médias Empresas, no intuito de lhes dar a conhecer as vantagens fiscais inerentes à Lei do Mecenato e relembrar-lhes, também, da sua responsabilidade social.

**Tabela 2 – Número de empregados por empresas no distrito de Castelo Branco (números absolutos e valores percentuais)**

<b>Total de Empresas</b>	<b>Menos de 10 empregados</b>	<b>Entre 10 e 49 empregados</b>	<b>Entre 50 e 249 empregados</b>	<b>Com valor igual ou superior a 250 empregados</b>
<b>5435</b>	5257	159	18	1
<b>100 %</b>	96,73 %	2,92 %	0,33 %	0,02 %

(Fonte: Instituto Nacional de Estatística)

Não se pretende, logicamente, criar um falso problema. Sabe-se que existe, numa abrangência nacional, situações pontuais de mecenato, sendo possível aceder a esta forma de financiamento, num qualquer museu, independentemente da sua localização geográfica. Todavia, à medida que nos afastamos dos grandes centros urbanos, acentua-se a diminuição das empresas despertas para este tipo de acção e, por sua vez, aumentam os museus de cariz regional com sérias dificuldades ao nível dos meios técnicos e humanos, tornando-se problemática a captação desta forma de *fundraising*. Assim, para que o mecenato em Portugal se torne num dos caminhos para a sustentabilidade dos museus e palácios nacionais, em particular, e para a cultura, de uma forma geral, para além de ser necessário empreender uma acção de sensibilização junto dos responsáveis pelas Pequenas e Médias Empresas é fundamental que se reformule a base legislativa em que assentam estas questões, criando melhores benefícios fiscais para os investidores. Paralelamente, competirá ao Estado desempenhar um papel activo na procura de novos mecenas, fomentando a sua actuação a uma abrangência nacional.

#### **4. Considerações finais**

O estado de carência financeira que aguilhoa os museus nacionais é efectivo e tem vindo a agudizar-se ao longo dos anos, tornando-se urgente que se preconizem medidas que lhes estatuem o retorno à execução plena da sua missão. Acredita-se que apenas uma acção de política concertada poderá resgatar a cultura do cenário dantesco em que esta se encontra submersa. Deste modo, considera-se inevitável que se procurem e que se chame à cena os parceiros e os investidores para as questões culturais, no intuito de se favorecer uma maior sustentabilidade. Assim, através da criação de uma rede de parcerias com a comunidade local, os museus tornam-se mais autónomos em relação à dependência financeira do Estado, promovem a sua integração, e, naturalmente, quanto maior e mais abrangente for a rede de parceiros mais auto-sustentáveis estes se tornam.

No mesmo sentido encontra-se a gestão de receitas próprias, onde o aluguer de espaços e as actividades desenvolvidas no âmbito dos Serviços Educativos ganham preponderante relevo. Estas fontes de receitas, passíveis de serem geradas e geridas pela própria instituição, são fundamentais para a sua sobrevivência e constituem uma alternativa aos orçamentos tutelares. Afigura-se, todavia, imprescindível que a criação

de receitas próprias seja acompanhada por um plano de *marketing* eficaz e que esteja harmonizado com a venda da cultura em Portugal.

Relativamente ao mecenato, crê-se que há todo um trabalho de fundo que necessita ser encetado, nomeadamente a reformulação da sua base legislativa, de modo a tornar o seu processo menos burocratizado e mais atractivo em termos fiscais. Por outro lado, tendo em conta o tecido empresarial português, que se baseia nas Pequenas e Médias Empresas, considera-se determinante que se estabeleça uma acção de esclarecimento junto das mesmas, para que se torne do conhecimento geral as vantagens de natureza fiscal inerentes ao apoio à cultura. A estas acções de formação dever-se-á dar a forma de encontros de beneficência com mecenas, tão populares nos EUA, por exemplo, onde a cultura é financiada, em larga escala, pelo sector privado.

Acredita-se, portanto, que no actual panorama de crise financeira, que afecta entre outros o sector cultural português, ainda não existe um caminho seguro que garanta uma maior sustentabilidade dos museus nacionais. No entanto, afigura-se preponderante que se continuem a criar laços de cooperação com a comunidade local, integrando-a, e, também, que se promova uma acção concertada de *marketing*, com vista à divulgação e dinamização dos museus, fomentando, assim, a aproximação de entidades externas e o aluguer de espaços. Todavia, em paralelo com estas formas de financiamento, que se baseiam no *fundraising*, terá que permanecer um apoio directo e efectivo do Estado, sem o qual a ideia de os museus serem auto-sustentáveis não passa de uma utopia.

## **Bibliografia**

BRÉBISSON, Guy de – *Le mécénat, que sais-je?*, Paris, Presses Universitaires de France, 2ª edição, 1993.

CAMPANIÇO, José Pires – *Regime Fiscal dos Donativos. Aplicação do Estatuto do Mecenato em sede de IRS e IRC*, Porto, Vida Económica Editores, 2002.

CERQUEIRA, Carlos Eduardo Delgado – *As Parcerias no Desenvolvimento Local: o papel dos agentes de mediação numa abordagem territorial do desenvolvimento*, Coimbra, FEUC, 2001.

GARCIA, Nuno Guina – *O museu entre a cultura e o mercado: um equilíbrio instável*, Coimbra, Instituto Politécnico de Coimbra, Edições IPC, 2003.

HEIN, Heild S. – *The Museum in transition, a philosophical perspective*, Smithsonian Institution press, USA, 2000.

HERNÁNDEZ, Josep Ballart; TRESSERRAS, Jordi Juan i – *Gestión del patrimonio cultural*, Barcelona, Ariel Patrimonio, 2001.

IZQUIERDO, Carmen Camarero; SAMANIEGO, María José Garrido – *Marketing del patrimonio cultural*, Madrid, Ediciones Pirámide, 2004.

KOTLER Neil; KOTLER Philip – *Estrategias y marketing de museos*, 2ª edição, Barcelona, Ariel Patrimonio, 2008.

LÓPEZ, Jesús Mejías – *Estructuras y principios de gestión del patrimonio cultural municipal*, Gijón, Ediciones Trea, 2008.

LORD, Barry; LORD, Gail Dexter Lord – *Manual de gestión de museos*, Barcelona, Ariel Patrimonio Histórico, 1998.

MARTINELL, Alfons – “Gestionar la cultura en tiempos de crisis”, *G+C gestión e cultura contemporánea*, Granada, Área de Trabajo, 2009, p. 33.

MENDES, J. Amado – *Estudos do Património. Museus e Educação*, Coimbra, Imprensa da Universidade de Coimbra, 2009.

MOORE, Kevin – *La gestión del museo*, Madrid, Artes Gráficas Noega, 1998.

RENDEIRO, Humberto – “Gestão de Museus: caminhos para a auto-sustentabilidade”. *ICOM.PT*, Série II, nº13, (Jun-Ago 11), 2011, pp. 2-10.

SANTOS, Maria de Lourdes Costa Lima dos – “Mecenato Cultural de Empresas em Portugal”, *Análise Social*, Vol. XXV, nº 107, 1990, pp. 375-439.

SERRA, Filipe Mascarenhas – *Práticas de Gestão nos Museus Portugueses*, Lisboa, Universidade Católica Editora, 2007.