

## Museus municipais de Lisboa: perplexidades, dúvidas e possíveis caminhos para um novo modelo de gestão.

Joana Sousa Monteiro

Câmara Municipal de Lisboa.

---

**Resumo:** A partir do caso concreto da situação dos museus municipais de Lisboa, esta comunicação tem por objetivo discutir novas abordagens aos modelos de governança e de gestão de museus públicos, e em particular de museus municipais. O facto de, em Lisboa, haver museus municipais geridos por duas instâncias distintas, a Câmara Municipal de Lisboa e a Empresa Municipal para a Cultura, levou a um processo de investigação, reflexão e propostas de novos modelos organizacionais e de gestão para aqueles equipamentos culturais. A impossibilidade da tentadora autossuficiência leva à necessidade crescente de cooperação. Face ao imperativo do estabelecimento de parcerias entre museus e entre museus e outras entidades, tanto a nível do redesenho das estruturas, como a nível da sobrevivência quotidiana, os valores da inovação e da mudança parecem ter que predominar sobre os da tradição e da permanência.

**Palavras-chave:** Modelos de Governança de instituições culturais e museológicas; Gestão de museus; Inovação na gestão cultural.

**Abstract:** *Having in mind the case of Lisbon municipal museums, this paper aims to discuss public museum models of governance and management. The management of the Lisbon municipal museums is separated in two different organizations: the Municipal Structure and the Public Municipal Company for Culture. The motivation to change this situation led to a process of research, reflexion and proposal of possible solutions towards a new organizational model for those cultural entities. Facing the impossibility of self-sufficiency, the need for cooperation is growing. The value of innovation is getting predominant over tradition as creating and maintaining partnerships between museums and between museums and other institutions is increasingly important for museum's structure redesign as well as for daily survival.*

**Keywords:** *Models of Governance of cultural institutions and museums, museum management, innovation in cultural management.*

---

### ***Perplexidades***

A História recente do município de Lisboa e dos seus museus, designadamente desde a década de 90, ditou que passasse a haver museus municipais geridos por duas entidades distintas: a Câmara Municipal de Lisboa (CML), através da sua Direção Municipal de Cultura (Divisão de Museus e Palácios); e a EGEAC, E.E.M., a Empresa Municipal com responsabilidades na gestão dos equipamentos culturais da Cidade.

Na dependência da Direção Municipal de Cultura está o Museu da Cidade, um antigo e grande museu polinucleado que conta com o Museu do Teatro Romano e com o Museu Antoniano como seus núcleos. Faz ainda parte do Museu da Cidade o sítio arqueológico das Galerias Romanas, visitáveis apenas alguns dias por ano. Integra também a Direção Municipal de Cultura com o Museu Bordalo Pinheiro, um museu monográfico de média dimensão.

Depois de várias vicissitudes que são alheias ao tema desta apresentação, o MUDE – Museu do Design e da Moda Coleção Francisco Capelo, também se encontra na esfera da dependência da Câmara Municipal, que passou a deter a propriedade da Coleção, inicialmente privada, e que tem investido no projeto de um grande museu dedicado àquele tema. Este Museu esteve, até há bem pouco tempo para passar a ser gerido por uma nova Fundação, mas a conjuntura atual em que vivemos desaconselhou a opção fundacional, tendo sido mantido no mesmo grupo dos museus municipais.

### ***Temos assim, três museus neste conjunto, sendo um deles polinucleado.***

Na dependência da Empresa Municipal de Cultura, a EGEAC, que veio suceder em 1996 à EBAHL (Empresa Municipal dedicada à recuperação dos bairros históricos), estão o Museu do Fado e o Museu da Marioneta. Estão ainda integrados na EGEAC dois dos monumentos de referência na Cidade e no País: o Castelo de São Jorge, que conta com um Núcleo Museológico e com o recém-inaugurado Núcleo Arqueológico, e o Padrão dos Descobrimentos, o qual será brevemente objeto de remodelação expositiva.

Independentemente das razões históricas que estiveram na base da criação de cada um destes museus e monumentos municipais e da sua integração e manutenção nas respetivas entidades de tutela, trata-se de uma situação jurídica, orgânica e funcional particular: a existência de acervos municipais conservados, dinamizados e geridos por duas instâncias distintas e tradicionalmente pouco comunicantes.

O atual executivo municipal, cujo pelouro da Cultura está sob a responsabilidade de Catarina Vaz Pinto, pretende alterar esta situação bicéfala, promovendo a mudança

que se impõe: propor a adoção de uma única entidade para a gestão dos museus e monumentos municipais de Lisboa, fomentando o trabalho de equipa, a otimização de recursos e a melhoria dos serviços prestados ao público.

O propósito evidente de concentrar os museus e monumentos municipais numa só entidade tem obrigado a uma reflexão séria e a processos de trabalho complexos conducentes à efetiva alteração do seu modelo de gestão que tiveram o seu início a partir de Março de 2010.

### ***Dúvidas***

Como ponto de partida dispúnhamos apenas de duas certezas: a necessidade de juntar numa mesma entidade todos os museus e monumentos municipais; a vontade de encontrar uma solução que pudesse contribuir, ainda que só a médio prazo, para a beneficiação individual de cada um dos equipamentos e para a valorização do conjunto dos equipamentos patrimoniais e museológicos do Município de Lisboa.

Quase tudo o mais eram dúvidas; algumas foram-se dissipando, mas muitas ainda persistem.

O desafio de repensar o enquadramento organizacional e de gestão dos museus e outros equipamentos culturais municipais surgiu em simultâneo com o projeto de reestruturação orgânica total da Câmara Municipal de Lisboa, a qual foi preparada em 2010 e ainda se encontra em implementação gradual, desde o início de 2011. Assim, este projeto foi equacionado num contexto de mudança de todo o edifício orgânico autárquico. O enquadramento num cenário de mudança organizacional generalizada à Autarquia foi benéfico porque alargou o âmbito da reflexão sobre modelos de gestão e perfis profissionais, mas não deixou de trazer algum ruído acrescido e destabilizador, embora espectacular em processos de reestruturação geral das instituições.

Para que as decisões e as metodologias de trabalho a adotar se traduzissem em benefícios efetivos para os museus e para os seus públicos, foram considerados fatores técnicos e fatores políticos.

Ao longo do ano de 2010, foram levadas a cabo ações que nos pareceram essenciais para chegar a esta fase com algumas opções tomadas:

- a) foi desenvolvido um continuado processo de investigação sobre modelos de gestão de museus públicos, tanto relativo ao estudo de matérias relacionadas com a economia da cultura, como à avaliação de estudos de caso;

b) foi realizado um estudo de caracterização e diagnóstico dos museus em causa, a que se chamou “Caracterização Geral dos Museus Municipais de Lisboa” (1), efetuado a partir do conhecimento das equipas, das coleções, dos espaços e dos métodos de trabalho, tendo em consideração as normas e orientações expressas na Lei Quadro dos Museus Portugueses;

c) foram elencados e caracterizados os diversos modelos jurídicos passíveis de ser implementados neste contexto no que respeita a uma futura estrutura única e integrada de gestão dos museus municipais, a saber: os modelos da empresa municipal; da fundação ou associação; e da estrutura tradicional autárquica;

d) foi feito um levantamento de elementos respeitantes aos recursos humanos, técnicos e financeiros existentes em cada museu e a criação de alguns indicadores básicos de gestão, com especial atenção para os dados dos museus dependentes da Direção Municipal de Cultura da Câmara Municipal, dada a sua complexidade.

O que fazer então? Fazer transitar o Museu do Fado, o Museu da Marioneta, o Padrão dos Descobrimentos e o Castelo de São Jorge da administração da Empresa Municipal de Cultura para a administração da Câmara de Lisboa? Fazer transitar o Museu da Cidade e respetivos Núcleos (Museu Antoniano e Museu do Teatro Romano) e o Museu Bordalo Pinheiro da administração do Município para a Empresa Municipal de Cultura? Criar uma nova estrutura, de carácter fundacional, que venha substituir a Empresa de Cultura e que passe a gerir todos os equipamentos culturais municipais? Ou ainda criar uma fundação só para museus e monumentos municipais, separada das restantes áreas dos equipamentos culturais da Cidade? Juntar os museus, monumentos e galerias com os teatros, dando continuidade ao processo já iniciado há alguns anos pela Empresa Municipal de Cultura, ou separar as áreas autonomizando a do património?

Do levantamento dos possíveis modelos jurídicos e de gestão, bem como da investigação sobre situações análogas presentes noutras cidades e noutros países, surgiram-nos novos dados importantes, mas também novas interrogações:

a) Quais os riscos, na atual conjuntura económico-financeira e política, de apostar numa empresa pública local que corresponde à Egeac, Empresa Municipal de Cultura? A tipologia de gestão privada com a respetiva flexibilidade na angariação de fundos financeiros complementares e na contratação poderão ser mesmo positivos? Está em causa algum fator essencial como a propriedade dos acervos

e imóveis, a contratação dos profissionais ou o próprio princípio de serviço público?

b) Quais os riscos, ao contrário, de diminuir fortemente a existente e bem sucedida Empresa Municipal de Cultura, caso se passassem os museus e monumentos para a estrutura tradicional da Câmara? E qual a capacidade da Autarquia para fazer face, nesta conjuntura, ao dinamismo que aqueles equipamentos exigem?

### ***Possíveis caminhos para um novo modelo de gestão***

Para que se encontrassem respostas aceitáveis a todas estas interrogações foi necessária uma particular atenção aos estudos e reflexões que têm sido produzidos nesta área, bem como aos movimentos de mudança de governação que se estão a operar em muitos museus municipais e outras organizações culturais públicas de outros países europeus.

### ***Movimento global de transferência dos museus públicos para a esfera das parcerias público-privadas***

Refletir na contemporaneidade sobre modelos de gestão de museus públicos, e em particular de museus públicos locais, é também refletir sobre as questões que a economia da cultura nos coloca, designadamente sobre a importância da complementaridade entre três esferas: a esfera governamental, a esfera do mercado e a esfera da sociedade civil (2), tanto para o desenvolvimento das entidades museológicas como, hoje em dia, para a sua mera sobrevivência.

Vale a pena lembrar aqui Bernard Deloche (2005/2010) sobre a inevitabilidade da introdução do mercado na esfera relacional dos museus: “Réalité enracinée dans la vie sociale, dans un contexte politique et territorial, dans un réseau de relations internationales, qu’il le veuille ou non le musée est désormais sans cesse confronté à la dure loi du marché. L’ignorer ne relèverait pas de l’omission mais tout simplement du suicide.”(3) No contexto de uma «economia-mista» e dentro do âmbito económico não lucrativo, Jean-Michel Tobelem (2010) defende que os museus são Organizações Culturais de Mercado, referindo-se à sua dependência do olhar do mercado.

Numa carta dirigida a Natália Correia Guedes (2011), importante museóloga portuguesa, Kenneth Hudson afirmava, logo em 1999, que “a tendência será a de haver menos dinheiro, estatal e municipal, para os Museus, alguns vão entrar em bancarrota e encerrar; os que sobreviverem vão ter de ser financiados por parcerias publico-privadas.(...)”(4).

De acordo com o já citado Jean Michel Tobelem (5), o Museu pertence ao setor do Não Mercado, mesmo que desenvolva, a título secundário, atividades de natureza comercial, cujos benefícios servem para melhor cumprir as missões científicas e educativas. Segundo este economista da cultura, o Museu é antes de tudo uma entidade cultural e educativa, produtora de saberes científicos e de programas, mas não deixa de ser um “objeto económico” que o permite situar-se no terreno de um espaço de negociação com os seus parceiros e o seu meio para objetivos que devem resultar da sua missão. De facto, é importante não esquecer que a gestão é secundária, apenas deve servir a “visão” que respeita aos eixos patrimoniais e científicos que definem os projetos.

Face às profundas mutações dos museus e do seu entorno, a evolução da gestão pública e da noção de serviço público cultural impõe a definição de uma doutrina de gestão museológica ainda difícil de definir, seja em questões de financiamento, de organização ou de funcionamento. Quando trabalhamos sobre sistemas de governança e modelos de gestão estamos todos, ou quase todos, cremos, no reino da experimentação laboratorial, dado o clima de incerteza e a falta de soluções seguras já testadas e exportáveis.

Andamos assim, nós em Lisboa, como tantos colegas nossos em tantas outras cidades, à procura do modelo mais ajustado para a governação dos museus municipais, num tempo em que a sustentação unicamente alicerçada nas estruturas governamentais, tal como as conhecemos, se está a revelar insuficiente e demasiado instável.

A procura de maior autonomia pressupõe: uma redefinição das missões; a elaboração de ferramentas de gestão, de controlo e de avaliação; a conceção de uma política de acolhimento dos públicos e de procura da qualidade; e a formação em competências de gestão.

#### Movimentos de mudança em museus municipais

De acordo com os resultados do Relatório “Museums and Municipalities. The Relationship between Museums and Municipalities in Europe” editado em dezembro de 2010(6), que analisa os resultados de um inquérito efetuado a 250 museus e municípios na Europa, os Modelos de gestão de museus que têm vindo a ser adotados cada vez mais no contexto europeu correspondem a parcerias publico-privadas.

Das reivindicações que foram mais referidas pelos museus respondentes, destacamos as seguintes:

a) maior autonomia, ou seja:

1. maior liberdade de gestão
2. maior capacidade de iniciativa
3. maior responsabilidade

Os museus europeus que responderam ao inquérito que esteve na base do referido Relatório dizem preferir modelos de gestão indireta que permita o alcance de um maior grau de autonomia, mesmo abdicando da maior segurança que o modelo de gestão direta implica.

b) mais capacidade de estabelecer compromissos financeiros de médio prazo.

c) mais capacidade de operacionalizar parcerias com flexibilidade.

d) mais formação e especialização das equipas e recurso estruturado ao voluntariado enquanto importante elo entre os museus e as comunidades.

e) mais regulamentos e normas orientadas para a definição de objetivos e o alcance de resultados.

f) a aplicação de sistemas de avaliação que combinem indicadores tradicionais de resultados com indicadores de valor, como por ex. a expressão da diversidade cultural ou o bem estar da população.

Assim, assiste-se a uma manifesta preferência pelos modelos de governação mistos

e indiretos, ou seja, com recurso a parcerias que complementem a estrutura de funcionamento público clássico, com a adoção de metodologias que permitam e incentivem de facto a autonomia e a afirmação programática dos museus.

A título de exemplo, referimos aqui algumas alterações recentes efetuadas em modelos de gestão de museus europeus municipais:

- Itália – Caso da Fundação di Musei Civici de Veneza, criada pela Cidade de Veneza em 2008 e concebida como uma “participatory foundation”, com parte substancial de participação do Município de Veneza;

- Espanha – a recente entidade Pública Empresarial BizKaiKoa criada para a gestão de 10 museus e sítios patrimoniais municipais da província da Biscaia;

- Bélgica – criado em 2000 um novo Departamento de museus e património para os equipamentos municipais de Antuérpia. É uma organização ligada ao Município mas semi-privada, sem fins lucrativos, estabelecida como uma estrutura que promove a unidade a partir da diversidade das estruturas dos museus.

Situação atual em Lisboa – a caminho de um futuro possível

Tendo em conta o contexto internacional e em particular europeu, bem como o conhecimento de casos de boas e de menos boas práticas, estão a ser equacionados modelos de gestão partilhada, público-privada, para o conjunto dos equipamentos culturais municipais de Lisboa. Estão a tentar definir-se objetivos realistas e estabelecer metodologias adequadas, com a consciência de que se trata de uma fase de experimentação, em linha com as tendências internacionais da adoção de modelos económicos mistos para a gestão de museus e outras entidades culturais públicas, mantendo inalterado o primado da valorização dos patrimónios numa ótica de serviço público.

Neste sentido, a decisão tomada pelo Executivo Municipal no mês de fevereiro de 2011 ditou a opção pela integração dos restantes museus municipais dependentes da estrutura autárquica na pré-existente Empresa Municipal de Cultura.

Face às outras hipóteses colocadas – a passagem dos museus e monumentos municipais na gestão da Empresa Municipal para a Câmara, ou a criação de uma nova Fundação para a gestão do património municipais – a hipótese da Empresa Municipal existente pareceu a mais sensata e mais adequada aos tempos presentes, designadamente tendo em conta os seguintes fatores:

a) A Empresa Municipal para a Cultura (EGEAC) já é gestora de muitos dos museus e monumentos municipais desde 2003, e desde 1995 na sua anterior forma sob a designação de EBHAL. Tem dado boas provas de oferta de uma programação de qualidade e de gestão de eficiente de equipamentos promotores de arte e cultura;

b) Trata-se de uma estrutura de gestão privada, mas constituída por capitais exclusivamente municipais (a Câmara Municipal de Lisboa é o seu único acionista). Tem tido bons resultados financeiros nos últimos anos e uma expressiva capacidade para angariação de fundos externos, o que tem permitido manter e diversificar a oferta cultural em tempos de maior escassez e que faz esperar, com o otimismo possível,



pela possibilidade da sobrevivência das entidades culturais municipais nos tempos muito difíceis que atravessamos;

c) É uma empresa municipal que já herdou, em anos anteriores, outros equipamentos culturais da Câmara Municipal de Lisboa, tendo um historial de processos semelhantes ao que agora se está a tentar levar a cabo;

d) Por último, trata-se de uma estrutura que integra recursos humanos que mantêm o vínculo laboral à Câmara Municipal de Lisboa, tal como sucederá com todos os funcionários que agora assim o desejem.

### **Conclusão**

Tendo em conta não apenas o caso de Lisboa, mas o panorama europeu em geral no que toca às questões da governança de museus e de outras instituições patrimoniais públicas, e salvo casos de museus de muito grande dimensão, a impossibilidade da tentadora autossuficiência está a levar cada vez mais à necessidade crescente de cooperação. Face ao imperativo do estabelecimento de parcerias entre museus e entre museus e outras entidades, tanto a nível do redesenho das estruturas, como a nível da sobrevivência quotidiana, os valores da inovação e da mudança parecem ter que predominar sobre os da tradição e da permanência.

Na atual conjuntura económica de escassez de recursos e de mudanças estruturais vão cada vez mais acentuar-se os movimentos de agrupamento de museus, de parcerias e de mutualizações. Para conciliar as aspirações contemporâneas é fundamental ter uma visão estratégica alicerçada no princípio da solidariedade entre museus e equipamentos congéneres e é nessa perspectiva que estamos, no município de Lisboa, a tentar implementar este novo projecto.

Gostaríamos, num próximo Seminário, de poder partilhar e debater os próximos desafios desta aventura museológica.

### **Notas**

(1) Monteiro, J.S. e Pizarro, M.S., Grupo de Trabalho para a Criação da Rede de Museus Municipais de Lisboa (Junho de 2010) “Caracterização Geral dos Museus Municipais de Lisboa – Museu da Cidade, Museu do Teatro Romano, Museu Antoniano, Museu Bordalo Pinheiro, Museu do Fado, Museu da Marioneta, Castelo de S. Jorge”

(2) Conf. Klamer, A. & Zuidhof P.-W. (1998) «The Role of the Third Sphere in the world of the arts»

(3) Bernard Deloche, Prefácio de Tobelem, Le Nouvel Âge des Musées, 2010 (1ª edição em 2005)

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

(5) Tobelem, (2010) Le Nouvel Âge des Musées – Les Institutions culturelles au défi de la gestion

(6) Greffe, Xavier e Anne Krebs (2010) The Relationship between Museums and Municipalities in Europe. Bruxelas: E=MU2 Policy analysis group

\*Este artigo foi revisto de acordo com as normas do Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

## ***Referencias Bibliográficas.***

---

Cour des comptes (Mars 2011) «Les Musées nationaux après une décennie de transformations 2000 – 2010», Paris

**Grefe, X., e Krebs, A.** (2010) The Relationship between museums and municipalities in Europe, Bruxelles, E=MU2 Policy analysis group

**Inspection Générale Mairie de Paris** (Mars 2009), «Rapport - Synthèse des rapports d'audit sur les musées municipaux», Paris

**Klamer, A.** (May 2004), «Art as a common good», unpublished, Erasmus University

**Klamer, A.** (2011) «Cultural goods are good for more than their economic value», May 2001; revised May 2002; revised September 2002; updated January 2011, unpublished, Erasmus University

**Klamer, A. & Zuidhof P.-W.** (1998) «The Role of the Third Sphere in the world of the arts», Unpublished, Erasmus University

**Lord, G. Dexter & Lord, B.** (2009) The Manual of museum management, 2nd edition, United States of America, Altamira Press

**Rendeiro, H.** (2010) «Parcerias, receitas próprias e mecenato: desafios para a gestão museológica. O Museu de Francisco Tavares Proença Júnior: um estudo de caso», Dissertação de Segundo Ciclo em História, especialização em Museologia, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra

**Throsby, D.** (2010) The Economics of cultural policy, UK, Cambridge University Press

**Tobelem, J.-M.** (2010) Le Nouvel Âge des Musées – Les Institutions culturelles au défi de la gestion, 2ª Edição (1ª edição de 2005), Paris, Armand Colin