

X 9 6 0 4 8 4 + 4 7



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

**A ECONOMIA DOS MUSEUS DE ARTE: UM ESTUDO
SOBRE OS MUSEUS DO IPM**

ANTÓNIO PEDRO CRESPO MARTINS

ORIENTAÇÃO: PROFESSOR DOUTOR VÍTOR MANUEL DA SILVA SANTOS

JÚRI:

Presidente: Doutor Vítor Manuel da Silva Santos, professor catedrático do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais: Doutor António Abílio Garrido da Cunha Brandão, professor associado da Faculdade de Economia da Universidade do Porto;

Doutor Manuel Fernando Cília Mira Godinho, professor auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

SETEMBRO 1999

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA



INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM: GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

**A ECONOMIA DOS MUSEUS DE ARTE: UM ESTUDO
SOBRE OS MUSEUS DO IPM**

ANTÓNIO PEDRO CRESPO MARTINS

ORIENTAÇÃO: PROFESSOR DOUTOR VÍTOR MANUEL DA SILVA SANTOS

JÚRI:

Presidente: Doutor Vítor Manuel da Silva Santos, professor catedrático do Instituto Superior de
Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais: Doutor António Abílio Garrido da Cunha Brandão, professor associado da
Faculdade de Economia da Universidade do Porto;

Doutor Manuel Fernando Cília Mira Godinho, professor auxiliar do Instituto
Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

SETEMBRO 1999

GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS



Spillover – Benefício que afecta outra instituição

Display – Função exibição, modo como os objectos se encontram distribuídos pelo espaço disponível

Master Narrative – Distribuição cronológica tradicional dos objectos de Arte no museu

Blockbuster – Exposição temporária de grande dimensão, temática, com recurso a objectos de Arte em empréstimo

Curatorial – Actividades desempenhadas pelos curadores/conservadores dos museus

Deaccessioning – Venda de objectos da colecção

Trustee – Indivíduo que faz parte do corpo de gestão de um museu, nos EUA. Tendem a ser pessoas influentes que não são remuneradas por esta função

Endowment – Dotação financeira do museu. Por exemplo, a dotação financeira da Fundação Calouste Gulbenkian

Matching Grant – Dotação financeira suplementar disponibilizada pelo decisor público para completar um objectivo monetário pré-definido

Peer Review – Método de avaliação em painel

Arm's Length – Política em que o Governo delega funções anteriormente controladas por si

Indemnity Scheme – Esquema através do qual o Estado garante o seguro dos objectos de Arte provenientes do exterior para exposições temporárias

RESUMO E PALAVRAS-CHAVE

A Economia dos Museus de Arte: um estudo sobre os museus do IPM

António Pedro Crespo Martins

Mestrado em: Gestão e Estratégia Industrial

Orientador: Doutor Vítor Manuel da Silva Santos

RESUMO

O panorama museológico tem sofrido transformações importantes, desde o início da década de 80, com a construção de novos museus e introdução de novas formas de gestão, que forçam a alteração do *standard* existente. Os museus mais estabelecidos são aqueles que têm mais dificuldades em renovar-se, em particular, os museus nacionais da Europa Ocidental que perderam importância relativa para estes novos museus. Esta nova museologia, que principia por alterar a concepção do próprio espaço para exibição de Arte, implica também um reactualizar da missão dos museus, e a estruturação do museu em torno das necessidades dos consumidores e não do produto, como acontece no presente. As políticas governamentais são decisivas na medida em que fornecem apoios directos e indirectos, quer sob a forma de subsídios, quer por incentivos fiscais significativos. As justificações para estes subsídios partem de um argumento de custos, que defende a não existência de preços de admissão. O subsídio serve para cobrir o défice operativo que se cria, reconhecendo também a importância social do museu, que serve dois tipos distintos de audiências: o público em geral e o grupo de doadores e membros da instituição.

O presente trabalho desenvolve a teoria sobre Economia de Museus de Arte, aplicando-a ao caso português, analisando a experiência dos museus dependentes do

Instituto Português de Museus. Estudam-se as audiências, as evoluções dos custos e das receitas, para se concluir pela necessidade de alteração de um modelo de gestão que não se enquadra mais nas novas tendências da moderna museologia. Em particular, argumenta-se a criação de um Museu Nacional de Arte e as vantagens que esta solução traria, quer em termos de custos, quer em número de visitas. Realizou-se um estudo empírico de estimação de funções custo, com o objectivo de identificar economias de escala que confirmassem a nossa proposta.

Palavras chave: Economia de Museus, Funções Custo, Economia da Arte, Participação nas Artes, Indústrias com Custos Decrescentes, Subsídios às Artes.

ABSTRACT AND KEY WORDS

THE ECONOMICS OF ART MUSEUMS: A STUDY OF THE IPM MUSEUMS

António Pedro Crespo Martins

Mestrado em: Gestão e Estratégia Industrial

Orientador: Doutor Vítor Manuel da Silva Santos

ABSTRACT

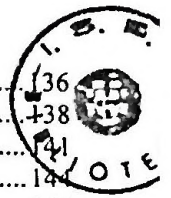
The setting for museums has suffered several and important changes since the 80's, with the opening of new museums and the introduction of new forms of management that could change the existing setting. More established museums experience tougher transitions, in particular, the national museums of Western Europe. The new museology begins with the change of the buildings that house museums, introducing a new conception of the space for Art display. This leads to the redefinition of the museum's mission, and to structure the museum according to the needs of the consumers and not the product, as it is done today. Government policies play a vital role by supplying museums with direct and indirect support, either in the form of monetary subsidies or in substantial fiscal incentives, such as tax exemption. The justification for these subsidies is essentially a cost argument, related to the issue of admission fees. The support is designed to cover the deficit incurred by charging a price lower than the average cost, recognising the social importance of museums, which serve two different types of audiences: on one hand, the general public, and on the other hand, the small group of donators and members.

The present work develops a view of the Economics of Art Museums, applying it to the Portuguese reality by studying the experience of the museums owned and managed by the Government, the IPM Museums. We study audiences, evolution of costs and receipts, in order to conclude that a change in the structure and management of these museums is needed. The existing model no longer fits the new demands, and we suggest that a National Art Museum should exist, 'merging' existing collections and managing common interests. We also estimate cost functions in order to find evidence of economies of scale.

Key-words: Economics of Museums, Cost Functions, Economics of Art, Arts participation, Decreasing Cost Industries, Arts Subsidies

ÍNDICE

LISTA DE QUADROS.....	10
LISTA DE FIGURAS.....	11
1 PREFÁCIO	12
1.1 AS PRINCIPAIS QUESTÕES EM DEBATE	12
1.2 EXPLICITAÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO	14
1.3 METODOLOGIA.....	16
2 AGRADECIMENTOS	18
3 INTRODUÇÃO	19
3.1 IDEIAS PARA UM MUNDO ADORMECIDO	19
3.2 A NOSSA PROPOSTA	20
3.3 O PORQUÊ DE UM MUSEU NACIONAL DE ARTE PARA PORTUGAL E A QUESTÃO DO ATRASO	23
3.4 A IMPORTÂNCIA SOCIAL DOS MUSEUS.....	25
3.4.1 <i>Exposições controversas e a missão do museu: exemplos antigos e recentes</i>	25
3.4.2 <i>O panorama recente em Portugal: "tirar os museus do passado, dando-lhes um futuro"</i> 27	
4 QUADRO TEÓRICO.....	30
4.1 NOVOS DESENVOLVIMENTOS	30
4.1.1 <i>A experiência dos parques temáticos</i>	30
4.1.2 <i>A experiência da Fundação Guggenheim e dos Museus de Arte Guggenheim</i>	32
4.2 NOVAS TENDÊNCIAS: A ARQUITECTURA E A SIMBOLOGIA DOS NOVOS MUSEUS DE ARTE, RUMOS PARA O FUTURO.....	36
4.2.1 <i>A nova museologia</i>	36
4.2.2 <i>Os novos museus</i>	39
4.3 A ECONOMIA DOS MUSEUS E GALERIAS	44
4.3.1 <i>Primeiras Questões</i>	44
4.3.2 <i>As questões da participação nas Artes</i>	50
4.3.3 <i>As questões dos custos e despesas operativas</i>	55
4.3.4 <i>Taxas de Admissão e novas formas de gestão</i>	56
4.3.5 <i>A relevância das exposições temporárias, os blockbusters</i>	63
4.3.6 <i>As questões das receitas dos museus</i>	65
4.4 O MODELO AMERICANO E OS MODELOS EUROPEUS	68
4.4.1 <i>A Missão do Museu e as Alternativas de Escolha a Considerar</i>	68
4.4.2 <i>Uma Visão da Realidade Norte-Americana</i>	69
4.4.3 <i>Os Modelos Europeus</i>	79
4.5 AS RELAÇÕES ENTRE O GOVERNO E OS MUSEUS	94
4.5.1 <i>Deve o Governo subsidiar as artes?</i>	94
4.5.2 <i>Argumentos a favor e contra</i>	96
4.5.3 <i>Indústrias com Custos Decrescentes</i>	102
4.5.4 <i>O lag de produtividade e os subsídios para as artes</i>	105
4.5.5 <i>A questão distributiva</i>	106
4.5.6 <i>Um resumo dos argumentos a favor</i>	109
4.5.7 <i>Um resumo dos argumentos contra</i>	110
4.6 ESTUDOS EMPÍRICOS	112
4.6.1 <i>Estudos Empíricos relacionados com a História Económica dos Museus de Arte</i>	112
4.6.2 <i>Estudos Empíricos relacionados com a Procura</i>	121
4.6.3 <i>Estudos Empíricos relacionados com a Oferta</i>	128
5 ESTUDO EMPÍRICO	136



5.1	O INSTITUTO PORTUGUÊS DE MUSEUS	136
5.2	CARACTERÍSTICAS E EVOLUÇÃO DAS VISITAS A MUSEUS DO IPM	138
5.3	EVOLUÇÃO DAS DOTAÇÕES DOS QUATRO MUSEUS.....	141
5.4	NÍVEIS DE AUDIÊNCIA E DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA PARA OS MUSEUS DO IPM.....	144
5.5	CARACTERIZAÇÃO E EVOLUÇÃO DOS VISITANTES AOS MUSEUS DO IPM	146
5.6	ANÁLISE DA ESTRUTURA DE CUSTOS DOS QUATRO MUSEUS.....	149
5.7	ANÁLISE DA ESTRUTURA DAS RECEITAS GERADAS PELOS MUSEUS DO IPM.....	152
5.8	RESULTADOS DA ESTIMAÇÃO	156
6	CONCLUSÕES.....	159
6.1	CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	159
6.2	CONSIDERAÇÕES PARA PORTUGAL	162
7	BIBLIOGRAFIA	168

LISTA DE QUADROS

QUADRO N.º 1 - DISTRIBUIÇÃO DAS COLECÇÕES POR MUSEUS DO IPM.....	21
QUADRO N.º 2 - DESPESA NAS ARTES POR PAÍSES DAS COMUNIDADES, 1985	24
QUADRO N.º 3 - DESPESAS OPERATIVAS DE MUSEUS DE ARTE NORTE AMERICANOS, 1979	53
QUADRO N.º 4 - EVOLUÇÃO DO RENDIMENTO OPERATIVO DE MUSEUS DE ARTE NORTE AMERICANOS PARA 1979 E 1988	67
QUADRO N.º 5 - DISTRIBUIÇÃO DA DESPESA POR FUNÇÕES, PARA MUSEUS DO UK E EUA.....	87
QUADRO N.º 6 - RESULTADOS DA ESTIMAÇÃO DE JACKSON	135
QUADRO N.º 7 - RESULTADOS DA ESTIMAÇÃO	157
QUADRO N.º 8 - ANÁLISE DE COVARIÂNCIA	158

LISTA DE FIGURAS

FIGURA N.º 1 -	INDÚSTRIAS COM CUSTOS DECRESCENTES	103
FIGURA N.º 2 -	TOTAL DE VISITAS A MUSEUS, 1984-1998	139
FIGURA N.º 3 -	NÚMERO DE VISITAS POR MUSEU	139
FIGURA N.º 4 -	EVOLUÇÃO DA DOTAÇÃO EM TERMOS REAIS, POR MUSEU	142
FIGURA N.º 5 -	EVOLUÇÃO DA DOTAÇÃO EM TERMOS NOMINAIS, POR MUSEU.....	143
FIGURA N.º 6 -	REGISTO DE ENTRADAS NOS MUSEUS.....	147
FIGURA N.º 7 -	ENTRADA DE ESTUDANTES NOS MUSEUS, 1996	148
FIGURA N.º 8 -	ENTRADA DE ESTUDANTES NOS MUSEUS, 1997	148
FIGURA N.º 9 -	RECEITAS DE MUSEUS (EM ESCUDOS), POR ORIGEM DE FUNDOS, 1997.....	154
FIGURA N.º 10 -	RECEITAS DE MUSEUS (EM ESCUDOS), POR ORIGEM DE FUNDOS, 1998.....	155
FIGURA N.º 11 -	RECEITAS DE MUSEUS (EM ESCUDOS).....	156

1 PREFÁCIO

“Me atreví a preguntar:

-Todavía hay museos e bibliotecas?

-No. Queremos olvidar el ayer, salvo para la composición de elegías. No hay conmemoraciones ni centenarios ni efigies de hombres muertos. Cada cual debe producir por su cuenta las ciencias y las artes que necesita.”

Jorge Luis Borges, Utopía de un hombre que está cansado

1.1 AS PRINCIPAIS QUESTÕES EM DEBATE

A Economia dos Museus de Arte abrange as questões financeiras, gestão e crescimento da colecção do museu, relações com o público e papel do governo no apoio dado aos Museus de Arte. O estudo a desenvolver centra-se no papel do governo e a parceria a desenvolver com os Museus de Arte, quer porque o Estado intervém detendo e gerindo Museus de Arte, quer porque regula o enquadramento da actividade, podendo ainda intervir através da concessão de subsídios ou outras formas de apoio.

A actividade dos Museus de Arte é marcada por duas características fundamentais: a impossibilidade de recolher fundos do mesmo modo que o fazem as empresas(uma vez que os museus são organizações sem fins lucrativos) e o peso substancial de fundos públicos nos seus orçamentos. Um primeiro problema para os museus decorre do facto de muitos directores de museus terem formações de base pouco adaptadas para lidar com o ambiente em mudança em que operam, faltando-lhes capacidade de perspectivar o negócio em termos de futuro, e dificuldades de gestão dos aspectos da administração dos museus relacionados com as políticas públicas. Também aqui nem sempre o interesse do director pode coincidir com o interesse da instituição

que ele representa, o que pode originar problemas relacionados com a Teoria da Agência.

Decorrem do facto de os museus serem organizações não lucrativas sérias limitações à capacidade financeira dos museus, pois embora a aquisição de novas peças para a colecção e as actividades de restauro e preservação sejam análogas ao investimento em equipamento e imobilizado nas empresas transformadoras, os museus não podem emitir acções como forma de financiamento. Uma outra limitação decorre do facto de não se poder gerir os objectos da colecção nem como activos financeiros, nem como activos normais, uma vez que não podem ser vendidos livremente para a obtenção de fundos.

Uma imagem corrente dos museus é aquela de guardiões dos objectos da cultura que eles encerram. Os preços que alguns objectos de Arte atingem no mercado internacional levam-nos a pensar que os museus se encontrarão em situações financeiras confortáveis, sem que essa noção popular corresponda à realidade. Se bem que alguns museus sejam ricos, se avaliarmos as suas colecções a preços de mercado, as verbas nos seus orçamentos para preservação, protecção, restauro, exibição e educação são insuficientes para garantir que o museu cumpre a sua missão. A restrição orçamental dos museus reflecte quer o seu estatuto enquanto organização sem fins lucrativos, quer a sua missão de preservar a Arte e exibi-la a um público cada vez mais vasto. Por outro lado, os mesmos preços elevados que despertam a atenção e curiosidade do público em geral, despertam também o interesse dos investidores, levando ao aumento dos preços dos objectos de arte, que desta forma se tornam também extremamente caros para os museus, reduzindo assim o seu poder de aquisição de novos objectos para a colecção.

A missão do museu de exhibir a Arte ao público em geral tem importantes limitações ao nível do volume de receita que o museu pode obter pela venda de entradas, uma vez que um preço de admissão muito elevado nunca é uma política possível ao violar a missão do museu. Pela importância cultural que têm os objectos nos museus, pela missão do museu, e pela restrição orçamental, tornam-se particularmente relevantes o papel do Estado enquanto agente económico, e a gestão das actividades do museu.

1.2 EXPLICITAÇÃO DO OBJECTO DE ESTUDO

Caracterizar o quadro de referência em que operam os Museus de Arte, em geral, para analisar e procurar identificar as especificidades do caso português. Dentro deste enquadramento caracterizar as principais questões que se colocam, quer em termos operacionais, quer em termos futuros, procurando desenhar as linhas orientadoras para os Museus de Arte em Portugal.

Da análise dos problemas presentes e da comparação com outros modelos de gestão transparece a necessidade de uma alteração do funcionamento dos Museus de Arte em Portugal. Da necessidade de justificar os subsídios recebidos à própria validação dessas verbas públicas, a actividade dos museus deve ser explicitada, devendo ser definidos os seus objectivos e os meios ou instrumentos de que dispõem, ou à sua disposição, para que estas organizações possam cumprir as suas missões. Porque os museus vivem do público e dos objectos que tutelam, entendemos que para além da óptica económica, os museus carecem, sobretudo, de uma filosofia de gestão, capaz de transformar os museus portugueses, fortemente intervencionados pelo Estado, em

instituições financeiramente saudáveis e independentes, que executam várias funções, algumas das quais podem e devem ser apoiadas pelo Estado.

Neste contexto de estudo, espera-se que com a análise das funções custo se encontrem justificações para uma concentração nos Museus de Arte, isto é, na criação de um Museu Nacional de Arte que integre vários museus, que actuando em conjunto apresentem claras vantagens. Esta lógica decorre da suposição da existência de economias de gama e de escala associadas às actividades dos Museus de Arte, bem como a outras considerações. Em particular, e pelas razões que serão expostas, entende-se que existem vantagens para Portugal, enquanto país pequeno e periférico, da existência de um museu nacional. Isto por razões de ordem interna, entre as quais questões de eficiência; e razões de ordem externa, como questões de redistribuição e equidade que se colocam nestes casos. Um museu nacional poderá justificar melhor a existência de preços de admissão, e terá também um atractivo acrescido na atracção de obras de arte.

Procura-se desenvolver, mais do que um estudo particular/sectorial, um enquadramento para o funcionamento dos Museus de Arte, ensaiando possíveis soluções para os problemas actuais, internos e externos, que afectam os Museus de Arte, em particular, aqueles localizados em Portugal.

A ideia que pretendemos demonstrar com esta Tese de Dissertação de Mestrado é a de que existe um modelo de gestão mais adequado para os museus nacionais que não aquele que está actualmente em funcionamento. Em particular, entendemos que, de acordo com as experiências internacionais, são necessárias novas formas de gestão, mais adequadas, que melhor sirvam os cidadãos e as comunidades. O modelo que

desenvolvemos e aqui descrevemos corresponde a uma proposta que é exequível e credível, mas a escassez de dados disponíveis impede uma formalização mais precisa.

1.3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para analisar os Museus de Arte do IPM consistia em: localizar os museus pelo país, e se possível averiguar o peso destes museus no total de Museus de Arte em Portugal. Em segundo lugar tinha-se como objectivo classificar, entre os museus dependentes do IPM, a importância de cada museu, em termos de orçamento (fontes de financiamento e despesas correntes), valor da colecção (que serviria de indicador de qualidade a utilizar), e número de visitantes (tido como uma medida do *output*). Pretendia-se também analisar as despesas governamentais em museus, e a estrutura de custos do IPM detalhada para cada museu dependente. O estudo empírico a realizar procurava indicadores de economias de escala, e elasticidades custos-prioridades, de forma a encontrar evidência estatística que justificasse a proposta de ganhos de dimensão apresentada. A função a estudar, segue a de Jackson (1988) e consiste em $\ln(TC) = \ln a + b \ln Q + \gamma \ln(W/K) + r_1 \text{Instalações} + r_2 \text{Conservação} + \varepsilon$; em que b identifica a existência de economias de escala se for inferior a 1, e deseconomias de escalas se for superior a 1. Por sua vez, os coeficientes r_1 , r_2 , medem as elasticidades custos-prioridades. Q mede o número de visitas, W a taxa de salário, e K o custo de capital.

Porque um novo modelo para os Museus de Arte passa por redefinir o papel do Estado, um quinto parâmetro reside então na apresentação da política que se entende a desejável para os museus, enquadrada nas relações entre os Governos e os Museus,

tendo como elemento comparativo experiências e outros modelos internacionais, em particular, o modelo europeu e o norte-americano.

Os dados utilizados para as visitas e visitantes cobrem o período entre 1984 e 1998, e os dados sobre receitas e custos os dois últimos anos: 1997 e 1998. O número de observações é reduzido, mas foi impossível obter mais dados, ou porque não se encontravam disponíveis, ou porque não existiam. De facto, parte dos dados que foram requisitados não existiam, entre os quais os valores das colecções (que se pretendia utilizar no estudo empírico como indicadores de qualidade) e os estudos demográficos sobre os visitantes. Para se ter uma ideia sobre a dificuldade de obter dados utilizáveis podemos referir que o processo de inventário das colecções dos museus dependentes do IPM ainda não se encontra concluído, estando a decorrer desde 1992. Também não foi possível ter acesso aos dados que se espera virem a ser publicados em Janeiro de 2000, referentes ao Inquérito a Museus e Núcleos Museológicos realizado pelo IPM e pelo Observatório das Actividades Culturais.

Este trabalho encontra-se dividido em capítulos, sendo que na construção do corpo teórico se acompanham, na generalidade, nos pontos 4.3 e 4.5, dois manuais de referência: o de Heilbrun e Gray (1993) e o de Feldstein (1991).

2 AGRADECIMENTOS

Entre as muitas pessoas que tornaram possível a realização deste trabalho, gostaria de agradecer

Em primeiro lugar, à minha família

Ao Professor Doutor Vítor Manuel da Silva Santos, pela decisão de aceitar ser meu orientador, pelos ensinamentos que me proporcionou, pela importância das suas sugestões, pela permanente disponibilidade, e, sobretudo, pela amizade demonstrada.

Ao Coordenador Científico do Mestrado, Professor Doutor Américo Ramos dos Santos, por me ter proporcionado as condições para a realização desta dissertação.

Gostaria também de referir o apoio dado pelo Professor Dr. José Escaleira, pelo Professor Doutor Carlos Pestana Barros, e o apoio imprescindível do Dr. Fernando Mota Carneiro, e do António Sérgio Nunes Almeida, que me facilitaram os dados indispensáveis à elaboração da parte empírica.

Às amigas Andreia Gomes, Suzana Prado, e Isabel Pereira, pela inúmeras reflexões e comentários que me suscitaram.

Aos colegas Humberto Alagoa e Kim Mortensen, por indicarem sempre o caminho.

3 INTRODUÇÃO

"It is commonly assumed that there is culture, but that it is the property of a small section of society; and from this assumption it is usual to proceed to one of two conclusions: either that culture can only be the concern of a small minority, and that therefore there is no place for it in the society of the future; or that in the society of the future the culture which has been the possession of the few must be put at the disposal of everybody."

T. S. Eliot, Notes towards the definition of culture, 1948

3.1 IDEIAS PARA UM MUNDO ADORMECIDO

O presente estudo tem por objectivo propor e justificar um modelo de gestão para os museus detidos e geridos pelo Estado em Portugal. A solução proposta para os museus do Instituto Português de Museus define a criação de um Museu de Arte Nacional, que reuna as colecções fragmentadas da maioria dos 29 museus do IPM. Este museu, que se assemelharia aos grandes museus nacionais dos países da Europa Ocidental: o Louvre, o Prado, o Rijksmuseum, integraria as colecções dispersas actualmente pelos vários museus sob a tutela do IPM, organizando um conjunto de exposições temporárias, com obras do seu acervo e outras peças em empréstimo, que então seriam itinerantes pelos espaços-museu dos actuais museus dependentes do IPM. Desde logo se apresentam várias vantagens deste novo modelo de gestão: uma redução significativa de custos, o factor decisivo no contexto actual dos Museus de Arte; uma melhor afectação dos recursos, a extensão da Arte a um conjunto mais vasto de visitantes, ganhos de economias de escala, e um serviço mais racional e mais eficaz, que melhor serve as populações e comunidades.

A situação actual do panorama museológico em Portugal identifica o IPM como um elemento fundamental, apesar de deter apenas 29 dos cerca de 681 museus identificados pelo Inquérito a Museus e Núcleos Museológicos. Apesar do número de museus nacionais não ultrapassar os 6% do total, a sua importância ultrapassa claramente este valor, quer pela dotação financeira, quer pelo valor da Arte neles contida. O inquérito realizado pelo IPM em colaboração com o Observatório das Actividades Culturais, a publicar em Janeiro de 2000, visa preparar a constituição da Rede Portuguesa de Museus, definindo critérios de integração. A proposta de criação de um Museu de Arte Nacional, que reduza a dispersão das colecções, é acompanhada por uma proposta de política de exposições temporárias para os espaços-museu do IPM, tendo por base a situação actual que onera os orçamentos (e o custo total) e não aproveita sinergias. A Rede Portuguesa de Museus que é proposta pelo governo será constituída por museus dependentes do IPM ou museus do Estado, autarquias, pessoas colectivas públicas e privadas, tendo em atenção a heterogeneidade dos museus existentes. A nossa proposta não colide com a RPM, antes se integra enquanto restringida aos museus dependentes do IPM. Tal como é identificado, o objectivo da RPM é a definição clara da política de apoios museológicos por parte do Estado, reconhecendo desde já o papel importante e decisivo da intervenção do Governo nesta área.

3.2 A NOSSA PROPOSTA

No quadro dos museus dependentes do IPM, as colecções encontram-se distribuídas da seguinte forma:

Quadro N.º 1 - DISTRIBUIÇÃO DAS COLECÇÕES POR MUSEUS DO IPM

Arqueologia	9 museus
Cerâmica	8 museus
Desenho/Gravura	15 museus
Escultura	
Séc. XII-XVI	10 museus
Séc. XVII-XVIII	6 museus
Séc. XIX-XX	3 museus
Etnografia	7 museus
Mobiliário	8 museus
Ourivesaria	10 museus
Pintura	
Séc. XII-XVI	10 museus
Séc. XVII-XVIII	7 museus
Séc. XIX-XX	8 museus
Têxteis	13 museus
Vidro	6 museus

Fonte: <http://www.ipmuseus.pt>

Acresce a esta distribuição a especificidade dos Museus Monográfico de Conímbriga, Terra de Miranda, Teatro, Música, e Coches. Esta dispersão das colecções conduz a uma má afectação dos recursos, e a uma distribuição desigual da Arte pela população, pelo que a integração das colecções de arqueologia, cerâmica, desenho, escultura, etnografia, mobiliário, ourivesaria, pintura, têxteis, e vidro, num Museu Nacional de Arte pode trazer vantagens várias, como iremos tentar demonstrar. Os outros museus dependentes do IPM seriam o Museu Nacional dos Coches, o Museu Monográfico de Conímbriga, o Museu Terra de Miranda, e o Museu Nacional do Teatro e da Música.

Trata-se de uma ‘fusão’ de museus, em tudo semelhante aos movimentos de concentração das empresas, visando uma redução dos custos, a prestação de um melhor serviço ao cliente, e uma gestão mais saudável das instituições. No caso dos museus do Estado, todas as decisões são decisões de índole política, onde a burocracia e outras considerações que não a económica entram como factores decisórios. Para justificar a

nossa proposta teremos então que demonstrar as vantagens enunciadas, sendo a principal, para o argumento dos fundos públicos, o facto de a organização por nós proposta atingir um número maior e mais variado de indivíduos, pelo que permite melhor servir as missões do museu, alargando a sua base de visitantes e a sua função educativa. Pela inexistência de dados no plano interno recorreremos a comparações internacionais, sempre que necessário.

Dos 29 museus do IPM, onze situam-se em Lisboa. As cidades do Porto, Braga, e Caldas da Rainha acolhem cada uma dois museus dependentes do IPM, estando os restantes localizados em: Bragança, Guimarães, Aveiro, Nazaré, Évora, Castelo Branco, Viseu, Guarda, Lamego, Coimbra, Condeixa-a-Nova, e Miranda do Douro. Desde já se observa que as regiões autónomas da Madeira e dos Açores, bem como o Algarve, não possuem nenhum museu dependente do IPM. Uma segunda observação tem a ver com o facto de o IPM não abranger nenhum museu virtual. Dada esta distribuição geográfica, e observando a dispersão das colecções, então parece fazer sentido uma outra política museológica para o IPM, que consistisse na integração das várias colecções, e criação de um Museu Nacional de Arte; permitindo aos museus dependentes do IPM que ficassem sem colecção a exibição de exposições temporárias em regime rotativo, organizadas pelo Museu Nacional. Disponibilizando 17 espaços/galerias/Museus de Arte, é possível estabelecer um regime de exposições que torne um maior volume de obras de Arte disponíveis para o público, permitindo um contacto directo com obras de Arte de referência, enquanto se estabelece um Museu Nacional com dimensão suficiente para ser relevante na cena internacional, integrando-se no circuito de exposições temporárias europeias e internacionais.

3.3 O PORQUÊ DE UM MUSEU NACIONAL DE ARTE PARA PORTUGAL E A QUESTÃO DO ATRASO

A criação de um Museu Nacional de Arte que tenha dimensão internacional, semelhante aos Louvre, Prado, Rijksmuseum, Ermitage, Metropolitan, Museus do Vaticano, e British Museum, entre tantos outros, surge como uma saída interna para ultrapassar a questão do atraso português em matérias culturais. O panorama das despesas culturais em Portugal indicava um gasto em Artes per capita, em paridade de poder de compra, de 7,6 ECU, em 1985. Corresponde ao valor mais baixo da Europa Ocidental, quando a média da CEE se fixava nos 22,0 ECU. Estes valores traduzem o atraso português, e são acompanhados pela percentagem da despesa em Artes no PIB, e em volume total.

Quadro N.º 2 - DESPESA NAS ARTES POR PAÍSES DAS COMUNIDADES, 1985

European Communities-Spending on the Arts, 1985						
Spending on All Arts						
Country	Spending on Arts (ECU Millions) (1)	(1) As % National Budget (2)	Per Capita Spending Arts(ECU) (3)	(1) As % of GDP (4)	Spending on Arts (SPP) (5)	Per Capita Arts Spending (SPP) (6)
Germany	1,368.0	0.7	22.3	0.2	1,392.0	22.7
France	1,454.0	1.0	26.5	0.2	1,585.0	28.9
Italy	1,272.0	0.4	22.3	0.3	1,564.0	27.5
Netherlands	497.0	0.7	34.1	0.3	542.0	37.2
Belgium	224.0	0.5	22.8	0.2	270.0	27.4
Luxembourg	8.0	0.5	22.2	0.2	10.0	27.8
Great Britain	447.0	0.2	7.9	0.1	533.0	9.5
Ireland	22.0	0.2	6.3	0.1	28.0	8.0
Denmark	184.0	0.8	36.0	0.2	178.0	34.9
Greece	79.0	0.4	8.2	0.2	105.0	11.0
Spain	564.0	0.6	14.7	0.3	842.0	22.0
Portugal	56.0	0.4	5.4	0.2	78.0	7.6
EEC	-	0.5	19.1	0.2	7,127.0	22.0
Spending on Visual and Performing Arts						
Country	Cultural Heritage		Music and Opera		Theatre and Dance	
	% of Arts Budget	Spending per Capita (ECU)	% of Arts Budget	Spending per Capita (ECU)	% of Arts Budget	Spending per Capita (ECU)
Germany	20.10	4.48	5.50	1.23	28.70	6.41
France	28.90	7.65	14.20	3.78	7.50	1.99
Italy	32.80	7.33	24.30	5.44	7.00	1.57
Netherlands	29.10	9.95	11.90	4.07	4.50	1.52
Belgium	26.70	6.08	13.10	2.99	15.20	3.46
Luxembourg	24.00	16.94	2.10	0.56	2.30	0.56
Great Britain	36.70	2.92	13.70	1.09	12.80	1.02
Ireland	32.60	2.06	8.20	0.51	18.40	1.17
Denmark	24.20	8.75	4.30	1.57	28.40	10.25
Greece	-	-	-	-	-	-
Spain	32.60	2.91	10.00	0.89	3.50	0.31
Portugal	41.00	2.24	2.60	0.15	2.00	0.11
EEC	28.50	5.21	13.40	2.45	13.20	2.41
Average	34.30		10.00		11.80	

Fonte: Feldstein (1991), pp.284

Por outro lado, se pesquisarmos na Internet museus portugueses, em 1999, temos alguma dificuldade em encontrar links para os museus em Portugal. Basta pesquisar a Museum Computer Network, que contém mais de 1.000 links internacionais para, em 56 países diferentes, não encontrar Portugal, o que não acontece para nenhum outro país da União. Se a solução interna passa por ganhar dimensão, ter uma política de recursos

partilhados e exposições temporárias em regime de rotatividade, então é também necessário clarificar e definir os apoios a museus e galerias locais, introduzindo e reforçando uma lógica de gestão de que tantos museus portugueses carecem.

A outra alternativa para ultrapassar a questão do atraso estrutural consiste numa saída externa, com o desenvolvimento da Política Cultural Europeia, que reintegre Portugal no circuito europeu de Arte. Embora esta política já exista, correspondendo ao artigo 128º do Tratado da União Europeia, referindo-se ao *património comum*, não parece que se venha a desenvolver tão cedo, tendo em conta as outras prioridades europeias, que resultam de uma União baseada fundamentalmente em avanços económicos e financeiros. O que verificamos são acções de grande visibilidade, mediáticas, como as Capitais Europeias da Cultura. É difícil registar avanços nesta área, entendendo-se que a cultura europeia não é sinónimo de substituição de identidades, mas sim de complementaridades, pelo que se vê a identidade cultural europeia como o diálogo entre as diferentes culturas nacionais e regionais europeias, que não requerem harmonização de leis e regulamentos. Mesmo beneficiando da Presidência Portuguesa para introduzir este debate, que aliás não é novo, não se esperam grandes avanços, o que nos conduz à solução interna.

3.4 A IMPORTÂNCIA SOCIAL DOS MUSEUS

3.4.1 EXPOSIÇÕES CONTROVERSAS E A MISSÃO DO MUSEU: EXEMPLOS ANTIGOS E RECENTES

Quando em 1969 o Metropolitan Museum of Art, em Nova Iorque, abriu ao público a exposição “Harlem on My Mind”, o objectivo da exposição era expandir as fronteiras culturais, passando a integrar a história do capital cultural da América negra

desde 1900 até 1968, numa altura em que a maioria das instituições culturais americanas ignoravam as culturas das minorias. Para além disso, a exposição constava de ampliações fotográficas, imagens projectadas e um filme de vídeo, o que horrorizou a elite cultural devido ao uso de tecnologias de comunicação multimédia e ao ênfase na cultura afro-americana. Com manifestações e barricadas na entrada do museu, a abertura da exposição foi antecedida por um ataque sem precedentes na colecção, com dez obras de Arte vandalizadas, uma das quais uma pintura de Rembrant. Mais tarde, o New York City Council ameaçou retirar todo o apoio financeiro caso o catálogo da exposição não fosse imediatamente retirado de venda, decisão que o Met foi obrigado a acatar. No entanto, durante as onze semanas em que a exposição esteve aberta, registaram-se audiências recordes na história dos museus, com visitantes que eram predominantemente brancos, de classe média, mas também, e pela primeira vez, o museu recebia visitantes de cor. Apesar de, na época, a exposição ter propagado ondas de choque para o mundo da arte, podemos hoje afirmar que o museu cumpriu a sua missão, alargando as fronteiras culturais, e transmitindo a Arte a um maior número de pessoas.

A recente exposição do Art Museum of Brooklyn, 'Sensation', com as obras protegida por polícias e vidros à prova de bala, obteve uma exposição mediática internacional que ultrapassou as fronteiras da localidade que serve, recolocando de uma forma muito explícita uma autêntica selecção de questões problemáticas que envolvem os Museus de Arte. Envolvida numa controvérsia muito grande, que atrai muitos visitantes (o que satisfaz o museu), as autoridades reagem ameaçando estrangular financeiramente o museu, que recebe cerca de 7 milhões de dólares de fundos municipais, contrariam o número recorde de visitantes na primeira semana, tendo



ultrapassado os números relativos a uma outra exposição muito bem sucedida sobre Manet. Serve o nosso interesse uma outra acção, menos mediatizada, que se prende com uma acção judicial contra o museu, pelo facto de este cobrar uma taxa de admissão de 9,75 dólares, o que indicia um interesse comercial e não respeita o acordo realizado com as autoridades locais, que levaram à concessão dos apoios financeiros. Será também interessante notar que se trata de uma exposição itinerante, proveniente de Londres, e que visitará também a Austrália, o Japão, para então regressar à Europa. Antes de colocar a tónica no interesse desmedido das autoridades pelo mundo da arte, vale a pena recuperar este circuito internacional de exposições, o “roteiro das capitais”, para constatar que Portugal lhe está totalmente alheio. A exposição de Van Dyck que a Royal Academy of Arts inaugura provém de Antuérpia, a mostra de Rembrandt que inaugura no Mauritshuis, em Haia, provém da National Gallery de Londres; a exposição de Caravaggio no Prado segue para o Museu de Belas Artes de Bilbao, a exposição de Chardin no Louvre irá depois visitar Düsseldorf, Londres, e Nova Iorque.

3.4.2 O PANORAMA RECENTE EM PORTUGAL: “TIRAR OS MUSEUS DO PASSADO, DANDO-LHES UM FUTURO”¹

O presente ano de 1999 conheceu um aumento do orçamento do Ministério da Cultura de 6%, para os 42,1 milhões de contos, tendo sido a prioridade declarada os museus. A área do investimento do PIDDAC (Plano de Investimento e Despesas de Desenvolvimento da Administração Central) destinava meio milhão de contos para os museus, o que correspondia a um aumento de 47,6%. Para além deste reforço de verbas, aguarda-se a publicação de legislação que discipline os museus e estabeleça os critérios

¹ Manuel Maria Carrilho, Ministro da Cultura

que sirvam para definir o apoio do Estado. Tendo em conta que a última classificação dos museus em Portugal data de 1932, facilmente se percebe o estado caótico em que se encontra o sector. A nova lei irá permitir identificar, de entre os 750 museus recenseados, quais os que poderão exercer a sua actividade como museu. Os critérios que serão utilizados referem-se a instalações, pessoal, colecção permanente, e financiamento

No quadro museológico nacional, a situação recente tem sido marcada sobretudo pela inauguração e expectativas geradas pelo novo Museu de Arte Contemporânea (MAC) de Serralves. Atraindo muitos visitantes pelo edifício de Siza Vieira, o museu pretende, com a realização de 12 exposições por ano, cativar as gerações mais novas a gerar visitas repetidas, estimulando o hábito pela “variedade de ofertas”². Para tal, o museu aposta em “exposições de grande público”³ com artistas mais familiares para os visitantes menos conhecedores da Arte contemporânea. A criação deste novo museu, enquadra-se na política cultural que está definida, e que assenta no princípio de “intervencionismo sem interferência”. No que respeita aos museus discute-se a criação de três novos museus: Cinema, Moda, Arquitectura, enquanto se aguarda o alargamento do Museu do Chiado e a criação do Museu de Arte Rupestre do Côa,; mas as prioridades culturais corresponderam às grandes iniciativas do Parque do Côa, Feira de Frankfurt, Expo-98, classificações de património mundial, e Porto-Capital da Cultura.

O MAC de Serralves corresponde ao primeiro museu de Arte contemporânea do norte do país, sendo curioso notar que para o edifício de Siza Vieira se reservou uma verba de cinco milhões de contos, enquanto que para a colecção o volume de fundos se

² Vicente Todoli, Director do Museu de Arte Contemporânea-Mac

³ idem

resume a um milhão de contos distribuídos por cinco anos. Conhecidas as experiências bem sucedidas de Bilbao e de Groeningen existe uma clara intenção de tentar replicar este sucesso em Portugal, e esta primazia na arquitectura em detrimento da colecção traduz uma opinião corrente de que “os museus são as novas catedrais da sociedade contemporânea”⁴, reconhecendo o impacto económico que museus podem ter nas economias locais. No caso de Serralves, a política definida centra o museu numa lógica nacional, entendendo-se que o museu deve tomar opções em função das necessidades nacionais e não apenas locais, o que para um museu recente, com uma dotação financeira muito modesta, e localizado num país sem fortes tradições no campo artístico pode não ser a melhor opção. É ainda importante referir que 3/4 do custo total da obra é financiados por fundos comunitários, sendo os restantes 25% fundos estatais.

⁴ Eduardo Souto de Moura, Arquitecto

4 QUADRO TEÓRICO

“Our experience has demonstrated plainly that these things cannot be successfully carried on if they depend on the motive of profit and financial success. The exploitation and incidental destruction of the divine gift of the public entertainer by prostituting it to the purpose of financial gain is one of the worser crimes of present-day capitalism.”

J. M. Keynes, Art and the State, 1936

4.1 NOVOS DESENVOLVIMENTOS

4.1.1 A EXPERIÊNCIA DOS PARQUES TEMÁTICOS

Uma outra novidade interessante consiste no projecto para o primeiro parque temático em Portugal. Associado à figura da banda desenhada de Lucky Luke, este projecto estima 650 mil visitantes para o primeiro ano de funcionamento e a criação de um total de 2000 postos de trabalho, entre directos e indirectos. Enquanto que os museus são essencialmente instituições sem fins lucrativos, que oferecem visitas com uma elevada componente cultural e pouco entretenimento, os parques temáticos são em regra instituições privadas com fins lucrativos que apostam no entretenimento e em proporcionar aos seus visitantes, pouco interessados no significado cultural da ocasião, experiências extraordinárias e únicas. O parque temático mais visitado no mundo, o Tokyo Disneyland, recebe quase 17 milhões de visitantes por ano, enquanto que o décimo maior parque temático, o Disney’s Animal Kingdom, é visitado por pouco mais de seis milhões de pessoas. Os cinco parques temáticos mais visitados totalizam quase 70 milhões de visitas, enquanto que para os maiores dez o número se aproxima dos 110 milhões de visitas, valores totalmente desconhecidos pelos museus. O Met, de Nova

Iorque, um dos maiores museus do mundo tem cerca de cinco milhões e meio de visitantes, enquanto que o total de visitas dos 29 museus do IPM pouco ultrapassa a unidade de milhão. No que respeita aos parques temáticos, coloca-se, tal como para os museus, a questão da existência ou não de um valor social devido a estas instituições. No entanto, enquanto que para os museus a discussão tem por objectivo justificar os apoios recebidos, para os parques a questão consiste em proporcionar uma experiência social positiva, reconhecendo-se um valor social, em especial quando consideramos as componentes educativas e a procura da felicidade.

Enquanto que nos EUA existem cerca de 750 parques temáticos, que atraem cerca de 300 milhões de visitantes, gerando receitas de 8.7 *billion* dólares, os 225 parques Europeus atraem cerca de 160 milhões de visitantes anuais, gerando receitas de 2 *billion* dólares. O que nos interessa referir é o facto de a indústria se encontrar dividida entre parques tradicionais e parques temáticos. Os primeiros caracterizam-se por serem parques ‘abertos’, que não cobram taxas de admissão e oferecem um conjunto de diversões do tipo *pay-as-you-go*. É o caso do Prater de Viena, que oferece cerca de 170 atracções diferentes. Por sua vez, os parques temáticos tendem a ser ‘fechados’ e o bilhete de entrada válido para a maioria ou totalidade das atracções. As experiências dos visitantes estão relacionadas com um tema, o que significa estruturas próprias e específicas. Enquanto que os parques tradicionais se localizam frequentemente nos centros urbanos, os parques temáticos tendem a localizar-se fora das cidades, em parte devido à sua maior dimensão, maior complexidade e necessidade de oferta de facilidades de estacionamento. O Tivoli, em Copenhaga quando abriu localizava-se fora da cidade, e a cidade de Orlando cresceu em redor o parque Disney. Os parques Disney correspondem aos chamados ‘ícones’, uma vez que se convertem no destino da visita e

têm por mercado o mundo inteiro, ao contrário dos parques locais, o Prater ou o Tivoli funcionam como bandeiras de atracção, mas não constituem a razão da visita a Copenhaga ou Viena.

Como em qualquer negócio, uma boa gestão é um factor crítico de sucesso. Nos EUA o crescimento destas indústrias tem apresentado valores estáveis de 2,8% ao longo dos últimos dez anos, mas porque os parques dependem de uma série de factores imprevisíveis: gostos dos consumidores, clima, a economia, entende-se que os projectos têm de ser auto-sustentados, o que implica a especialização de alguns parques e a definição de critérios objectivos: localização em áreas que abranjam 10 a 20 milhões de habitantes num raio de duas horas de viagem de automóvel. O que importa reter da experiência dos parques temáticos é a forma como se dividem entre parques locais que servem uma comunidade bem definida e identificada, respondendo às suas necessidades com uma oferta generalizada de atracções- e parques temáticos especializados, que são o motivo da visita e que oferecem um conjunto de atracções sempre renovadas e mais excitantes, que constituem experiências únicas.

4.1.2 A EXPERIÊNCIA DA FUNDAÇÃO GUGGENHEIM E DOS MUSEUS DE ARTE

GUGGENHEIM

Esta especialização dos parques também é visível nos museus, onde as experiências recentes parecem estar a alterar os padrões há muito instalados. Um dos exemplos mais significativos desta alteração é expresso pela experiência do museu Guggenheim de Bilbao. Inaugurado há dois anos, o Guggenheim é hoje o museu do Estado espanhol mais visitado, tendo ultrapassado o Museu do Prado. Ocupando um edifício arquitectónico singular, os impactos económicos provocados na economia do

País Basco são impressionantes, estimando-se que a abertura do museu tenha representado cerca de 1% do PIB da região, com os trinta milhões de contos de receitas globais e os cerca de 3900 empregos directos. Por outro lado, o museu permitiu colocar Bilbao nos circuitos das grandes exposições internacionais, contribuindo de forma inequívoca para o aumento da auto-estima das populações e a melhoria e promoção internacional da imagem da região. No que se refere a *spillovers* para outros museus, o Museu de Belas Artes de Bilbao viu a sua audiência duplicar, o que aconteceu apesar de a entrada ter deixado de ser gratuita

Por outro lado, a experiência dos vários museus Guggenheim representam uma nova postura em relação ao mundo dos museus, tendo demonstrado Krens que “um grande museu não necessita de estar situado no centro do Universo para ter êxito”⁵. A Fundação Guggenheim estabeleceu uma cadeia de Museus de Arte em Manhattan, Bilbao, Soho, Veneza e Berlim, actuando como um museu multinacional, que franchisa Arte. A aplicação dos princípios da gestão aos museus conduz a uma situação inovadora que está a rescrever as regras de operação dos museus e ameaça estabelecer novos *standards*. O mundo conservador dos museus sofreu um abalo com a abertura dos museus de Bilbao e Berlim, que tornaram a Fundação Guggenheim a primeira instituição de Arte verdadeiramente multinacional no mundo. Gerindo os museus de forma muito semelhante a uma operação de *franchise*, os satélites europeus participam no custo de organização das exposições (tempo de pesquisa, construção de invólucros para o transporte dos objectos de arte, elaboração de um catálogo, custos de conservação), sendo as exposições desenvolvidas para Nova Iorque depois transferidas para os outros museus da organização. A lógica de negócio consiste no facto de se poder

duplicar ou triplicar o número de visitantes, sem que os custos aumentem na mesma proporção. Trata-se de explorar economias de escala a todos os níveis, tornando os museus satélites financeiramente autónomos. Por outro lado, estes novos museus, muito activos e mediatizados, têm uma capacidade de atrair patrocínios, sendo o museu de Bilbao financiado pelo Governo Basco (que dispendeu 22 milhões de contos na construção do edifício desenhado por Frank Ghery) e o museu de Berlim financiado pelo Deutsche Bank. A partilha de custos e outras economias, permitiram ao Guggenheim de Nova Iorque equilibrar o seu orçamento em 1997, após perdas de 6.5 milhões de dólares em 1995 e 600.000 dólares em 1996. Com uma dotação de apenas 47 milhões de dólares, quando comparados com os 315 milhões de dólares do Museum of Modern Art ou os 878 milhões de dólares do Met, o Guggenheim retira dividendos das suas sucursais no estrangeiro. Por sua vez, o museu original também beneficia, estimando para 1999 um número recorde de três milhões de visitantes, valor muito superior aos 735.000 de 1998, o que por sua vez atrai patrocínios de grandes empresas, como a Nokia e o Deutsche Bank, que desde a abertura dos museus de Bilbao e Berlim acordaram em financiar as exposições do Guggenheim em todas as localizações. A estratégia do Guggenheim vence também em outras áreas, tendo um *trustee* do museu desde 1993 doado recentemente 50 milhões de dólares, o que duplica a dotação do museu. No entender do doador, Peter Lewis, “*You don’t succeed bigtime by doing it the way other people do it*”⁶. Esta estratégia começa agora a ser introduzida por outros museus, com a abertura por parte do Boston Museum of Fine Arts de um museu em Nagoya, no Japão. Estes novos museus, como o Museu de Shangai, estão melhor

⁵ Thomas Krens, Forbes, May 18 1998

⁶ Peter Lewis, Forbes, May 18 1998

equipados, desenhados, com melhores iluminação, *displays*, e explicações do que as tradicionais galerias ou museus, redefinindo o *standard* para os museus mais estabelecidos e cumprindo o objectivo de proporcionar ao visitante uma experiência agradável, que entretém e educa.

Muito mais do que os seus congéneres europeus, os museus americanos dependem muito das doações feitas por privados ou empresas, que assumem uma importância crescente se considerarmos os preços actuais dos mercados de arte. Recentemente, o Met recebeu de uma *trustee* honorária do museu, Natasha Gelman, a doação de uma importante colecção de Arte europeia do século XX, avaliada em 300 milhões de dólares, o que não é de todo único, se considerarmos as doações também recentes de Betsey Whitney, também avaliadas em 300 milhões de dólares, à National Arte Gallery e ao Museum of Modern Art. A doação de obras de Arte aos museus beneficia de incentivos fiscais, mas não são de todo isentas de riscos. Para coleccionadores interessados em doar colecções muito valiosas, a doação em partes é a melhor alternativa, porque apenas permite ao museu deter e expor o objecto doado no tempo em proporção da doação. Uma outra vantagem das ofertas parciais consiste no facto de se reavaliar o objecto cada vez que se efectua uma nova doação, o que tende a aumentar o volume de imposto dedutível. Embora a ideia agrade muito aos museus, que empregam funcionários em full-time para estes fins, este esquema não é isento de riscos uma vez que peças que não tenham sido doadas na totalidade podem acabar para venda no mercado, recebendo o museu a percentagem equivalente à doação, mas não o objecto, que teria de adquirir em leilão público.

4.2 NOVAS TENDÊNCIAS: A ARQUITECTURA E A SIMBOLOGIA DOS NOVOS MUSEUS DE ARTE, RUMOS PARA O FUTURO

4.2.1 A NOVA MUSEOLOGIA

A nossa relação com os museus é baseada na confiança, pois esperamos que os museus de história conheçam os factos e que os museus de ciência nos ensinem os mecanismos. No entanto, esperamos mais dos Museus de Arte, esperamos poder adquirir informação, através do contacto directo com a arte. O museu tradicional assumia que a capacidade de experimentar a Arte era uma inclinação humana comum, baseado num certo consenso sobre a filosofia da Arte e a universalidade dos valores éticos e estéticos. Desta forma, os museus apelavam a uma única audiência, os visitantes que desejavam experimentar um sentimento de grandeza, que deveriam ser educados e conhecedores dos objectos, pressupondo um *standard* pré-estabelecido para a avaliação das obras de arte, e para determinar a qualidade. Para os revisionistas, a nossa resposta às artes é determinada pela nossa raça, classe, e sexo, assumindo o museu revisionista que as visitas se destinam à afirmação da identidade do nosso grupo, pelo que não constituem um acto intelectual, mas sim político. Os museus revisionistas têm por objectivo ulterior criar uma situação em que os *standards* sejam relativos, em que todas as coisas se tornem em arte, e a política esteja livre para conduzir a missão do museu. Para tal, os revisionistas enfatizam a equalização das hierarquias de mestres, meios, e movimentos, pelo que nunca falam de *standards*, qualidade, ou grandiosidade, questionando a ideia segundo a qual todos os objectos de Arte deveriam procurar uma grandeza estética pré-definida (que inclui a forma, a cor, as linhas, o assunto, o espaço, e a composição).

A evidência mais visível desta transformação consiste na alteração das entradas dos museus. A maioria dos museus foram construídos no estilo greco-romano, transmitindo a escolha pela arquitectura clássica uma forma de ligação com a herança das civilizações Ocidentais. No entanto, a aparência clássica era mais do que simbólica, constituindo a fachada um meio para facilitar a transição da vida do dia a dia para a contemplação artística. De facto, a maioria dos museus requeriam que os seus visitantes entrassem por uma grande escadaria, que poderia não ser a única. Entendia-se que o museu era o guardião dos tesouros e que estes deveriam ser abordados com reverência. Hoje em dia estas entradas principais estão em desuso, e a entrada nos museus faz-se por portas laterais ou traseiras, como é o caso do Louvre, que se acede pela cave. Estas novas entradas são contínuas com as nossas experiências diárias, implicando a inexistência de qualquer diferença qualitativa entre as actividades realizadas durante o dia e a experiência de ver Arte. Entende-se hoje que as entradas antigas se impõem de uma forma negativa, transmitindo uma imagem elitista, sendo que uma fachada clássica apela a apenas uma fracção pequena da comunidade. Actualmente, reservam-se estas entradas para acontecimentos especiais, como reuniões para angariação de fundos e actividades com os membros.

No entanto, dentro dos museus revisionistas, os ataques à tradição continuam, uma vez que a arquitectura dos novos museus apresenta a Arte como fazendo parte do dia-a-dia. Os museus agora exibem Arte numa percentagem muito menor do seu espaço, uma vez que existem outras facilidades: lojas, restaurantes, auditórios. Por outro lado, alterou-se a própria disposição das colecções, sendo cada vez menos frequente o museu galeria com as paredes cobertas de quadros expostos. Paralelamente, existe também uma diminuição da ênfase na Arte europeia, que é frequentemente relegada para os últimos

andares do museu, que reorganiza as suas colecções de modo a subverter a chamada “*master narrative*”, ou a distribuição cronológica tradicional dos objectos de Arte do museu. Os revisionistas entendem que a nova estrutura fragmentada enfatiza imperativos políticos sobre realidades históricas, correspondendo a um melhor programa. Logo na entrada do museu, o visitante costuma ter várias hipóteses, para além das lojas e cafeteira, tendo de optar por uma parte da colecção, o que corresponde a criar “museus” dentro do museu. Também se verifica a utilização de uma retórica invulgar nos títulos das exposições de Arte não europeia, e para além dos rearranjos da colecção, é frequente encontrarmos nos museus revisionistas a manipulação dos objectos de arte, sendo corrente a prática de exhibir objectos de Arte contemporânea junto de objectos mais antigos, ocorrendo por vezes que os museus colocam as suas colecções à disposição de artistas contemporâneos, para exibição de peças de ambos.

Existe um *boom* de novos museus um pouco por todo o mundo, e os museus parecem continuar a expandir as suas audiências. Cada vez mais, os museus utilizam exposições temporárias, *blockbusters*, com o objectivo principal de reunir fundos para financiar as suas actividades revisionistas e projectos pós-modernos. No entanto, o que o visitante ao museu revisionista pode esperar encontrar são exposições sobrelotadas que tornam o visionamento da Arte difícil, a par de catálogos e *souvenirs* com preços elevados nas lojas do museu, que têm sido relocalizadas para os espaços das exposições. Os resultados destas grandes exposições raramente são investidos de forma a melhorar o serviço prestado aos visitantes destas exposições, pelo que uma das críticas apontadas aos museus revisionistas se baseia no seu objectivo de criar um museu que seja mais abrangente e mais centrado nas audiências do que o museu tradicional, que não encontra expressão na demonstrada falta de interesse pela opinião pública, o que é insólito para a

era dos museus centrados nos visitantes. Quando confrontado com esta controvérsia, o presidente da American Association of Museums (AAM) comentou que os museus não podem permitir que a opinião pública “comprometa a nossa devoção para com a liberdade de expressão”. Fica por avaliar o impacto que terá o revisionismo no estado dos museus, o seu impacto na apresentação da arte, nos *standards* estéticos, e na verdade histórica.

4.2.2 OS NOVOS MUSEUS

“Creo que hoy el museo juega un papel similar al de las iglesias en siglos anteriores. Es un lugar para la relajación, un refugio frente al acelerado ritmo de los tiempos; este coincide con la idea de liberar a los museos de toda la retórica y el paternalismo elitista del arte”.

Alessandro Mendini

4.2.2.1 OS NOVOS MUSEUS DA EUROPA

Os anos 80 e o início da década de 90 assistiram a uma construção de museus na Europa que também afectou o Japão e em menor grau os EUA. Em França, Mitterrand iniciou uma série de projectos culturais sem precedentes, os Grand Travaux, sendo o mais conhecido a pirâmide do Louvre de I.M. Pei. Mais do que dotar um museu de um acesso centralizado, o projecto contemplava a ampliação do museu ocupando a ala Richelieu onde estava instalado o Ministério das Finanças. Um palácio real como o Louvre não corresponde ao melhor edifício para um museu de arte, quanto mais não seja pela sua forma em U que implica longas caminhadas para passar de uma ala a outra, o que levou a que o arquitecto concluísse que a única localização possível para a nova entrada fosse no centro do conjunto, pelo que o pátio Napoleão, então utilizado como

estacionamento foi convertido no coração do Grand Louvre. A construção da pirâmide permitiu a criação de grandes zonas subterrâneas onde se instalaram facilidades como, lojas, restaurantes e auditórios de que o museu carecia. A conclusão do projecto em 1993, expressa a ambição de Mitterrand em colocar a cultura num lugar predominante da agenda política francesa. O êxito obtido pelos projectos culturais parisienses animou outras cidades francesas a seguir a mesma estratégia. A cidade de Nîmes decidiu erguer em frente a um templo romano um moderno museu que foi confiado a Norman Foster, e um pouco por toda a Europa foram apoiados projectos semelhantes. O museu de desenho Vitra, na Alemanha, obra de Frank O. Gehry, constitui um exemplo muito pertinente. A sensibilidade de Gehry em criar formas escultóricas que não só proporcionam aos objectos de Arte o lugar que merecem, permite criar e transformar o museu numa obra de arte, como acontece com o museu de Bilbao. Por sua vez, a Alemanha e a Holanda construíram numerosos museus indicando a direcção a seguir. O museu de Arte Moderna de Frankfurt, obra de Hans Hollein, constituiu um dos acontecimentos culturais da Alemanha. Menos austero e muito mais insólito, o museu Groninger de Groningen (Holanda), obra de Alessandro Mendini, foi construído graças à contribuição generosa da empresa local Netherlands Gasunie e está situado sobre uma ilha artificial num canal próximo à estação central de caminhos de ferro. O acesso ao museu faz-se por uma ponte que corresponde ao caminho mais directo entre a estação e o centro da cidade, e ao ser utilizado por um mínimo de dois milhões de pessoas por ano, este trajecto garante um grande número de visitantes ocasionais para a instituição. Tal como o director do museu, Mendini está convencido que se devem fazer menos distinções entre as artes visuais, o desenho e a arquitectura, correspondendo o museu a uma simbiose total. Vale ainda a pena referir que, a arquitectura do museu supera a sua

colecção pelo que o valor do museu resulta fundamentalmente da arquitectura e do desenho. Os arquitectos suíços Herzog & de Meuron foram escolhidos para projectar as novas instalações de Arte moderna da Tate Gallery de Londres, localizada numa central eléctrica abandonada. Financiada parcialmente pelo Millennium Fund espera-se que a Tate Gallery de Arte moderna ajude a recuperar todo um bairro de Londres num projecto cujo custo total ultrapassa os 106 milhões de libras e que se espera criará 650 postos de trabalho directos e 2.400 indirectos. Confrontados cada vez mais com questões económicas de custos e benefícios, os arquitectos são obrigados a reabilitar e equipar o interior de edifícios antigos, que assimilam o seu passado em vez de se optar pela solução demolição e nova construção. Traduzindo um compromisso das cidades com as artes, os novos Museus de Arte, obedecem a uma lógica radicalmente diferente dos seus congéneres antigos.

4.2.2.2 Os NOVOS MUSEUS DO JAPÃO

O milagre económico japonês permitiu um grande desenvolvimento das actividades culturais. O Japão contava com uma série de Museus de Arte tradicional, mas não tinha tido até então, uma política museológica coerente. Actualmente, os poucos museus nacionais recebem uma ajuda governamental reduzida, e são os museus das prefeituras, museus municipais, e museus privados que melhor traduzem o dinamismo destas instituições. Fundar um museu no Japão corresponde a um símbolo da riqueza ou do êxito de uma cidade ou de uma empresa, e os museus japoneses, frequentemente, não passam de edifícios grandiosos com interiores vazios. Até porque o país carece de conservadores com formação adequada, e os próprios directores dos museus japoneses tendem a ser mais administradores do que peritos em arte. Desta

forma, grande parte destes museus recentes ocupam edifícios impressionantes do ponto de vista arquitectónico, mas pobres em relação às colecções que protegem. É o caso do Museu de Arte Contemporânea de Naoshima, de Tadao Ando, e dos museus de Toyo Ito, o Museu Suwa, em Honshu, e o Museu Municipal de Yatsushiro, que ao colocar em destaque a história local contribui para a formação de uma identidade cultural. Tal como o pequeno Museu de Arte Contemporânea de Nagi, de Arata Isozaki, estes museus correspondem a experiências de arquitectura de museus ambiciosas, que traduzem a nova geração de edifícios de museus. Enquanto que uma primeira geração se caracterizou pelo uso de edifícios históricos, como o Louvre, ou a maioria dos museus da Europa Ocidental, a segunda prefere construções mais modernas e flexíveis, como o Centro Pompidou e o Museu de Arte Moderna de Nova Iorque. Isozaki entende que actualmente estamos numa terceira geração, que abandona a noção convencional do museu para proporcionar espaços e enquadramentos especialmente desenhados para exhibir Arte. Projectados para comunidades pequenas, que dificilmente poderão deter colecções de Arte importantes, estes novos espaços constituem em si mesmos formas de arte. Para os museus desta nova geração o tamanho não é importantes, mas sim a sua intenção integradora de criar uma estrutura simbólica em harmonia com a Arte que alberga- e a que confere importância- e as tradições locais e tipografia. Um último exemplo pode ser o Museu de Arte Moderna de Kyoto, de Fumihiko Maki, um dos poucos museus nacionais, com dotações financeiras pequenas e provenientes do Ministério das Finanças, e verbas para aquisições inferiores a um milhão de dólares, que estão congeladas há mais de uma década. O museu possui uma colecção limitada, e recebe entre 400.000 e 500.000 visitantes por ano, num país onde o Estado não incentiva fiscalmente as doações aos museus nacionais.

4.2.2.3 Os NOVOS MUSEUS DOS EUA

O sistema norte-americano permitiu a criação de numerosos museus, apesar da quase total falta de apoios governamentais, estando a intervenção directa das administrações centrais europeias substituída por uma política fiscal que incentiva as doações. Entre os projectos recentes mais ambiciosos figura o Museu de Arte Moderna de San Francisco (SFMoMA), que foi construído em terrenos municipais, mas recorrendo exclusivamente a fundos privados. À semelhança do que acontece com outros museus americanos, a importância dos seus fundos decorre da formação prévia de colecções privadas importantes que foram transferidas para o património público. Apesar de poucos indivíduos possuírem as verbas necessárias para fundarem o seu próprio museu, o Art Pavillion de Frank Israel é uma excepção, expondo a colecção privada do proprietário.

O aumento significativo do número de Museus de Arte nos EUA pode estar a atingir um topo, na medida em que existem agora muitos mais museus que competem pelas mesmas obras-primas que correspondem a um número reduzido, pelo que a não ser que a instituição possua os meios financeiros de um Getty Trust, a sua capacidade de adquirir obras-primas é limitada. Também nos EUA, como em outras partes do mundo, a arquitectura dos museus dedicados à história, à sociedade, ou às artes interpretativas seguiu novos rumos. É o caso da Galeria de Personagens do Rock and Roll, em Cleveland, de I. M. Pei, que se inclui num projecto de 300 milhões de dólares, que também inclui um Museu de Ciência e um Aquário. Um exemplo final pode ser o American Heritage Center, de Antoine Predock, no Wyoming, que alberga o Museu de Arte da Universidade de Wyoming. Esta amplitude de ideias novas entra em ruptura

com os espaços tradicionais dos museus, reequacionando a localização, a função e a forma dos mesmos, enquanto meios para um mesmo fim.

4.3 A ECONOMIA DOS MUSEUS E GALERIAS

4.3.1 PRIMEIRAS QUESTÕES

As principais questões em debate correspondem às discussões sobre preços de admissão, subsídios governamentais, e novas formas de gestão (partilha de colecções, venda de objectos, e outras). Podemos considerar uma galeria ou museu como uma empresa que produz um tipo de produto pouco usual e tendo uma função objectivo bastante complexa. Para analisarmos as suas actividades é necessário, em primeiro lugar, listar os museus e galerias nacionais, incluindo a sua localização. Estas instituições são detidas e geridas pelo Estado, pelo que é necessário registar as suas contas de despesa e rendimento. As receitas geradas não sendo muito significativas, também não são negligenciáveis, consistindo na sua maioria de vendas de publicações e reproduções, taxas de admissão e taxas de empréstimos das colecções. Do lado da despesa, os salários e a administração geral são itens que aparecem nas contas de todos os museus e que são cobertos pelo Governo. Daqui resulta que seja necessário classificar as fontes de rendimento e as despesas correntes de todos os museus e galerias nacionais. O Governo subsidia ainda os museus e galerias nacionais na medida em que eles usam serviços governamentais comuns: manutenção, mobiliário, electricidade e gasolinas, rendas, taxas, impressão, e outra miscelânea de serviços, o que soma consideravelmente ao financiamento governamental dos museus. Tendo em vista o crescente interesse em gastos comparativos do governo para fins culturais, é útil registar ambas as tendências passada e futura da despesa corrente em museus e galerias.

O número reduzido e a distribuição regional dos museus nacionais devem ser considerados quando se analisam as despesas governamentais, uma vez que o apoio do governo central a museus e galerias locais é muito pequeno. É óbvio que os museus e galerias não estão desenhados para operar nem como entidades privadas nem como utilidades públicas que cobram preços correspondentes aos seus produtos ou serviços. Do lado da produção/*output* um museu apresenta um conjunto de produtos sob a forma de exposições que satisfazem o desejo de prazer visual e/ou de instrução. A característica importante deste conjunto de produtos reside no facto de este prazer não poder ser trocado, isto é, a participação do consumidor é essencial para o processo de produção. A satisfação pode ser prolongada sem audiência a um museu ou galeria por indivíduos que possuam uma excelente memória visual ou através de slides, e reproduções de pinturas ou outros objectos, existindo aqui um paralelismo entre uma actuação ao vivo e música ou drama gravados. Para outras formas de consumo, podemos postular que mesmo aqueles que não consomem os produtos em questão podem extrair alguma satisfação do seu consumo por outros. Neste aspecto, será interessante acompanhar os desenvolvimentos dos museus na Internet como forma de repetição, visitas on-line em tempo real ao museu e às exposições. Existe na introdução destas novas tecnologia e novos produtos disponíveis aos consumidores um enorme potencial de crescimento, com possibilidades de *cross-selling* com a introdução de publicidade.

Do lado dos *inputs*, o trabalho consiste de uma combinação de capacidades muito específicas e especializadas (peritos em arte, restauradores de pinturas e outros objectos, historiadores, funcionários que tratam dos catálogos) e funcionários menos especializados, tais como pessoal de atendimento, limpeza, e vendas. O stock dos *inputs* de capital sob a forma de pinturas, instalações, e outros, possui três características

importantes: normalmente é elevado em relação a adições ao stock, frequentemente uma grande parte consiste de ofertas, e a manutenção do stock intacto requer uma provisão anual para restauro, reparação, limpeza, entre outros. Uma grande proporção do stock pode ter sido oferecida sob a condição de não poder ser vendida, pelo que alterações na composição da estrutura dos activos pode estar severamente restringida. É claramente muito difícil especificar a relação entre os *outputs* e os *inputs* através de algum tipo de função de produção, em particular porque é difícil definir o *output*. Isto porque um museu ou galeria pode produzir um conjunto de *outputs* alternativos requerendo diferentes combinações de *inputs*. Por isso, se a principal preocupação for a vontade do público em geral em ter exposições, os recursos serão dedicados muito mais à preservação e montagem de exposições do que seria o caso se o principal objectivo fosse apoiar os investigadores que estão mais interessados em serviços de catálogo eficientes. Para os primeiros podemos assumir o número de visitantes como uma medida bruta do *output*.

A produção de *output* extra não exige uma expansão concomitante dos *inputs*, pelo menos até ao ponto em que o congestionamento nas galerias provoca rendimentos decrescentes na medida em que o visionamento se torna difícil ou impossível. Para além de algum ponto, o *input* extra irá requerer custos de capital extra sob a forma de espaço de exposição adicional, bem como mais funcionários de atendimento. Uma maior oferta de exposições provavelmente não será necessária para a maioria dos museus nacionais, que podem sempre recorrer às reservas que mantêm armazenadas. A curva de custo marginal de curto-prazo para um museu ou galeria irá diminuir com o aumento do *output*, até ao ponto em que existir uma descontinuidade devida à necessidade de contabilizar o factor congestionamento. A maximização da função objectivo relevante

está sujeita a uma restrição principal sob a forma de natureza fixa do stock de capital, o que quer dizer que se as colecções não se podem dividir devido a condições contratuais das ofertas, é impossível adquirir tesouros artísticos pela venda de activos. Não existe nenhuma característica técnica particular dos museus e galerias que impeça o seu funcionamento de acordo com as preocupações comerciais comuns, segundo as quais os indivíduos que não estão preparados para pagar são excluídos do consumo.

Porque razão devem os museus e galerias ser geridos pelo Estado e também subsidiados? Uma abordagem comum a esta questão parte de averiguar se o funcionamento comercial dos museus e galerias resultaria ou não no nível 'correcto' de provisão dos serviços que o público deseja. Importa também avaliar as formas exactas de benefícios de *spillovers* e de benefícios externos, e saber como é que para uma determinada restrição orçamental, se podem comparar os *spillovers* com os benefícios de *spillovers* resultantes de usos alternativos dos fundos governamentais. A abordagem alternativa a esta questão parte da ideia de benefícios externos, postulando que os esquemas de preferências dos consumidores são interdependentes, de forma que o consumo por um grupo de indivíduos (os que beneficiam das doações de outros) pode, sob certas condições, conferir benefícios, na margem, a outros grupos (os doadores). Esta ideia tem sido utilizada para explicar porque razão a aceitação das preferências do consumidor como guias da dimensão e estrutura do orçamento do governo conduzem a redistribuição dos mais ricos para os mais pobres, sem invocar um julgamento de valor separado que oriente a política distributiva.

No que se refere aos processos de transferência no caso de tesouros artísticos, ao modo como os museus adquirem as suas colecções e as gerem, podemos considerar duas possibilidades: o primeiro processo refere-se à dotação inicial do stock de capital, e aqui

o problema da revelação das preferências dos doadores parece não ser importante. Alguns doadores podem obter satisfação apenas através de ofertas de colecções aos governos central ou local, na medida em que estas podem ser as únicas organizações disponíveis e com capacidade para assegurar o compromisso de não dispersar a colecção, permitindo acesso grátis ou subsidiado. É importante notar que a dispersão da colecção iria destruir o objecto da preservação da memória. No segundo processo de transferência, os custos de gestão dos serviços realizados pelos museus e galerias, incluindo manutenção e melhoramentos no stock de capital, são pagos pelo Estado. As somas anuais de fundos públicos destinados ao desenvolvimento de museus e galerias são reduzidas, porque as pressões para o desenvolvimento destes serviços tendem a ser fracas uma vez que falta uma ligação óbvia com a consciência pública, tal como o serviço de educação estatal, que tem benefícios de *spillover* que são comumente aceites como estando amplamente disseminados; mas também porque os museus e galerias estão concentrados no que, para muitos beneficiários potenciais que também são contribuintes, são partes inacessíveis do país. Por isso, uma racionalidade para o apoio e gestão públicas de museus e galerias baseada na revelação individual de preferências oferece pelo menos alguma justificação para o modelo e volume de provisão do governo central.

Em termos gerais, a política governamental está desenhada para alargar a apreciação pública das artes e não para servir os interesses mais especializados de académicos e conhecedores, o que se encontra reflectido na ênfase colocada na melhoria das amenidades (facilidades) gerais nos museus e galerias de forma a torná-las mais atractivas, como é exemplo a instalação de condições especiais de acesso a deficientes. Servem o mesmo objectivo a utilização dos stocks de reservas das colecções para as

extensões dos museus nacionais, em alternativa a adições dispendiosas ao stock existente, bem como as preocupações expressas aos níveis local e nacional quanto ao estado dos museus e galerias provinciais que recebem uma verba muito reduzida dos fundos públicos. Para Portugal valerá a pena avaliar os impactos nacionais, mas sobretudo regionais, das três grandes obras culturais dos anos 90: Lisboa Capital Europeia da Cultura (Lx94), a Expo'98 e o Porto 2001, como impulsionadores e /ou concentradores da cultura nos pólos centrais urbanos tradicionais, valendo a pena avaliar o impacto destas iniciativas para os Museus de Arte.

A eficácia das políticas pode requerer um maior controlo dos museus e galerias, pelo que podemos esperar que se discutam os méritos relativos da aquisição de obras-primas, em alternativas a conservação e exibição das colecções existentes, bem como do papel do Estado na influência do desenvolvimento cultural. Exigir uma taxa de admissão pode ser um meio eficaz de recolher receitas dos beneficiários directos para os custos de programas de construção, mas os programas de expansão de novos edifícios e melhorias, irão beneficiar principalmente aqueles que estão perto das capitais dos países, pelo que quaisquer benefícios de *spillover* sob a forma de uma população culturalmente mais sensível tendem a ter uma distribuição desigual. O pacote cultural suportado pelo Estado, incluindo as artes performativas, continua a ser muito mais facilmente acessível para aqueles que vivem nos maiores centros urbanos e, a não ser que e até que os museus provinciais recebam um volume de apoios muito maior, parece uma solução mais justa por parte dos objectivos da política geral a extensão da prática corrente de apoios a exposições ad hoc itinerantes pelas províncias a uma política de empréstimos, mesmo que em bases limitadas, de itens importantes das colecções nacionais, apesar do custo elevado desta opção. É concebível que esta prática gere

dividendos, uma vez que uma percepção mais vasta da satisfação que pode ser obtida do contacto com os tesouros artísticos nacionais pode gerar um maior volume de apoios públicos para melhorias dos museus e galerias públicos.

Se se continuar a depender de doações privadas para aumentar o stock de capital, os doadores podem retrair-se de realizarem ofertas se os museus e as galerias forem transformados em utilidades públicas capazes de cobrar aos clientes, mesmo se as instituições continuarem a ser fortemente subsidiadas. A disseminação dos benefícios culturais requer um crescimento considerável dos recursos aplicados, e nestas circunstâncias, não se pode esperar que os serviços culturais estejam protegidos de questões políticas, ou do mercado.

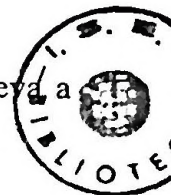
4.3.2 AS QUESTÕES DA PARTICIPAÇÃO NAS ARTES

As últimas décadas conheceram um desenvolvimento das belas artes, que do lado da oferta se manifesta no número de pintores e escultores profissionais (devemos comparar esta taxa de crescimento com a da força de trabalho agregada), e do lado da procura através das despesas dos consumidores. Podemos observar também que os preços pagos por objectos das belas artes aumentaram enormemente nos últimos vinte anos, tendo uma forte procura internacional desempenhado um papel importante na condução do nível de preços. De igual modo, também a audiência a Museus de Arte é um bom indicador do interesse público pelas belas artes, tendo a audiência crescido muito rapidamente ao longo dos últimos 40 anos, a uma taxa de crescimento muito superior à da população, o que significa um maior número de visitantes por cada cem habitantes, números que devem ser interpretados com reservas devido ao facto de alguns indivíduos visitarem o museu mais do que uma vez por ano. Para avaliar a audiência a

Museus de Arte, registamos para cada data (ano), a audiência, a população total, e a audiência por cada cem habitantes.

Para conhecermos que proporção do público visita Museus de Arte, devemos referir que não existem dados fiáveis quanto às tendências das taxas de participação de longo-prazo, isto apesar de o forte crescimento na audiência por cada centena de habitantes sugerir que as taxas de participação também devem aumentar significativamente. Comparando a taxa de audiência do público a Museus de Arte e a sua propensão a envolver-se em outras actividades recreativas, verificamos que a taxa de participação em Museus de Arte é ligeiramente inferior à registada para museus de ciência ou museus de história, sendo no entanto superior à de todas as artes performativas quando consideradas individualmente. No entanto, estes valores são muito inferiores aos de outros entretenimentos tais como filmes fora de casa, eventos desportivos e parques temáticos.

As taxas de participação nas artes aumentaram dramaticamente devido a aumentos no rendimento individual, status profissional, e nível de educação atingido, generalizações que se estendem para os Museus de Arte e as artes performativas. Para estas últimas, a educação é uma determinante de participação mais importante do que o rendimento, tendo Mark Schuster chegado a uma conclusão semelhante para a audiência dos museus. Schuster mostra que a taxa de participação em Museus de Arte aumenta de 4% para adultos no mais baixo grupo educacional, para 55% para aqueles no grupo mais elevado, ou seja, uma diferença de 51 pontos percentuais. Comparativamente, a taxa de participação aumenta apenas 29 pontos percentuais entre o grupo de rendimento mais baixo e mais elevado, pelo que diferenças na educação estão associadas a alterações



maiores na audiência dos museus do que diferenças no rendimento, o que nos leva a concluir que a educação é a variável explicativa mais poderosa.

Porque as taxas de audiência dos museus aumentam significativamente com a educação, rendimento, e status profissional, resulta que as audiências dos Museus de Arte irão figurar no topo de medidas sócio-económicas comparativamente à população como um todo. De facto, comparando o carácter sócio-económico dos visitantes de Museus de Arte com visitantes a outro tipo de museus, e audiências das artes performativas ao vivo, constatamos que os visitantes de museus como um todo não se classificam, de acordo com medidas sócio-económicas, em escalões superiores às audiências das artes performativas. Também se verifica que os visitantes de Museus de Arte se classificam muito acima de visitantes de museus em geral, com características muito próximas às das audiências das artes performativas, pelo que são os visitantes a outros museus (ciência, história, história natural) que diminuem o ranking das audiências dos museus como um todo. Uma excepção verifica-se para o nível de escolaridade atingido, onde os Museus de Arte permanecem em níveis muito inferiores aos das artes performativas, o que se pode ser explicado pela inclusão nas amostras utilizadas de escolas na audiência dos Museus de Arte. Para determinar as características sócio-económicas das audiências dos museus e das artes performativas importa classificar o tipo de audiência para os Museus de Arte, outros museus, todos os museus, e todas as artes performativas, cruzando-as com o rendimento médio (de um ano pré-definido), ocupação profissional (percentagem média) e grau de educação ou nível de escolaridade (percentagem média).

Em 1989, nos EUA, dos 8179 museus sem fins lucrativos, 1214 correspondiam a Museus de Arte, sendo o maior grupo representado por museus de história com 2401 instituições. A categoria de ciência incluía museus de ciência e história natural, zoológicos e

aquários, e contava com 1243 instituições. Os museus consistem essencialmente em colecções de objectos que foram reunidos sistematicamente com o intuito de providenciar informação e estimular o público visitante. A variedade e extensão das funções realizadas pelos Museus de Arte reflecte a extensão das exigências que lhes são colocadas pelo público. O principal negócio parece ser coleccionar e exhibir arte, mas os museus também realizam outras funções, em particular conservação, investigação e educação, como pode ser observado na seguinte tabela.

Quadro N.º 3 - DESPESAS OPERATIVAS DE MUSEUS DE ARTE NORTE AMERICANOS, 1979

Despesas operativas de Museus de Arte, 1979	
	Percentagem
<i>Curatorial</i>	13.6
Exposições	12.8
Conservação	2.8
Educação	9.8
Desenvolvimento	2.3
Membros	2.6
Informação pública	2.7
Publicidade paga	0.5
Segurança	9.2
Administração geral	22.9
Edifícios e manutenção	15.1
Outras	5.7
Total	100

Fonte: Heilbrun e Gray (1993), pp. 173

As actividades de conservação representavam apenas 3% dos orçamentos operativos dos Museus de Arte. No entanto, verifica-se que para desempenhar esta função 'dentro de portas' é necessário recrutar conservadores experientes e manter um laboratório actualizado e a este custo devemos acrescentar o custo anual dos materiais e os salários dos conservadores, pelo que a despesas mínima se torna considerável. Esta é aliás a principal razão pela qual apenas 1/3 dos museus (possivelmente os maiores) realizam estas tarefas eles mesmos. Os restantes, se não negligenciarem esta questão,

contratam o serviço a especialistas em conservação externos, ou a outros museus que tenham as facilidades requeridas, verificando-se, em 1979, que 20% dos museus afirmavam realizar trabalhos de conservação para outros museus. Como se pode ver pela tabela, as rubricas da colecção e exposição representam a maioria das despesas, sendo os programas educativos a rubrica seguinte mais dispendiosa. Estes programas educativos incluem actividades como leituras públicas, cursos de educação sobre arte, programas em cooperação com escolas e colégios públicos locais, programas de formação de professores, e cursos para créditos académicos.

Providenciar um programa educativo é uma das responsabilidades cívicas, sendo importante que se realize para garantir os subsídios governamentais. Serve também o interesse próprio do museu ao estabelecer uma audiência interessada, onde o museu pode encontrar apoios financeiros futuros para a instituição. No que se refere à investigação nos Museus de Arte, ela consiste em tentar determinar com a maior precisão possível a origem, autoria, e carácter de cada objecto da colecção. Também é relevante o custo de manter uma biblioteca, dado que 66% dos Museus de Arte reclamaram possuir uma. Finalmente, também devemos considerar parte dos custos de preparação (*outlay*) das exposições como investigação, uma vez que na montagem de novas exposições frequentemente são realizadas importantes investigações.

Por desenvolvimento entendemos campanhas de recolha de fundos em grande escala, correspondendo membros a recolha de fundos ao nível do retalhista, e desenvolvimento a recolha de fundos ao nível agregado (por grosso). Podemos verificar que salas ou até alas inteiras dos museus têm sido baptizadas em homenagem aos patronos que doaram uma colecção grande ou pagaram a construção ou expansão das galerias.

4.3.3 AS QUESTÕES DOS CUSTOS E DESPESAS OPERATIVAS

A condição de custos sob a qual operam os museus fornece o enquadramento para a discussão das taxas de admissão. A análise foca em especial a função exibição (*display*), que é a mais dispendiosa e aquela pela qual se exige ao público o pagamento de taxas de admissão. Para avaliarmos como de que forma o custo de tornar as exposições do museu disponíveis ao público varia com o nível de visitas públicas, importa saber que as admissões servem para medir o *output* da função exibição (*display*). Esta análise apenas trata de variações de curto-prazo, pelo que se assume que as galerias do museu são fixas em termos de tamanho. Queremos então saber como é que o custo varia com a produção no curto-prazo, o que equivale a determinar a forma da curva de custo de curto-prazo da função exibição.

Verificamos que a função exibição opera sob condições de custo unitário decrescente no curto-prazo. Podemos dividir o custo de funcionamento da função exibição em duas partes: custos básicos de funcionamento para as galerias que incluem aquecimento, iluminação, manutenção, seguros, funcionários de escritório, e serviços de segurança básicos (custos fixos). Uma segunda parte refere-se ao custo marginal de cada pessoa/visita para cobrir o custo de segurança adicional, informação, e funcionários de limpeza necessários devido aos visitantes. Sabemos que uma vez realizados os custos básicos operativos de abertura do museu para qualquer dia, o custo marginal de um visitante pode bem ser zero durante um número relativamente reduzido de visitantes. A função exibição (*display*) dos museus opera sob condições de custo unitário decrescente na medida em que a entrada de mais visitantes permite espalhar o custo operativo básico de abertura das galerias ao público por um maior número de visitas.

4.3.4 TAXAS DE ADMISSÃO E NOVAS FORMAS DE GESTÃO

Para analisarmos os efeitos de existência de taxas de admissão necessitamos de informação sobre a disponibilidade a pagar (*willingness to pay*, ou WTP) para visitas. Sabemos que a função exibição atinge o *break even* quando o custo operativo diário médio igual exactamente o preço cobrado, que consiste no principal argumento dos que se opõem aos subsídios governamentais para os museus. A questão relevante é saber se, nesse ponto, o custo marginal é muito inferior ao preço, o que acontecer significa que a cobrança um preço viola a regra de bem-estar, que nos diz que o preço deve ser igual ao custo marginal. Ao exigirmos o pagamento deste preço existe uma perda mensurável de bem estar para a sociedade, indicada pelo facto de que visitantes potenciais dispostos a pagar mais do que o custo marginal total da sua visita, mas não um preço tão elevado quanto o preço cobrado vêem a sua admissão negada, e este é o argumento de bem-estar. Devemos então satisfazer a regra de bem-estar ou o *break even*? Se não respeitarmos o *break even*, então o preço é inferior ao custo e teremos um déficite operativo, sendo que a dimensão deste déficite potencial é grande, de forma que não se trata de um assunto trivial.

As despesas operativas dos Museus de Arte totalizaram mais de \$1.113 *billion* dólares em 1988, e as estimativas indicam que a função exibição (incluindo a sua parte nos custos administrativos e de manutenção) representa cerca de 64% deste valor, o que equivale a \$712 milhões de dólares anuais. Dividindo pela audiência obtém-se um custo médio por visita de \$9,38, que excede o custo marginal provável por visitante, que pode de facto ser próximo de zero; e o custo médio de admissão de \$3, valores calculados para os 75.9 milhões de visitantes em 1988. É certo que cobrar um preço igual ao custo marginal resultaria em déficits operativos para os museus, e este é um argumento

poderoso para que os governos providenciem subsídios para os museus, na questão dos subsídios e/ou alternativas para cobrir os déficits dos museus. Existe também a questão do congestionamento que pode ocorrer para exposições especiais, os *blockbusters*. O congestionamento nas exposições reduz o prazer obtido pelos visitantes e este congestionamento pode ser visto como um custo que os visitantes impõem aos outros visitantes simultâneos, podendo tratar-se como um aumento nos custos marginal e médio, iniciando-se no momento em que os visitantes se atrapalham uns aos outros. Se os museus estabelecerem as taxas de admissão equivalentes ao custo marginal, este aumento no custo marginal justificaria taxas superiores para os *blockbusters* em relação a exposições comuns. As taxas mais elevadas iriam, se estabelecidas correctamente, reduzir o congestionamento até ao nível óptimo, contribuindo para a cobertura do déficit incorrido durante os períodos em que não houve congestionamento.

A discussão das taxas de admissão relaciona-se com a questão da eficiência, mas a existência de um preço em excesso do valor presumível muito baixo do custo marginal seria ineficiente no sentido em que violaria a regra de bem-estar que define preço igual a custo marginal, pelo que temos de reconhecer que a cobrança de taxas de admissão também relaciona questões de equidade e redistribuição. Vale a pena questionar se a existência de preços de entrada, mesmo aqueles ao nível do reduzido custo marginal de admissão tendem a filtrar e excluir visitantes com rendimentos mais baixos. Os estudos indicam que a introdução de uma taxa não cria uma barreira a audiência que visita o museu pela primeira vez, embora a audiência agregada diminua 30%, verificando-se que o menor número de visitantes é compensado por aumento na duração média da visita, pelo que a taxa tende a filtrar visitas curtas. A audiência para o museu ‘recreativo’ diminuiu 40%, enquanto que a audiência do museu de Arte se reduziu em apenas 18%,

o que indica uma elasticidade preço menor para os últimos. Se é encorajador saber que a introdução de taxas não reduz enormemente a audiência, é desencorajante reflectir que pelas mesmas razões, manter o preço reduzido não permite aumentar significativamente as audiências.

As políticas de aquisições sempre foram um tópico sensível no mundo dos museus, que enquanto instituições possuem um grande stock de capital sob a forma de obras de Arte e edifícios nos quais a Arte está ou exposta ou armazenada. Poucos museus têm o espaço de galerias necessário para expor todas as suas colecções em simultâneo, pelo que embora a função exibição seja a mais importante, uma parte significativa das colecções não está exposta mas sim armazenada. As peças armazenadas nas caves são ou peças cujo estilo não é mais considerado interessante ou então peças menos importantes de uma categoria de que o museu possui melhores exemplos em exposição. Os objectos em armazém são também conhecidos como a 'reserva'.

Os museus não tentam maximizar os lucros, mas sim atingir um conjunto de objectivos definidos, para os quais deve utilizar os seus activos de uma forma eficiente, procurando o equilíbrio correcto entre a quantidade de Arte detida e o volume de espaço em edifícios disponível para a sua exibição. Trata-se de comparar na margem os benefícios obtidos de investir uma unidade monetária adicional em construção de espaço de galerias com o benefício de investir essa mesma unidade monetária em obras de Arte adicionais, para então dispender o dinheiro onde o benefício por unidade monetária for superior. Para além deste *trade-off* entre investir em Arte ou em estruturas, uma outra questão que se coloca aos museus reside na gestão das colecções próprias dos museus.

O deaccessioning refere-se à venda de um objecto da colecção permanente do museu, e justifica-se frequentemente como permitindo ao museu ir de encontro aos seus objectivos escolhidos, sendo também criticado frequentemente por aqueles que discordam dos objectivos. Os museus grandes podem decidir abranger um campo da Arte extensivamente e podem fazê-lo com sucesso se possuírem os recursos. No entanto, os museus pequenos ou médios podem decidir especializar-se na Arte de um período ou país, pelo que poderão ‘libertar’ objectos que não pertençam ao campo escolhido, usando as receitas para adquirirem obras de Arte adicionais dentro da especialidade. Uma das razões pelas quais os profissionais dos museus receiam esta venda de objectos reside no facto de se poder provar à posteriori que estavam errados, uma vez que o julgamento crítico sobre a Arte se altera com o tempo. Por outro lado estas vendas podem abalar a confiança dos doadores potenciais, embora estes se defendam destas vendas de forma a garantir a permanência das suas ofertas ao estipularem que não podem ser revendidas. No entanto, muitos defendem que os museus violam a confiança pública se libertarem qualquer objecto que tenha sido dado para ser guardado e preservado pelo museu, e nisto consiste o problema de gerir a colecção de um museu singular.

No que se refere à distribuição da Arte entre museus, os museus maiores possuem reservas extensivas que contêm muitos objectos, que apesar de raramente expostos, podem ser de qualidade superior à de objectos presentemente em exposição em museus mais pequenos. Isto representa uma espécie de má afectação de recursos sociais, que é agravada pelo facto de os directores de museus terem virtualmente um incentivo nulo a recusarem uma doação, sendo o resultado obras de Arte que acabam

por ir parar a sítios onde não fazem falta⁷. Quando existe uma afectação errada dos recursos , podem obter-se ganhos se se ultrapassar esta situação. Para o caso das colecções dos museus, a economia sugere que deve existir um acordo aceitável através do qual instituições com dotações de Arte inferiores possam alugar, por períodos de tempo longos, objectos subutilizados de museus que estão, efectivamente, com stocks sobrelotados⁸. Se estes acordos fossem realizados de livre vontade poderíamos assumir que ambas a entidade que empresta e a que pede emprestado teriam ganhos desta transacção.

Com um museu nacional, a afectação de recursos pode ser mais eficiente, aumentando a qualidade e a quantidade oferecida. Por outro lado, o Museu Nacional pode organizar exposições que depois serão itinerantes pelos espaços-museus regionais/locais. O Museu Nacional, por ter dimensão, é atractivo para quem doa, podendo programar a uma escala superior e exhibir um maior número de objectos. Pode ainda alugar peças a particulares, garantindo a instalação, manutenção, e condições de segurança. Talvez o problema consista no facto de que os directores dos museus e o conjunto de *trustees* preferirem dispender os fundos disponíveis, mesmo que escassos, em adquirir objectos e expandir a colecção do museu em vez de a alugar. Um Museu Nacional pode eliminar este nível de gestão, criar gestores de produto/exposição, eliminando este efeito perverso de principal e agente que existe neste caso. Sem este nível, é possível uma maior coordenação.

Embora o aluguer de Arte pareça uma segunda escolha quando comparado com a realização que implica uma nova aquisição, com os preços de Arte actuais, a ideia de

⁷ Montias, Blaug (ed.) (1973), pp.212

⁸ Heilbrun, Gray (1993), pp.183

que os museus podem partilhar os recursos existentes através de novos tipos de acordos torna-se mais aceitável. Não existe nenhuma razão pela qual museus grande e museus pequenos tenham de seguir políticas idênticas, devendo cada instituição especializar-se naquilo que faz melhor (Weil,1983). De acordo com esta divisão, os grandes museus podem actuar como os principais repositários e guardadores na herança material, sendo a principal fonte de empréstimos, enquanto que os museus pequenos se podem focar na apresentação de exposições especiais e outros programas que utilizassem os recursos das colecções dos grandes museus, abordando a história estética, política e científica relevantes para as comunidades em que se inserem. Com um Museu Nacional, resultante da fusão de vários pequenos museus estatais, a participação individual na prestação de objectos de Arte pode ser maior, dependendo a eficácia da existência de um registo geral e actualizado de propriedade, localização, e estado de conservação de objectos de arte, também como forma de evitar a privatização da herança cultural. Para os museus públicos, a exposição, o catálogo, e a sequência das exposições deveriam ser definidas e montadas pelo museu central nacional para depois percorrer o país ou os museus regionais associados que poderiam contratar esse serviço ao museu nacional. Poderia haver interesse em alugar uma exposição de outro país, no caso de minorias étnicas ou de comunidades de emigrantes no estrangeiro. Pode haver base para suporte do Estado a estes projectos transnacionais: uma cultura própria que circula livremente no espaço comunitário, a cultura de encontro ao direito de voto, ao encontro do cidadão.

Os museus pequenos poderiam abdicar de tentar fazer aquilo que não conseguem fazer muito bem: coleccionar arte, para se concentrarem naquilo para que estão unicamente preparados: montar exposições relevantes para as suas comunidades. Desta forma, o conjunto dos museus como um todo pode servir melhor o público interessado,

isto apesar do facto de este esquema não considerar os museus de dimensão média, que provavelmente teriam de continuar a fazer o que têm feito, isto é, coleccionar e exhibir. Aquisições conjuntas por vários museus é outra resposta construtiva para os preços proibitivos actuais de aumentar a colecção de um museu. Os museus norte-americanos, têm adquirido obras de Arte conjuntamente ao abrigo de acordos que permitem circulação regular dos objectos entre os parceiros, por exemplo o direito de exhibir a colecção inteira por um período mínimo de quatro meses durante um qualquer período de dois anos⁹ (pag. 184).

Os maiores museus dos EUA vêm agora a partilha de colecções a uma escala internacional como uma forma de servir audiências mais vastas enquanto que simultaneamente permite aumentar os seus rendimentos, como acontece entre o Museum of Fine Arts em Boston e o museu planeado para a cidade de Nagoya por um grupo japonês. Um esquema ainda mais elaborado de partilha de colecções está a ser considerado pelo Solomon R. Guggenheim Museum. O Guggenheim especializa-se em pintura Europeia do século XX possuindo uma das maiores colecções do mundo, totalizando cerca de 6000 objectos. A solução proposta consiste num sistema de franchising ao abrigo do qual Guggenheims adicionais seriam estabelecidos em localizações seleccionadas na Europa ou Ásia. O custo de construção seria suportado pelos governos estrangeiros ou localidades desejosas do prestígio e turismo que uma tal facilidade iria indubitavelmente conferir. A Arte para encher estas sucursais seria emprestada pelo Guggenheim de Nova Iorque, que providenciará também os serviços curtirias recebendo provavelmente taxas substanciais. Este esquema revolucionário tem

⁹ Heilbrun e Gray (1993), pp.184

tido resultados muito positivos, permitindo o rendimento adicional que o Guggenheim complete a sua colecção com a aquisição de objectos dos finais do século XX.

O plano de *franchise* permite ultrapassar a má afectação de recursos que reservas de Arte enormes e não exibidas implicam. No entanto, muitos observadores preocupam-se com os riscos de este plano: que o Guggenheim possa tornar-se financeiramente inseguro ao apostar na expansão internacional arriscando perder o controlo da colecção que protege e pela qual existe. Uma outra preocupação reside no facto de ao enfatizar autonomia o esquema tenda a diminuir a alternativa de cooperação entre museus. Finalmente existe o perigo de que a Arte em si mesma esteja em risco quando transportada pelo globo para rodar o stock nos novos Guggenheims satélites.

4.3.5 A RELEVÂNCIA DAS EXPOSIÇÕES TEMPORÁRIAS, OS *BLOCKBUSTERS*

As exposições especiais e exposições itinerantes, os *blockbusters*, têm um impacto fundamental na distribuição geográfica da exibição de arte. Em efeito, estes eventos substituem o transporte de Arte pelo transporte de pessoas, e nos últimos 30 anos eles têm crescido enormemente em frequência e importância. São possíveis muitos formatos e um museu de uma qualquer dimensão pode decidir organizar uma exposição especial, cuja maioria de objectos expostos consista de obras emprestadas por outros museus ou de coleccionadores privados. Uma vez que, as despesas de organização de uma exposição 'através de empréstimos' (incluindo o tempo dos funcionários curadores, despesas de embalagem e transporte, e seguro) são consideráveis, os organizadores tendem a espalhar os custos ao partilhar a exposição com outros museus, isto é, colocando a mostra '*on tour*'. Os museus dos EUA organizam pelo menos 1200 destas exposições por ano viajando a exposição típica por vários museus onde costuma

ser a ‘atração principal’ de tal forma que o impacto total destas iniciativas é sem dúvida impressionante.

Estes eventos aumentam a acessibilidade da Arte em relação ao público visitante, através de duas dimensões: por um lado através do efeito de concentração uma vez que elas reúnem um muito maior número de obras de um dado assunto do que as que o visitante poderia, de outra forma, esperar encontrar em qualquer lugar; e por outro através do efeito distributivo uma vez que estas exposições especiais e itinerantes levam esta concentração de objectos, com o seu poderoso impacto estético a lugares que podem ser remotos das principais colecções. O efeito concentração é poderoso e o visitante a museus ficará com uma impressão mais duradoura do que aconteceria se apenas um número reduzido de obras de um tipo de Arte estivesse disponível durante uma visita singular. Por outro lado, as exposições itinerantes são exibidas não apenas em Museus de Arte, mas também em centros para as artes locais que possuam espaço para exposições, mas nenhuma colecção própria. Tratam-se, em geral, de exposições com empréstimos que abordam o trabalho de um pintor famoso e muito popular, ou então de exposições que mostram ao público trabalhos dificilmente acessíveis. A nossa proposta para o caso português define a transformação da maioria dos museus do IPM em espaços desta natureza, disponíveis para acolher exposições itinerantes organizadas pelo Museu Nacional que resultará da fusão das colecções destes museus.

Os museus podem, ocasionalmente, cobrar uma admissão especial para um *blockbuster*, podendo resultar uma exposição com níveis de audiência elevados muito favorável, do ponto de vista financeiro. Quando uma exposição se torna itinerante, a instituição organizadora tem direito a taxas de participação dos museus que a acolhem, indicando os números que os museus recebem um volume de rendimento líquido

considerável de exposições itinerantes. No entanto, esta realidade pode ser atípica, uma vez que de acordo com a NEA, a maioria das exposições especiais não gera lucros. No entanto, atraem visitantes, sendo que para a maioria dos museus audiência traduz-se ulteriormente em rendimento. Os *blockbusters* costumam atrair apoios elevados de empresas patrocinadoras, mas a vaga recente de exposições especiais tem os seus críticos e oponentes. Uma das razões pela qual a ênfase neste tipo de exposições pode revelar-se contraproducente tem a ver com o facto de, na ânsia de recolher apoios empresariais, os museus admitirem ser comercializados, perdendo a visão em relação aos seus objectivos artísticos. Por outro lado, a ênfase em exposições especiais tem diminuído a disponibilidade do público para visitar o museu apenas com o intuito de estudar a colecção permanente. Um terceiro aspecto prende-se com questões de pessoal, uma vez que se criam problemas com o processamento de uma enorme quantidade de pedidos de empréstimo, colocando um fardo pesado e contraproducente nos funcionários profissionais, sendo este problema mais importante para os museus grandes que têm colecções extensas e atractivas. Por fim, existe ainda o potencial para uma perda catastrófica no caso de um avião se despenhar enquanto transporta obras-primas insubstituíveis para um *blockbuster* organizado internacionalmente.

4.3.6 AS QUESTÕES DAS RECEITAS DOS MUSEUS

A diferença entre o total das despesas e o rendimento gerado consiste no *gap* das receitas. Esta falha nas receitas é coberta por rendimento não-gerado consistindo de dotações governamentais e rendimento de apoios privados, dos quais os museus são muito dependentes para equilibrar os seus orçamentos, tendo o *lag* de produtividade das artes performativas intensificado os seus problemas financeiros. É importante notar que

os Museus de Arte foram fundados para estarem abertos ao públicos de forma gratuita, existindo museus que são geridos comercialmente, mas não no campo da Arte. Existem argumentos económicos fortes contra a utilização de taxas de admissão elevadas como forma de aumentar o rendimento dos museus, e embora muitos museus possuam dotações financeiras elevadas, em virtude de apoios generosos no passado de doadores ricos, os museus continuam muito dependentes de contribuições financeiras. A percentagem do apoio total de privados representava 31%, em 1988, apesar de apenas 6.7% das despesas dos museus se destinarem a programas de angariação de fundos e programas de membros, pelo que gastar 7% para obter 31% parece um bom negócio.

Os estudos indicam que, para os Museus de Arte como um todo, o retorno marginal de um dólar adicional gasto em angariação de fundos correspondia a \$7.44 em receita adicional conjunta de fontes públicas e privadas (p.190). Também se constata que os maiores Museus de Arte são mais bem sucedidos do que os mais pequenos na recolha de fundos, o que parece indicar economias de escala no financiamento. No entanto, os museus mais pequenos eram mais bem sucedidos em obter apoio do governo federal, o que provavelmente indica um desvio intencional na política federal, que favorece atribuições de fundos a pequenos museus como forma de encorajar o desenvolvimento da Arte a áreas com pouca oferta, ou a grupos culturais. No panorama dos museus americanos merece destaque a Smithsonian, criada pelo Congresso dos EUA em 1846, que é de longe o maior museu nos EUA, se não mesmo o maior museu do mundo. A Smithsonian opera onze museus dos quais apenas cinco são Museus de Arte, não estando sequer entre as principais componentes da Smithsonian.

Um outro actor importante é o Institute of Museum Services (IMS), cuja finalidade é aliviar o peso financeiro suportado pelos museus em resultado do seu uso

crescente pelo público. Actualmente, um museu pode receber uma verba para apoio operativo até 10% do seu rendimento operativo, que não pode exceder \$75.000, o que significa que museus com orçamentos iguais ou superiores a \$750.000 recebem proporcionalmente menos ajuda do que instituições muito pequenas. Dentro do universo dos museus os programas do IMS são altamente redistributivos e perfeitamente consistentes com a tendência geral da política das artes nos EUA de favorecer programas que levem a Arte a áreas ou comunidades com poucas facilidades. Por outro lado, também serve o intuito político de reunir votos para a agência ao distribuir os benefícios pelo maior número de distritos congressionais quanto possível. Os Museus de Arte recebem menos de 1/4 dos fundos do IMS, e o programa de conservação das colecções é o único grande programa do IMS, traduzindo a intenção de transmitir a herança artística de uma nação às gerações futuras, que é também uma das mais fortes justificações dos subsídios governamentais às artes. Para outra agência, a NEA, os quatro principais programas são, por ordem decrescente, exposições especiais, conservação, apresentação/exibição, e catálogo.

Quadro N.º 4 - EVOLUÇÃO DO RENDIMENTO OPERATIVO DE MUSEUS DE ARTE NORTE AMERICANOS PARA 1979 E 1988

Rendimento Operativo de Museus de Arte		
	1979	1988
Rendimento operativo total (\$ milhões)	294	1.184
Porcentagem por tipo ou fonte		
Rendimento Gerado, total	26.3	28.3
Taxas de admissão	5.4	4.6
Taxas de <i>Tuition</i>	4.4	3.1
Taxas de membros	7.3	8.1
Lojas dos museus, restauração, outros serviços	5.3	7.7 ↑
Outro rendimento gerado	3.9	4.8
Rendimento Não-Gerado, total	73.5	71.7 ↓
Investimentos e rendimento da dotação	22.0	19.6
Apoio do Governo Federal	8.4	6.3 ↓
Apoio do Governo Estadual	4.8	8.5
Apoio do Governo Local	14.3	10.8

Contribuições Individuais	6.3	12.9 ↑
Apoio de empresas e de fundações	10.0	10.0
Outro rendimento não-gerado	7.7	3.6

Fonte: Heilbrun e Gray (1993), pp.188

Os museus parecem ocupar um lugar especial na consciência pública local, atendendo à grande visibilidade dos edifícios que ocupam, símbolos do orgulho cívico, mas também devido ao seu papel em transmitir cultura às pessoas, o que é especialmente atractivo aos contribuintes em sociedades que têm sempre insistido na sua devoção à educação popular.

4.4 O MODELO AMERICANO E OS MODELOS EUROPEUS

“Those things that do not suffer mortal death, Are swiftly conducted to their end by time”

Pietro Arentino, Arezzo, 1512

4.4.1 A MISSÃO DO MUSEU E AS ALTERNATIVAS DE ESCOLHA A CONSIDERAR

O museu de Arte enquanto organização não tem uma missão definida e única, mas sim uma multiplicidade de missões, pois para além da missão de exibição da colecção, podemos distinguir a preservação e restauro das obras de arte, a investigação académica e a educação pública. Como organização sem fins lucrativos, outra característica do museu reside no desejo de expansão da sua actividade. No entanto, do ponto de vista da sociedade, esta expansão deve ser avaliada em função dos custos reais e dos benefícios gerados. Para as organizações sem fins lucrativos o mercado, as forças da oferta e da procura, não conduz ao nível correcto de despesa nos diferentes tipos de actividades, esperando-se para os museus, pela natureza de bem público, que o nível total de despesa seja inferior ao óptimo.

Incapaz de responder a todas as suas missões, pela apertada restrição orçamental, os museus são obrigados a decidir que quantidades de serviço prover, tendo em conta que os vários objectivos a atingir. Desta forma, colocam-se ao museu difíceis *trade-offs* entre objectivos concorrentes, dependendo a sensatez da decisão da capacidade de explicitar estes *trade-offs*, quantificando as escolhas e as diferentes alternativas dentro do orçamento, o que como é óbvio, levanta imensas dificuldades.

4.4.2 UMA VISÃO DA REALIDADE NORTE-AMERICANA

4.4.2.1 A RESTRIÇÃO ORÇAMENTAL DOS MUSEUS: AS ORIGENS E AS APLICAÇÕES DE FUNDOS

As três principais rubricas de despesa dos Museus de Arte norte americanos são: custos operativos, aquisições de arte, e construção de novas facilidades. Os custos operativos são principalmente custos com pessoal profissional (curadores e conservadores, pessoal de escritório, trabalhadores de manutenção, guardas, etc.), que pela sua natureza não estão sujeitos ao tipo de progresso técnico que permite reduzir os *inputs* de trabalho nas empresas transformadoras ou financeiras. Os custos operativos tendem, por isso, a subir indefinidamente a uma taxa aproximada à taxa dos salários, cerca de 2% acima da taxa de inflação.

Em virtude dos preços elevados as aquisições de novas obras de Arte irão depender de dádivas e doações, sendo este ponto particularmente sensível às taxas fiscais, que frequentemente funcionam como uma barreira fiscal à capacidade dos museus em atraírem doações de importantes obras de arte. Como as despesas operativas absorvem a maior parte das verbas disponíveis e os preços internacionais da Arte são muito elevados, uma das opções para a obtenção de fundos para a compra de Arte

poderá ser o 'deaccessioning', isto é, a venda de alguns objectos da colecção para fortalecer ou diversificar a colecção.

As despesas de construção de novos edifícios, ou ampliação dos existentes, decorre do facto de, em geral, os museus terem muito mais Arte do que aquela que o espaço disponível permite exhibir, resultando num incentivo para a expansão do próprio museu. Pelo facto de se tratarem de organizações sem fins lucrativos, é mais fácil obter fundos para a expansão do museu do que para despesas operativas. Este desvio a favor da expansão não considera o facto de que os novos edifícios têm custos elevados e irão aumentar o peso das despesas correntes no orçamento do museu.

As limitações orçamentais bem como as limitações nos fundos para construção implicam que os museus interessados em expor uma maior parte da sua colecção tenham de desenvolver modos criativos de mostrar uma maior proporção da sua colecção numa quantidade limitada de espaço, mesmo que isso possa implicar uma apresentação não tão ideal de algum do material.

A maior parte dos museus norte-americanos são organizações privadas sem fins lucrativos, que obtêm fundos através de: receitas de admissão, doações, os lucros limitados gerados pelas lojas e restauração dos museus, uma pequena parte de rendimento da dotação, e uma parte ainda menor de fundos do governo.

É curioso notar que para os 150 maiores Museus de Arte dos EUA apenas 5% do rendimento total é gerado pela receita das entradas (taxas de admissão). A lógica para o não financiamento das actividades do museu através das taxas de admissão prendem-se com o argumento da análise económica tradicional dos bens públicos. Pelo facto de as visitas ao museu serem um bem público é apropriado que não exista uma taxa de admissão, dado que a colecção do museu pode ser visitada por mais uma pessoa sem

que aumente o custo total de produção. Algum nível de taxa é admissível para visitantes de exposições particularmente populares ou quando as galerias estão lotadas, porque a lotação reduz o bem estar de cada visitante, impondo-lhe um custo não-monetário. No entanto, estas taxas de admissão baseadas no congestionamento não permitiriam ao museu cobrir o custo total das actividades, incluindo a conservação, ao nível apropriado de intensidade. Este conceito relaciona-se com o de nível apropriado de despesa por um museu: o nível máximo de despesa ao qual nenhum aumento da despesa é capaz de produzir benefícios correntes ou futuros para a audiência do museu que cubram os custos adicionais. Por outras palavras, qualquer redução no nível da despesa reduziria os benefícios para a audiência do museu em mais do que a redução nos custos.

Entende-se que as taxas de admissão e os royalties das publicações não devem ser cobrados apenas quando existir um nível suficiente de suporte de contribuições privadas e de fundos governamentais para manter o nível apropriado das actividades do museu. Quando estas outras origens de fundos forem insuficientes, entende-se que taxas de admissão mais elevadas podem ser mais benéficas do que níveis de despesa inferiores.

Para os 150 maiores museus norte-americanos de Arte as doações (entregas) em dinheiro de indivíduos e empresas representaram cerca de 1/3 do orçamento anual. Destes, cerca de 4/5 correspondem a doações de indivíduos reflectindo o impacto das doações em termos fiscais, o que aumenta significativamente o volume total doado e torna esta forma de doação induzida por um benefício fiscal mais importante, nos EUA, do que todo o apoio directo concedido pelo governo aos Museus de Arte.

As doações são um fonte importante de receitas para os Museus de Arte ,mas o carácter voluntário destas contribuições implica que estes fundos tendam a ser inferiores

aos necessários para suportar o nível apropriado de actividades do museu. Isto porque qualquer indivíduo pode usufruir dos serviços do museu sem ser um contribuinte. Embora quem contribui beneficia da satisfação de dar, beneficiando de serviços expandidos do museu, a verdade é que a maior parte do benefício de cada unidade monetária doada é apropriada pelos outros visitantes do museu. Por isso, mesmo que as regras fiscais reduzam o custo de doar dinheiro, os indivíduos não estarão motivados para contribuir o suficiente para manter o nível apropriado das actividades do museu, uma vez que irão procurar alternativas de despesa onde a apropriação dos benefícios seja mais imediata e não doar dinheiro a um museu, o que irá beneficiar um sem número de visitantes.

Pela importância dos Museus de Arte como tesouro nacional, e pelo peso reduzido do apoio governamental, existe a esperança que o governo ofereça um suporte financeiro maior no futuro, o que no entanto não se espera que venha a acontecer. O apoio directo do governo norte-americano aos Museus de Arte não atinge os 2% dos orçamentos anuais dos Museus de Arte privados, mas temos de ter em conta a tradição política americana de intervenção ao nível do governo local e através do sistema federal de impostos, em oposição a uma maior intervenção pelo governo federal. De qualquer forma, as pressões que se colocam aos estados federais tornam pouco provável que ocorram aumentos significativos nos financiamentos a Museus de Arte.

Uma quarta fonte importante de financiamento dos museus corresponde ao rendimento das dotações (*endowment*), representando cerca de 1/6 do orçamento total dos museus. A questão relevante que se colocam na gestão das dotações prende-se com a percentagem da dotação que os museus devem gastar. Para manter constante a dotação, os museus podem gastar o equivalente ao crescimento anual da dotação

acrescido das doações. Para calcular o montante da dotação a gastar, os museus norte-americanos têm usado uma taxa média de rendimento das dotações de 6,4%, sendo $\frac{3}{4}$ (75%) destinado a despesas correntes e o restante para aquisições. No entanto esta taxa poderá ser demasiado elevada e insustentável, uma vez que para que o rendimento da dotação em função da despesa total não diminua, é necessário que o volume total da dotação aumente à mesma taxa que aumenta o orçamento operativo. Como as despesas aumentam com o nível de salários, cerca de 2% acima da inflação, o crescimento da dotação terá de exceder o aumento no nível geral de preços em 2% cada ano.

As dotações bem geridas investem em combinações de dívida e acções cujos rendimentos, calculados para longos períodos de tempo e ajustados pela inflação real, são em média de 4%, pelo que esta taxa média de erosão das dotações de 6,4% parece pouco justificada para a maioria dos Museus de Arte norte-americanos. Outra questão parece colocar-se na gestão das dotações, uma vez que se verifica uma concentração do esforço na atracção de fundos para despesas operativas de pessoas individuais e empresas, em vez de se investir na obtenção de fundos para as dotações, a exemplo da experiência das universidades norte-americanas. Esta opção é desconsiderada pelos museus porque falta pessoal especializado para solicitar estes fundos e existe uma grande incerteza quanto à rendibilidade destas políticas.

Estas questões colocam-se aos Museus de Arte norte-americanos, mas também aos Museus de Arte em geral. No entanto, importa clarificar que os valores apresentados traduzem a tendência geral, mas também a média, pelo que interessa distinguir desde já capacidades diferentes de resposta de cada museu em particular, em função do seu tamanho, colecção, ou localização.

4.4.2.2 DUAS QUESTÕES RELACIONADAS: A VENDA DE PEÇAS DA COLECÇÃO E AS

TAXAS DE ADMISSÃO

As restrições dos orçamentos dos museus sugerem uma revisão de dois argumentos fundamentais em matéria de financiamento: a questão das vendas (*deaccessioning*) e a das taxas de admissão. A venda de peças de Arte da colecção pode-se justificar pelo facto de muitos museus possuírem muitas obras armazenadas e que não podem ser exibidas, ou porque o espaço é insuficiente ou por falta de qualidade em relação à colecção permanente. A lista de argumentos contra o *deaccessioning* é extensa e os argumentos sólidos: uma vez vendido, o objecto de Arte deixa de fazer parte da colecção do museu e a sua venda pode significar que a pintura ou outra peça de Arte deixa de estar disponível para o público em um qualquer museu, não existindo a garantia de preservação do objecto de Arte pelo comprador ao nível do serviço prestado pelo museu. As peças de Arte vendidas podem, no futuro, apreciar-se e tornar-se objectos de grande interesse, mas mais relevante talvez seja o facto de a venda de objectos da colecção poder ter impactos muito negativos em futuras doações de objectos de arte. Podem também deter contribuições monetárias de possíveis dadores que encarem a venda de objectos de Arte como uma forma alternativa de financiamento para despesas operativas. Outro argumento contra prende-se com o facto de que as obras de Arte são vendidas sem estarem sujeitas a restrições de exportação ou de permanência em colecções de museus públicos.

A imposição de restrições na venda destes objectos iria reduzir o seu preço, mas poderia salvaguardar o acesso do público às obras de Arte vendidas, o que poderia tornar os directores dos museus mais favoráveis à utilização desses fundos para certos tipos de despesas correntes, uma vez garantidas as preocupações sociais. As opiniões

dividem-se, mas num mundo de *second-best* em que os museus não têm um financiamento adequado, tende-se a aceitar a venda de peças de Arte da colecção desde que as recitas provenientes da venda sejam utilizadas na compra de novas obras de Arte para a colecção.

As despesas em restauro ou preservação de obras de Arte na colecção podem ser vistas como substitutos próximos da aquisição de novas obras de arte, dado que o restauro ou preservação de uma peça da colecção do museu pode ser um meio socialmente mais produtivo de aumentar a colecção usável do museu, visto representar um adição líquida virtual ao stock mundial de arte, em vez de uma mera transferência de propriedade. De igual modo podemos raciocinar para as despesas em melhoria da segurança da colecção do museu (guardas, sistemas de vigilância electrónica), e da climatização interna (ar condicionado e controlo da humedificação) como tendo efeitos similares ao trabalho mais técnico de restauro e preservação das obras de arte. Por isto, os directores dos museus podem entender que estas despesas (restauro, preservação e protecção) são mais valiosas do que gastos em aquisições.

No que respeita a taxas de admissão, a situação ideal corresponderia a não ter taxas de admissão. Mesmo quando uma taxa se justifica pelo efeito negativo de visitantes adicionais no bem estar dos outros, o nível da taxa seria, idealmente, calculado para reflectir este efeito congestionamento e nunca com o intuito de obtenção de receita. No entanto, como os museus vivem num mundo de *second-best*, em que a escassez de fundos implica que todas as missões do museu são servidas menos do que o que seria ideal e desejável, verificamos que os Museus de Arte realizam pouco restauro, pouca preservação, têm um horário de funcionamento demasiado restrito, pouco esforço para atrair membros do público que normalmente não vão a museus, pouco esforço para

educar aqueles que vêm, e apresentam poucas exposições especializadas para os visitantes conhecedores. As taxas de admissão actuais são particularmente baixas, quando comparadas com o preço pago pelo mesmo tempo num teatro ou num espectáculo desportivo. Embora um aumento das taxas desencorajasse alguns visitantes, iria, no mínimo, permitir ao museu servir as suas outras missões de uma forma mais adequada. Os Museus de Arte são renitentes em aumentar as taxas gerais de admissão, mas impõem taxas extra para grandes exposições itinerantes com um forte poder de atracção de público, e as receitas resultantes são tidas como um contributo significativo para os orçamentos anuais. No entanto, tal como foi dito, as receitas de taxas de admissão apenas financiam cerca de 5% dos orçamentos dos Museus de Arte.

A decisão de cobrar ou não taxa de admissão deveria ser baseada numa avaliação quantitativa dos resultados prováveis: avaliando o impacto de um aumento do preço no número total de visitas, no volume total de receita gerada, nas opções que a receita extra permite aos museus, e na avaliação do tipo de visitantes que desapareceriam pelo aumento do preço do bilhete. Para estes, importaria analisar se os efeitos de descontos especiais para grupos, ou em períodos específicos da semana, permitiriam eliminar a maioria dos efeitos adversos enquanto que os visitantes menos sensíveis ao preço permitiriam gerar uma receita extra. Importaria saber também se parte dessa receita extra poderia ser utilizada para fomentar as visitas através de programas de informação junto do público, desenhados para atrair visitantes, ou pela promoção de actividades no museu que atrairiam visitantes adicionais. Com uma quantificação dos *trade-offs*, referida anteriormente, poderia ser possível aumentar o número total de visitantes, paralelamente a um aumento das taxas de admissão e da receita líquida.

Os museus guardam parte da vida cultural e da história dos países, mas as forças normais do mercado não são capazes de os suportar a um nível apropriado de actividade. Este facto é reconhecido quer pela disponibilidade a pagar do público em geral, através de contribuições monetárias e doações de arte, quer pelo apoio fornecido pelo Estado através de fundos e tratamento fiscal especial de doações. Contudo, os orçamentos dos museus permanecem demasiado pequenos para a prossecução das suas múltiplas missões a níveis socialmente desejáveis, forçando os museus a escolher (*trade-offs*) entre objectivos concorrentes.

4.4.2.3 AS CONTRIBUIÇÕES DO GOVERNO FEDERAL PARA OS MUSEUS DE ARTE

A maioria das contribuições do Governo Federal para os Museus de Arte consiste nas leis fiscais através das quais o governo permite que doações a organizações sem fins lucrativos sejam dedutíveis nos impostos, e a apropriação de fundos governamentais para os museus federais. Este apoio é dado por três agências federais, a Dotação Nacional para as Artes (NEA), Dotação Nacional para as Humanidades (NEH), e Instituto dos Serviços dos Museus (IMS). O valor monetário deste apoio é estimado em cerca de 3,1% do rendimento anual total, ficando que este valor varia para cada museu, e para cada ano. Mais do que uma medida precisa, devemos encarar este valor como indicativo do apoio federal aos Museus de Arte. A maioria deste fundos destinam-se a projectos e não a apoio de despesas gerais, com excepção dos fundos do IMS. Verifica-se que quanto maior for o orçamento do museu, menor tende a ser a *share* federal, enquanto que para museus com orçamentos menores, esta percentagem é superior. Estes fundos são relevantes porque representam entradas reais de dinheiro nos

museus, tratando-se de verbas que não necessitam de ser recolhidas de fontes alternativas.

Os aspectos intangíveis do apoio federal são mais difíceis de quantificar, em particular o efeito de alavanca (*leverage*) ou efeito multiplicador de uma matching grant (doação para completar um objectivo). Sobre este efeito existem duas posições: uma que defende que o efeito de alavanca é mínimo, porque o fundo governamental é a primeira ou então a última peça de uma solução financeira; e outra que aponta o efeito de alavancagem da dotação como sendo bastante importante, mas não para todos os casos. Os fundos governamentais são importantes porque estabelecem o exemplo a seguir, uma vez que a atribuição de fundos é feita por um painel de pares, que reconhecem o mérito do projecto.

A questão que se coloca neste tipo de intervenção governamental consiste em saber se o *standard* da Arte financiada publicamente é ou não diferente do da Arte financiada por privados. A resposta a esta questão passa pela análise do processo de decisão do que irá ser financiado por fundos públicos. Nos EUA não existe um ministro da cultura e a decisão compete a um painel de pares que recomendam projectos e estabelecem os montantes das ajudas para a agência federal NEA. Estes painéis de revisão entre os pares (peer review) consideram todas as candidaturas de todas as áreas, em ambas as artes visuais e as artes representativas, e decidem o que é Arte, que projectos merecem ter financiamento público e o volume de fundos a afectar a cada projecto. A este ponto, a questão transforma-se na da selecção dos pares que integram os painéis, tratando-se de um assunto ainda em debate. Entende-se que o director do programa ao nível governamental elabora uma lista de indivíduos considerados representativos de interesses, pontos de vista e gostos distintos em todo o país, tornando

evidentes os tipos de problemas que podem surgir: o painel pode ser obstinado nas suas escolhas, e museus que tenham fundos já atribuídos podem ultrapassar os projectos definidos, ou pelo decorrer normal da actividade (os projectos evoluem ao longo do tempo), ou através de uma provocação deliberada por parte dos funcionários da instituição.

As questões suscitadas por estas polémicas afastam-nos do nosso objecto de estudo, uma vez que se interroga sobre a existência de um limite a partir do qual é inapropriado avançar, sobre se vale a pena falar de limites, e sobre quem é que os define. No entanto, são questões com uma importância real e que ganham relevância na direcção dos financiamentos futuros.

Aproximadamente 1/3 do poder combinado de financiamento destas três agências federais destina-se a apresentação de arte, exposições e projectos relacionados. O restante das verbas divide-se entre preservação das colecções e dos edifícios, documentação, investigação, publicação, e educação. Os cenários actuais são de uma possível expansão de fundos nas áreas da preservação, documentação e educação, mas não ao nível das exposições, visto que é nestas áreas que o governo mais pode intervir para proteger e preservar os valores culturais da Nação.

4.4.3 OS MODELOS EUROPEUS

4.4.3.1 AS RELAÇÕES ENTRE GOVERNO E MUSEUS DE ARTE

Os museus revelam a amostra mais representativa dos tesouros artísticos de um país, bem como legados de milhares de anos de história. A sobrevivência das obras de Arte está sujeita a todo um conjunto de ameaças que vão desde fogo, inundações, terremotos, ladrões, vândalos, atentados terroristas, burocracia e corrupção, e ambientes

prejudiciais que vão desde condições de humidade adversas, luzes intensas, poluição do tráfego, insectos, sais e químicos que corroem e destroem peças de Arte únicas. Acrescem os efeitos da industrialização e do turismo em massa ao crónico problema da falta de fundos, pessoal, e preocupação que, em geral, caracteriza o panorama das artes um pouco por todo o mundo. Para as obras de Arte mais famosas e mediatizadas as respostas a crises consistem em generosidades instantâneas, que aliviam as pressões. No entanto, para as outras peças de Arte que não merecem atenção internacional, a situação permanece uma de desespero silencioso.

A protecção do património passa pela obrigação moral dos cidadãos em proteger o património cultural, um sentimento de propriedade em relação aos tesouros artísticos do país, que deve ser suportado por novas ideias, novas leis e verbas disponíveis, num enquadramento que altere a maneira de pensar dos burocratas, restauradores e cidadãos comuns. Apenas um esquema que envolva uma transfusão dramática de dinheiro poderá alterar o cenário actual, o que é possível com leis que permitam uma maior autonomia financeira às instituições culturais, como sucede em Itália com os Superintendentes dos Monumentos Italianos. A lei antiga obrigava os museus ou monumentos a entregar ao Estado as receitas de admissões, que depois eram realocadas pelos vários sítios históricos, o que favorecia as instituições pequenas, pouco geradoras de receitas, penalizando muito as grandes instituições, que estagnavam. Para o caso italiano, por exemplo, Pompeia gerava cerca de 8 milhões de dólares de receitas de admissão, mas recebia apenas entre dois a três milhões de dólares para despesas, o que provocou o encerramento das escavações e um decréscimo da qualidade do serviço prestado. Com a entrada em vigor da nova lei a situação começou a melhorar, com a abertura de novos

percursos e uma livraria, e espera-se que dentro de cinco anos muitos sítios históricos se tornem auto-suficientes.

Esta alteração de filosofia no Ministério da Cultura Italiano inspirou confiança e optimismo no sector das belas artes, com expectativas de investimentos adequados que permitam explorar os recursos existentes. A visão tradicional das artes como uma pressão na economia que deveria ser mantida num mínimo é contestada pela visão renovadora das artes como investimento. Em 1995, o orçamento dedicado às belas artes era inferior a 1%, e o Governo introduziu uma lotaria cujas receitas, em 1997, totalizaram 200 milhões de dólares, o dobro da verba inscrita no orçamento para restauro. Paralelamente introduziram-se alterações nas declarações anuais de impostos, para permitir aos cidadãos destinar uma percentagem dos seus impostos sobre os rendimentos às belas artes, o que totalizou 3 *billion* dólares adicionais. Houve ainda uma revisão das leis dos impostos, para encorajar doações.

Outro aspecto relevante prende-se com o facto de que muitas obras de Arte e monumentos perderam o seu contexto, estando confinados a espaços que nada têm que ver com os espaços originais para que foram idealizados. A difícil coordenação necessária entre o organismo estatal que tutela os monumentos e museus e as autoridades municipais traduz as diferentes prioridades quanto à preservação das obras de arte. Uma outra questão prende-se com o número de obras de Arte a necessitar de intervenção, o que provoca uma triagem, em que as obras de Arte importantes são consideradas e primeiro lugar, adiando-se as acções relativas às outras, muitas vezes por tempo indeterminado.

Uma combinação de cinismo, impotência e ignorância caracteriza a atitude da maioria dos cidadãos, a que se somam a degradação ambiental, a burocracia



massificada, manobras políticas sem resultados, e turismo de massa, como o resultado dos perigos a que os objectos de Arte estão sujeitos. Isto adquire uma dimensão ainda superior quando consideramos economias onde o turismo tem expressão significativa, quer pelos volumes de emprego, quer pelas receitas geradas. Em Itália, dos cerca de 75 *billion* dólares de receitas de turismo, em 1997, pelo menos 25 *billion* dólares referem-se a turismo cultural, o que para algumas localidades pequenas se traduz numa dependência económica enorme do fluxo de turismo, como é o caso de Pompeia, com cerca de dois milhões de visitantes, e Veneza, com doze milhões de turistas. O aumento do número de turistas não pode ser acompanhado pela expansão infinita dos museus, que não se podem expandir como acordeões. Para gerir melhor este fluxo crescente de visitantes existem várias soluções: uma primeira passa por alargar o horário de funcionamento dos museus, com vários museus italianos abertos até às 22:00 horas, experiência única na Europa. Para algumas salas específicas limita-se o número máximo de visitantes e o tempo máximo da visita (Capella Scrovegni, Pádua), enquanto que alguns museus já exigem reservas para as visitas (Villa Borghese, Roma).

Uma outra realidade que parece estar a alterar-se prende-se com a vertente educativa, capaz de motivar a adesão da comunidade às obras de Arte que aí estão radicadas, fomentando o seu estudo, divulgação e preservação. Acompanhando o consumo crescente de arte, estas iniciativas junto de escolas permitem transmitir a noção de que os tesouros de um país estão a ser recuperados e restaurados, para o benefício colectivo. Esta aposta na criação de um sentimento cívico gera um orgulho nas crianças relativamente aos monumentos do seu país, transmitindo a ideia de que é necessário tomar conta dos objectos de arte. Tal como todas as apostas educativas, a

estratégia tem de ser um esforço continuado, em que os benefícios virão no futuro para a colectividade como um todo.

4.4.3.2 AS DIFERENÇAS ENTRE OS MODELOS EUROPEUS E AMERICANO

O sistema francês caracteriza-se por uma forte intervenção estatal, tradicional, intervindo o Governo na criação de novos museus e dinamização das questões culturais. O apoio governamental permitiu, nos anos 80, a criação do Museu Picasso, Museu de Orsay, Pirâmide do Louvre, e novos museus regionais. Cerca de 15% do orçamento administrativo do Ministério da Cultura destinava-se a comunicações e relações com a imprensa, como forma de manter sob pressão a necessidade de financiamento das políticas culturais, mantendo vivas as discussões públicas sobre as questões das artes e da cultura.

Comunicar as necessidades na imprensa, mobilizar uma liderança composta por empresários, artistas, economistas, directores dos media, e organizar uma rede de patronos correspondeu à estratégia do Massachusetts Arts Council, que conseguiu aumentar o apoio para a cultura de 2,3 milhões de dólares, em 1978, para 23 milhões, em 1988. Nos EUA, os anos 80, o apoio federal estagnou, tendo aumentado ao nível estadual, de 96 milhões de dólares, em 1980, para 260 milhões, em 1989, um aumento ajustado pela inflação de 79%. Uma das formas de apoio estadual residiu em emendas às leis que permitiram que os museus se qualificassem para títulos isentos de imposto sobre o rendimento, o que significava, para os museus, o financiamento de projectos de capital pela contracção de empréstimos a taxas de juro inferiores à prime rate. No entanto, o apoio às artes no Massachusetts não acompanhou o aumento da procura de programas culturais neste Estado, cujas audiências aumentaram de 11 milhões de

peças, em 1970, para 20 milhões, em 1980, um aumento de 82%, quando a população de 5,3 milhões crescia à taxa de 1%.

Sendo os museus são instituições de Arte fundamentais, o apoio governamental nos EUA tem sido principalmente através de várias provisões fiscais que isentam os museus do pagamento de certos impostos, e de permissão para que certas contribuições feitas aos museus sejam dedutíveis, embora também existam outras modalidades. Os apoios governamentais que não as provisões fiscais federais relacionam-se com as contribuições caridosas e o tratamento do rendimento de organizações isentas de imposto, levantando o debate sobre a desirabilidade do apoio governamental para as artes e sobre a melhor forma de gerir estes apoios. Não é possível separar as considerações da política pública em relação aos Museus de Arte da política para as artes, em geral, consistindo o apoio governamental de apoios directos e indirectos, estes sob a forma de isenções de impostos.

Ao contrário do que se passava na Europa, anteriormente à década de 60, os governos nos EUA forneciam apoio directo reduzido, optando por tratamentos preferenciais ao abrigo das taxas sobre rendimento e propriedade. Esta base de apoio em subsídios dos impostos para suportar Museus de Arte e outras instituições culturais é característica do padrão americano mais geral que consiste em permitir que doações caridosas suportem muitos serviços que são, em grande medida, fornecidos pelos governos dos países da Europa Ocidental.

Nos EUA existem duas agências financiadoras separadas, a National Endowment for the Arts (NEA) e a National Endowment for the Humanities (NEH), autorizadas a estabelecer doações a indivíduos e instituições. A missão da NEA consiste em tornar as artes mais amplamente disponíveis ao público, e fortalecer as organizações

das artes, tendo o Congresso estabelecido que não existia interesse em suportar os custos operativos das instituições das artes. As verbas são autorizadas para projectos específicos, não para apoio geral à instituição, e todas as verbas têm de ser complementadas por fundos privados, não podendo o apoio federal ser superior, em nenhum caso, a 50% do custo do projecto. Por outro lado, o Congresso também limitou a possibilidade de os burocratas exercerem controlo indevido sobre o processo criativo. Ambas as dotações têm operado desde o início sob outro controlo institucional importante: o recurso a painéis de revisão de pares (*peer review panels*) que avaliam as propostas de autorizações de financiamento. Esta estrutura foi utilizada para salvaguardar contra a possibilidade de políticos ou burocratas tentarem impor as suas preferências artísticas na comunidade das artes.

No Reino Unido, a principal fonte de financiamento para os muitos museus nacionais e locais é o apoio governamental aos museus. O apoio assume predominantemente a forma de subsídios directos e, ao contrário dos EUA, as concessões fiscais no UK são muito pequenas, de tal forma que os museus recebem muito pouco rendimento de doações privadas. Desde 1979, introduziu-se um conjunto de medidas para reduzir a dependência dos museus em relação ao Estado e encorajar maiores contribuições de pessoas individuais e empresas através de doações e patrocínios. Este pode ser um retrato da política governamental passada e presente em relação aos Museus de Arte e ao mercado da arte.

A maioria dos museus são *all-purpose*, contendo um misto de colecções de arte, ciência e tecnologia, verificando-se apenas um pequeno número exclusivamente dedicado às belas artes e artes decorativas. Para os museus, são particularmente relevantes os problemas que se lhes colocam face à cultura de empresa. De facto, o

governo britânico apenas recentemente e relutantemente aceitou a tarefa de financiar museus e galerias, confirmando uma doutrina de *laissez faire* que significava que as artes não eram vistas como uma área de intervenção estatal, mas que acompanhava a consciência do Governo do crescimento de colecções estatais na Europa Continental. Desta forma, vários museus nacionais foram constituídos fundamentalmente através de fundos privados, não tendo sido iniciados pelo estado. Algumas colecções que foram criadas pelo zelo de pessoas individuais foram legadas ou adquiridas pelo Estado, mas mantidas a expensas públicas apenas no nível de custo mínimo, pelo que podemos verificar que a atitude do Estado em relação aos museus e galerias nacionais era passiva, numa atitude eminentemente receptiva.

Para além dos museus públicos existem também muitas colecções independentes abertas ao público que, ou não têm fins lucrativos, ou então são geridas com uma finalidade comercial. Entre as outras colecções independentes estão incluídas as das universidades, e de entre as 150 colecções de universidades, 76 foram identificadas como de ‘distinção nacional indiscutível’, tendo sido também estas, na generalidade, iniciadas a partir de doações de colecções privadas. A estes números somam-se as 35 National Trust Houses que contêm colecções de belas artes e as 127 outras *country houses*, num universo de 619 museus das autoridades locais (1983-84), 320 Museus de Arte públicos e privados (1981), e 162 colecções de Arte em *country houses*, num total de 1101 museus e galerias abertas ao público. É importante mencionar que existem muitas obras de Arte fundamentais que estão nas igrejas e catedrais, que não são aqui contabilizadas. Embora exista alguma ajuda governamental para manutenção de edifícios, para as igrejas, permitindo que as paróquias libertem fundos para conservação

e exibição correcta das suas obras de arte, o mesmo tipo de apoios não existem para as catedrais.

Quadro N.º 5 - DISTRIBUIÇÃO DA DESPESA POR FUNÇÕES, PARA MUSEUS DO UK E EUA

Afectação da despesa por funções, UK e US, em percentagem		
	UK	US
Curatorial(inclui conservação)	24	27
Biblioteca	2	5
Segurança	14	15
Manutenção	18	18
Administração	19	18
Educação	4	6
Exibição e outras actividades públicas	10	
Desenvolvimento		11
Outras	9	

Fonte: Feldstein (1991), pp.296

Tendo em conta esta estrutura de despesa dos museus norte americanos e britânicos, importa destacar a importância dos custos associados ao factor trabalho. No que se refere a custos do factor trabalho todos os museus encaram custos de trabalho crescentes, o que é inevitável quando o trabalho é a principal componente dos custos operativos e existem poucas possibilidades para ganhos de produtividade, correspondendo à '*cost disease*' de Baumol e Bowen (1966). Os museus nacionais são particularmente vulneráveis uma vez que os níveis dos salários dos seus funcionários são determinados exogenamente, pelos acordos negociados pelo governo, fora do controlo do museu, quanto ao pagamento dos trabalhos civis. Quando os aumentos dos salários são negociados depois de estabelecida a dotação para os custos operativos (baseada num nível de funcionários já estabelecido), os museus podem encontrar-se em dificuldades financeiras. Se considerarmos o exemplo britânico, para o ano de 1986/87, na National Gallery, os pagamento de salários correspondeu a 81% da dotação operativa e a 77% do rendimento operativo. Para a Tate Gallery, os valores foram de 86% e 76%,

para o Victoria&Albert Museum de 83% e 71%, enquanto que para o British Museum a factura salarial igualou o total da dotação operativa.

4.4.3.3 A POLÍTICA CULTURAL NO REINO UNIDO

Pela inexistência de uma tradição de apoios privados capaz de suportar os museus, estes estão directa e indirectamente dependentes de fundos públicos. As distribuições destes fundos dependem das escolhas e preferências dos legisladores e representantes dos organismos públicos. No Reino Unido os museus são concorrentes das artes como um todo, uma vez que o orçamento do Ministério das Artes se destina aos museus nacionais, bibliotecas, companhias de teatro, ópera e ballet (através do Arts Council), e outros centros de exposições que não museus. Por sua vez, dentro da categoria de museus, os Museus de Arte representam apenas uma pequena fracção do total.

O rápido aumento no número de visitas a museus deve-se sobretudo ao apelo das ciências e a uma nostalgia em identificar como se vivia e trabalhava no passado, que oferecem um interesse para o qual se entende não ser requisito uma preparação intelectual prévia, e da qual nenhuma idade, raça, classe, ou padrão educacional se sente excluído. O mesmo se pode dizer para as belas artes, que podem ser encontradas em colecções mistas com uma componente de belas artes, ou no número crescente de casas históricas, onde as obras de Arte se encontram no contexto de um modo de vida. O sucesso destes sítios-museu traduz o crescimento do número de museus independentes, na sua maioria justificados por razões industriais, arqueológicas, ou de história social.

Não estando demonstrada que tipo de relação existe entre educação, história da arte, e o amor à Arte e respeito pela herança dos museus, o sector público tende a ser

reservado nos apoios que estabelece. Os horários dos museus estão calculados para atrair fundamentalmente idosos, desempregados, estudantes e turistas, mas verifica-se que as preferências dos políticos e legisladores se dirigem para as artes que emitem sons ou expressam movimento, que representam de alguma forma física, impossível aos objectos mudos e estáticos expostos nos museus. Desta forma, os legisladores preferem ópera, teatro e ballet a formas silenciosas e representações que não são traduzíveis em votos, preferindo experiências artísticas partilhadas socialmente a experiências individuais, pelo que é difícil que simpatizem com as funções de arquivo das colecções, bem como com os custos de armazenagem, documentação, conservação e equipas de pessoal dos museus. No entanto, esta preferência por artes performativas que decorrem da parte da noite, não se traduz em subsídios preferenciais, talvez pela existência de um sentido de responsabilidade em relação aos museus quanto à sua manutenção, mas não no que respeita à expansão dos níveis de conservação, restauro, ou apoio para novas aquisições, com dotações para aquisições congeladas.

A intervenção governamental no sistema dos museus é feita sobretudo de forma directa através de um organismo de política *arm's length* em que o governo delega actividades previamente controladas por si. Este organismo, a Comissão de Museus e Galerias, coordena o esquema de *indemnity* que transformou as exposições no interior do país e no exterior, e o funcionamento do sistema em que as colecções públicas podem adquirir obras de Arte aceites em substituição a pagamentos referentes a impostos sobre a propriedade. A gestão dos museus é assegurada por um conjunto de gestores, os *trustees*, nomeados na sua maioria pelo primeiro ministro, com vista a introduzir uma cultura empresarial na gestão destas instituições, o que tem sérias influências nas escolhas dos directores. Com esta política, o governo transfere a

responsabilidade da manutenção dos edifícios para os *trustees*, para reduzir o número de funcionários do Estado, disponibiliza verbas inadequadas para os substitutos, e depende cada vez mais de serviços que não são pagos, enquanto retém o poder financeiro que assegura o funcionamento do sistema, o que com a delegação de poderes coloca a pressão nos museus para que estes se tornem mais auto-suficientes. No entanto, nem a política fiscal nem a tradição encorajam de forma suficiente o apoio do sector privado da economia. Uma política de imitação dos valores do sector privado para os museus pode, no entanto, traduzir-se em: necessidade de ser produtivo, redução das despesas de base escolar, concorrência, e redução de horizontes para competir com outras atracções, entendendo-se que as belas artes também competem com paisagem, vida selvagem e edifícios grandiosos.

A consciência política da situação delicada dos museus levou à criação, em 1980, do National Heritage Memorial Fund, com o objectivo de ajudar a recuperar obras de Arte que iriam ser dispersas, incluindo objectos não originários no Reino Unido mas que aí se encontravam desde longa data. Com a evolução dos preços das obras de arte, o poder de compra diminuiu, devido à escassez de fundos, sendo necessário que se estabeleçam mais fundos como o National Art Collections Fund. No entanto, estes fundos tendem a centralizar as suas intervenções em objectos de Arte domésticos, em detrimento de uma representação mais internacional objectivada pelos museus.

Colocam-se duas questões convergentes no que concerne a patronos: como educar os financiadores, os políticos ou aqueles que controlam empresas ou fundações, mas que não têm uma sensibilidade específica para as belas artes, no sentido de transmitir o prazer que resulta do contacto com as obras de arte; e uma segunda questão que explora a relação entre as entidades financiadoras e o gosto público, em particular

saber como será possível alterar a preferência dos visitantes dos museus em relação a instalações ou colecções não-artísticas.

Não se pode avaliar a saúde do sector das artes pelas filas de espera que existem para alguns *blockbusters*, sendo necessário considerar que as visitas a algumas instituições se devem mais ao estatuto de monumento dos edificios do que aos objectos que contêm.

4.4.3.4 LIBERDADE DE CONSTRUÇÃO DE EXPOSIÇÕES E VERBAS PÚBLICA: QUE RELAÇÃO?

A principal questão que se levanta em relação a este tópico consiste em saber se os museus financiados pelo Estado têm a liberdade de apresentar todo o tipo de exposições, e em caso afirmativo, se têm exercido esta liberdade. As exposições provocativas podem ser muito populares em termos publicitários, pelo que é necessário garantir a protecção das imagens que podem ofender os visitantes. Os ataques a exposições provocativas ignoram o cuidado com que a exposição foi produzida e exageram largamente os conteúdos obscenos. Tendo em conta que os políticos não irão negligenciar oportunidades para ganhar votos, e tendo em conta que eles farão aquilo que os votantes quiserem que eles façam, para que os políticos sejam tolerantes em relação a Arte controversa, é necessário ensinar primeiro os votantes a serem tolerantes. Nas relações com o governo verifica-se que existe muita passividade da parte dos museus, sendo necessário que os museus se esforcem para persuadir certos políticos ou representantes particulares a gostarem dos projectos que os museus têm, e das exposições que pretendem instalar. Uma outra questão prende-se com o facto de que a existência de financiamentos pode influenciar o tipo de exposições que os museus

pretendem desenvolver. Será que os museus tendem a organizar exposições sobre assuntos que são mais facilmente financiáveis em detrimento de outros tipos de exposições?

O papel dos fundos governamentais é o de complementar os fundos privados que os museus têm de angariar, verificando-se, nos EUA, que a maior parte dos apoios federais se destina a projectos cujo financiamento por outras formas é particularmente difícil, como sejam programas de investigação. A afectação de fundos governamentais, nos EUA, é feita pela National Endowment for the Arts, sendo particularmente relevante pelo grande efeito de alavancagem dos financiamentos públicos para as instituições mais pequenas, ao sinalizar para os potenciais doadores que o projecto foi aprovado por directores de outros museus. A NEA é a maior ajuda para as instituições que têm menor acesso a fontes alternativas de financiamento, quer em termos de verbas atribuídas, quer pelo “sinal” resultante da atribuição do apoio. Embora para as exposições de Arte contemporânea o apoio financeiro de empresas seja particularmente difícil, a proporção de candidaturas financiadas pela NEA para exposições de Arte histórica é idêntica à de exposições de Arte contemporânea.

Como em períodos de crise se verifica que as artes são o “cordeiro a ser sacrificado”, é necessário uma estratégia política mais agressiva, da parte dos museus e de outros grupos de artes. Os directores, presidentes, e os *trustees* das instituições culturais podem exercer uma significativa influência política, podendo efectuar um alertar das consciências dos políticos em relação aos seus verdadeiros interesses políticos. Em todo o caso, é necessário não esquecer que o impacto financeiro das leis fiscais é muito mais importante em termos de receitas do que os financiamentos directos do Estado. Em relação à UBIT (Unrelated Business Income Tax) norte-americana e aos

museus, verifica-se que alguns itens vendidos nas lojas dos museus estão sujeitos às taxas, enquanto que outros itens estão isentos, entendendo-se que o imposto pago não deve depender do local onde o objecto é vendido, devido ao alcance educacional das lojas dos museus, que também não estão confinadas aos espaços existentes nos museus.

4.4.3.5 CONCLUSÕES E ALGUNS COMENTÁRIOS

A relação entre os Museus de Arte e os fundos governamentais passa pela aprovação e interesse dos políticos. Tendo em conta a missão do museu, este deve definir um programa de exposições que deve ser submetido a aprovação para financiamento. Este compromisso com um plano dilatado no tempo, em oposição a uma aprovação um a um confere um elemento de estabilidade e responsabilidade de ambas as partes, financiando-se todo um projecto, que assim se afasta dos ciclos eleitorais. Por outro lado, a ligação entre os financiadores e os museus passa também por manter aceso o interesse público através dos media, pelo que parte das despesas dos museus terá de ser em comunicação social e relações públicas. A necessidade de investir mais em captação de fundos parece ser largamente recompensada, a avaliar pelos estudos empíricos realizados. Os fundos públicos deverão afastar-se de financiamentos para despesas correntes para se concentrarem, não exclusivamente, em funções que o mercado não valoriza correctamente, como conservação, restauro. Como a parte de leão dos apoios estatais vem de benefícios fiscais, de apoios indirectos, é necessário que os museus estabeleçam com outras organizações culturais esforços de *lobbying* junto dos representantes políticos, sensibilizando-os e envolvendo-os nas questões culturais. Para os museus em particular, é necessário transmitir as experiências resultantes dos

contactos directos com as obras de arte, para que os fundos possam aumentar, e as verbas para aquisições sejam desbloqueadas.

4.5 AS RELAÇÕES ENTRE O GOVERNO E OS MUSEUS

4.5.1 DEVE O GOVERNO SUBSIDIAR AS ARTES?

Em casos de quebra de receita fiscal, o sector das Artes figura na primeira linha de áreas de redução ou até eliminação. Este facto relaciona-se com a questão do financiamento governamental, em que frequentemente se considera esta despesa como um subsídio aos cidadãos mais ricos, entendendo-se que este financiamento deve ser privado. Mas, de igual modo, existem também argumentos para que este financiamento governamental exista. Entre os mais comuns, o valor ideal e intrínseco das artes, e para o caso específico dos museus, o valor de realizar exposições e coleccionar, a função que os museus desempenham na sociedade. Também as contribuições materiais em termos de receitas que trazem à economia local, quer em termos de emprego, atracção de turistas, e compra de serviços; sendo reconhecido o facto de os museus poderem criar uma revitalização económica das áreas mais deprimidas. Importa ainda referir a reintegração de crianças através de programas educativos.

Num sistema democrático, o votante mediano decide a favor de uma homogeneidade e memórias culturais que tendem para a mediocridade, pelo que a excelência é possível enfatizando o financiamento governamental apenas de programas e instituições de elevada qualidade. As decisões de financiamento deveriam ser da competência de um painel de pares, e não da competência dos legisladores, o que se traduz na criação de uma cultura de decisão totalmente diferente da do compromisso legislativo. No entanto, este compromisso com qualidade poderá parecer elitista, ou

então como a rejeição da participação amadora nas artes, que impulsiona o orgulho das comunidades. As questões dessas comunidade devem ser consideradas através de programas de Arte popular, educação, espectáculos itinerantes, e exposições, seguindo as linhas orientadoras do profissionalismo e elevada qualidade. Por outro lado, fará sentido entregar aos profissionais que aconselham e estruturam os programas a formulação das políticas, ou será mais sensato que a política pública seja formulada em termos mais vastos, através do processo legislativo? Possivelmente, os programas deverão ser elaborados conjuntamente, uma vez que uma das questões fundamentais no financiamento público reside na falta de compreensão quase total da opinião pública no que respeita ao financiamento das organizações culturais, ignorando quem financia o quê.

Existe a necessidade de criar mecanismos de protecção contra a volatilidade dos governantes, dado que as artes são candidatos favoritos a redução de despesas. A lógica que deve estar subjacente aos apoios governamentais é o reforço da profissionalização e compromisso com qualidade. Os fundos governamentais devem continuar a existir, existindo margem para o seu crescimento, tendo em conta a expansão da procura de bens culturais. Também se verifica a necessidade de captar a atenção dos media, criando uma opinião pública informada que compreenda as razões para o apoio estatal e o uso das verbas dos impostos que são destinadas à cultura. Por outro lado, é necessário desenvolver lideranças no sector público que apoiem o financiamento das artes, uma vez que sem simpatias no topo, os apoios públicos tenderão a estagnar, ou desaparecer, numa cultura dominada pela cultura comercial- cinema, rock, televisão- que dificilmente possibilitará o estabelecimento de uma consciência ou compromisso público quanto ao papel que as belas artes podem ter na vida dos cidadãos. Sem uma base pública de

apoio, assistiremos a uma privatização das nossas heranças culturais, mas será essa a vontade da maioria?

4.5.2 ARGUMENTOS A FAVOR E CONTRA

Existem duas justificações principais para justificar os subsídios governamentais ou outras formas de intervenção: em primeiro lugar, o facto de os mercados não serem competitivos, ou apresentarem outras imperfeições. Este é o argumento da eficiência porque alguma forma de falha de mercado tem conduzido a uma afectação ineficiente dos recursos, pelo que a tarefa da intervenção é correctiva. Resta saber se a indústria da Arte e da cultura opera de acordo com estas condições justificativas. Uma segunda razão parte da crença que a distribuição existente é insatisfatória, e este é o argumento da equidade: os subsídios são necessários não porque os mercados funcionem de modo ineficiente, mas porque se entende que alguns participantes não dispõem do rendimento suficiente para adquirir uma parte justa.

Os mercados não operam eficientemente na totalidade do tempo, e as falhas de mercado fornecem um argumento para a intervenção pública. As principais causas das falhas de mercado são monopólios, externalidades, bens públicos, indústrias com custos decrescentes, e falta de informação. No que se refere à questão do monopólio, verificamos que as instituições das artes operam frequentemente como monopolistas nos seus mercados locais, sendo raras as ocorrências de mais do que um museu de Arte em cada cidade dos EUA, verificando-se o mesmo para orquestras sinfónicas profissionais, óperas, ou companhias de ballet. Normalmente não se tratam como falhas de mercado porque a maioria das instituições das artes estão organizadas como empresas sem fins lucrativos. Se cobram preços superiores ao custo marginal, isto não se deve ao facto de

tentarem maximizar os lucros, mas sim porque operam em condições de custo decrescente, de tal forma que o custo marginal é sempre inferior ao custo total médio da produção. No que se refere a externalidades ou benefícios colectivos, existem externalidades quando as actividades de uma empresa ou indivíduo afectam outras empresas ou indivíduos através de formas pelas quais não é paga nenhuma compensação. As externalidades, quer positivas quer negativas, não são mediadas pelos mercados, não sendo os recursos utilizados na sua produção sujeitos à influencia racionalizadora do sistema de preços, pelo que constituem uma causa importante de falha de mercado.

As Artes são frequentemente consideradas uma fonte de benefícios externos, e raramente de custos externos; sendo benefícios externos como educação disponibilizados largamente ao membros da sociedade, que os consomem colectivamente, pelo que se conhecem por benefícios colectivos. A escolha do indivíduo, o resultado, constitui um óptimo para o indivíduo, mas subóptimo do ponto de vista da sociedade em geral uma vez que não considera os benefícios colectivos. O mercado, entregue a si mesmo, irá ignorar os benefícios externos e por isso produzir um *output* muito reduzido. As externalidades provocam então falhas de mercado, tendo Coase (1960) demonstrado que, se o número de partes afectadas é suficientemente pequeno, de modo que os custos de transacção são reduzidos, devemos esperar que as partes cheguem a uma solução negociada na qual os efeitos das externalidades sejam total e optimamente tidos em consideração. No caso da educação, contudo, o número de partes é claramente demasiado elevado para uma tal solução.

Determinar se as Artes produzem benefícios externos para a sociedade é uma questão controversa e ambígua, uma vez que os benefícios externos da Arte e da cultura

tendem a ser difusos e não observáveis. Alguns dos alegados benefícios incluem: o legado às gerações futuras, identidade nacional e prestígio, benefícios para a economia local, contribuições para uma educação liberal, melhoria social dos participantes nas artes, e encorajamento da inovação artística. Vale a pena analisar cada um destes benefícios isoladamente. Assim, no que se refere ao legado para as gerações futuras devemos notar que preservar a Arte e cultura enquanto um legado se qualifica como um benefício colectivo, dado que ambos aqueles que apreciam e os que não apreciam as artes estariam dispostos a pagar algo hoje para garantir que a Arte e a cultura são preservados para benefício das gerações futuras que não podem exprimir as suas preferências. Este argumentos aplica-se não só à preservação de livros e partituras musicais, monumentos arquitectónicos e obras de Arte em museus, mas também à manutenção de capacidades, gostos, e tradições requeridas para a excelência contínua nas artes performativas. Preservar a tradição cultural pode constituir um benefício externo genuíno, mas o valor marginal de mais legado pode ser tão reduzido que já não justifica o subsídio. No entanto, o sector privado pode ter interesse na preservação cultural, que pode ser efectuada sem intervenção governamental.

Por identidade nacional e prestígio entende-se aqui o reconhecimento internacional recebido por artistas e intérpretes de um qualquer país. Estes sentimentos de orgulho nacional podem não ser merecedores de apoio, provavelmente não devendo mesmo ser subsidiados. Os pedidos para subsídios às artes deveriam ser antecidos por uma verificação de que eles constituem uma forma possível de atingir um objectivo válido, mas também de que eles constituem a solução mais custo-eficaz. Sobre benefícios para a comunidade local, as artes podem permitir benefícios de *spillovers* para outros produtores da economia local, podendo ocorrer de duas formas: por um lado

as artes podem atrair consumidores de outras localidades, que em adição a adquirirem bilhetes para representações locais ou visitas a museus, também dispendem dinheiro em lojas locais, restaurantes e hotéis. Esta despesa estimula a economia local exactamente como se se tratasse de exportações de mercadorias. Por outro lado, a presença de facilidades culturais pode ajudar a cidade para induzir a localização de novas empresas, em alternativa a outros espaços. Benefícios económicos estritamente locais não justificariam pagamentos de um governo nacional, uma vez que do ponto de vista da nação como um todo, as artes podem fornecer um estímulo económico apenas na medida em que atraem turistas ou empresas do estrangeiro, podendo existir meios mais eficazes de estimular a economia local que não o subsídio das artes.

No que se refere à contribuição para uma educação liberal, a importância dos benefícios colectivos da educação é amplamente reconhecida, e este pode ser um argumento poderoso. No entanto, este argumento implica que apenas a educação artística merece ser apoiada, e não a sua produção ou distribuição para além de um qualquer ambiente educativo específico. Sobre a melhoria social dos participantes das artes, reconhece-se que a participação nas artes torna os indivíduos mais humanos, pelo exercício das nossas sensibilidades ou pela exposição às melhores e mais completas realizações dos nossos semelhantes. Será um benefício externo porque embora a generalidade dos indivíduos procure apenas a sua satisfação pessoal através da participação nas artes, se o seu comportamento sofrer melhorias durante o processo, estas traduzem-se em satisfação para os outros, o que constitui benefícios externos ao participante. Apesar de tudo não existe evidência científica que confirme o alegado efeito benéfico da Arte na personalidade ou comportamento dos indivíduos, pelo que não é de excluir que não exista nenhuma influência. Podemos ainda acrescentar que o

argumento segundo o qual a Arte melhora o cidadão tem tanto de snob que provavelmente será contraproducente na recolha de apoio público para as artes.

A principal função das artes para o indivíduo consiste em fornecer prazer estético. O interesse numa educação liberal reside na compreensão das tradições colectivas da nossa Arte e cultura, mas não existe nenhuma evidência científica que a compreensão da Arte e da cultura torne os indivíduos menos propensos a violência, inveja, ganância, ou outras desordens psicológicas desagradáveis, pelo que podemos continuar a formular esta questão de saber se as artes fornecem um benefício colectivo ao contribuírem para uma educação liberal. Quanto ao encorajamento da inovação artística, é reconhecido que a invenção, ou inovação científica, tecnológica, ou empresarial, são uma fonte principal do progresso económico. No campo das artes é importante salientar que a inovação não pode ser patenteada, apenas obras de Arte específicas, tais como pinturas, composições musicais, ou coreografias, podem ser protegidas por copyright, que não protege o princípio inovativo (uma nova técnica para a pintura ou um novo estilo de dança) que está imbuído no trabalho específico, e a falha de providenciar esta protecção pode ser socialmente ineficiente. Podemos então questionar se um enquadramento geral pouco favorável à inovação artística significa um nível de experimentação inferior ao socialmente desejável, pelo que isto pode ser visto como uma forma de falha de mercado que justifique subsídios às artes. Não podemos assumir que grande parte dos subsídios públicos disponíveis devessem ser utilizados para encorajar a inovação e a experimentação, até porque os opositores ao apoio estatal reforçam a sua posição citando o que lhes parecem ser projectos de Arte experimental reprováveis que recebem apoio estatal

Quanto aos benefícios externos enquanto bens públicos, estes benefícios externos ou colectivos têm o carácter de bens públicos, sendo um bem público aquele que possui uma ou ambas das seguintes características: está sujeito ao consumo conjunto (não rivalidade), isto é, uma pessoa pode consumir sem que o seu consumo diminua a quantidade disponível remanescente, uma característica que os bens ordinários privados não possuem. A segunda característica do bem público reside no facto de, em geral, este tipo de bem não estar sujeito a exclusão, significando que uma vez existente não existe nenhuma forma de evitar que alguém beneficie do bem, mesmo se esse indivíduo se recusar a pagar pelo privilégio. E como ninguém pode ser obrigado a efectuar um pagamento específico pelo privilégio de consumir o bem, o bem público não pode ser financiado como os bens ordinários, através de preços cobrados no mercado por um produtor privado, tendo de ser pagos pelo sector público. Os benefícios externos alegadamente produzidos pelas artes têm as características de bens públicos puros: estão sujeitos a consumo conjunto, mas não a exclusão.

No caso dos bens ordinários sabemos que mercados competitivos conduzem a produção de acordo com as preferências dos consumidores. Em teoria, o governo deveria inquirir os seus cidadãos para averiguar quanto é que estes estão dispostos a pagar por níveis alternativos do bem público, para então fornecer até à quantidade em que a disponibilidade a pagar por uma unidade adicional cobre o seu custo marginal. No caso de externalidades da Arte e da cultura não existe nenhuma unidade física na qual se possa calcular a quantidade óptima a produzir. Podemos avaliar se o público acredita existirem benefícios externos da Arte e da cultura, e se sim, quanto é que eles estariam dispostos a pagar por eles. As disponibilidades a pagar agregadas podem ser comparadas com os níveis correntes dos subsídios governamentais para avaliar de que forma os

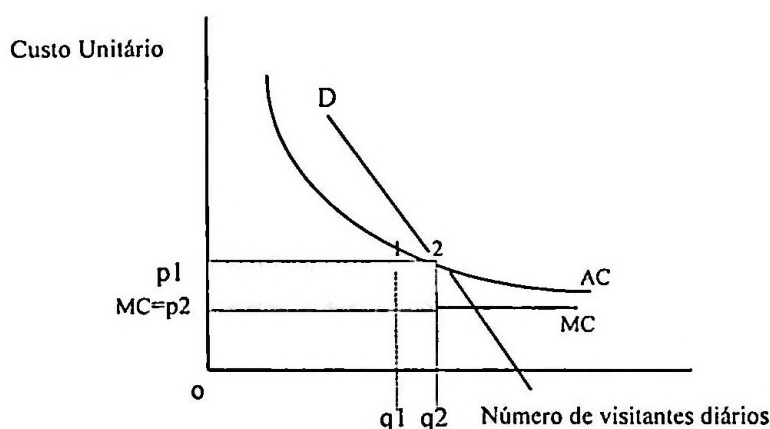
subsídios actuais excedem, igualam, ou são inferiores ao valor que o público estabelece para as externalidades das artes.

Throsby e Withers demonstram que os indivíduos acreditam que existem benefícios públicos que derivam da arte. Num inquérito a votantes é difícil identificar respostas que indiquem verdadeiras WTP para bens públicos, uma vez que podem ocorrer dois tipos de desvios estratégicos: por um lado, se os votantes compreenderem que lhes será pedido que contribuam no montante qualquer que eles responderem estar dispostos a pagar, então têm um incentivo para subdeclararem a sua verdadeira WTP, acreditando que as contribuições das outras pessoas pagam o nível de oferta suficiente, e este é o problema do *free-rider*. Por outro lado, se se explicar aos votantes que não terão de efectuar nenhum pagamento para corresponder ao seu WTP declarado, então eles têm um incentivo a sobredeclararem a sua preferência pelo bem público, na esperança de encorajar uma maior oferta a um custo pessoal nulo.

4.5.3 INDÚSTRIAS COM CUSTOS DECRESCENTES

Uma indústria com custos decrescentes é aquela em que o custo unitário médio de produção cai continuamente ao longo da quantidade de *output* procurada no mercado, verificando-se que os museus operam frequentemente ao abrigo destas condições. E o dilema aqui é: enquanto o custo médio for decrescente, o custo marginal tem de ser inferior ao custo médio. De forma a atingir o *break even* o museu tem de cobrar um preço igual ao custo médio, preço esse que será necessariamente superior ao custo marginal, resultando numa forma de falha de mercado no sentido em que a regra: preço igual a custo marginal é violada.

Figura N.º 1 - INDÚSTRIAS COM CUSTOS DECRESCENTES



Como se pode ver pelo gráfico, o custo médio (AC) é sempre superior ao custo marginal (MC). Para o *break even*, o preço teria de igualar o custo médio, o que implicaria ser superior ao custo marginal. De facto, se o museu cobrar o preço p_1 , os visitantes potenciais entre q_1 e q_2 não podem atender o museu, porque a sua $WTP < p_1$, embora $WTP > MC$. Neste caso, o subsídio público é uma forma de corrigir este problema, o museu cobrava o custo marginal (p_2) para cada admissão, incorria num déficit que seria coberto por um subsídio público anual. No entanto, existe um inconveniente do ponto de vista do bem estar social, uma vez que os impostos cobrados para gerir o déficit podem ter efeitos prejudiciais que anulem o ganho de bem estar da utilização do custo marginal como preço, no museu, podendo estar a criar-se um desvio entre o custo marginal e o preço em um outro lugar da economia.

As doações privadas de carácter caritativo e as taxas de membros oferecem uma solução que evita os efeitos nocivos do financiamento através dos impostos. Trata-se de utilizar o custo marginal para estabelecer o preço das admissões e então cobrir a diferença entre os custos totais e o total das receitas de admissão solicitando doações caritativas e vendendo taxas anuais de membros ao público interessado, consistindo esta

abordagem numa versão do esquema de tarifa de duas partes, considerado por muitos como a melhor solução disponível para indústrias com custo decrescente. Um esquema de tarifa de duas partes descreve qualquer esquema ao abrigo do qual as unidades de *output* são vendidas ao custo marginal e desta forma satisfazendo a regra preço igual a custo marginal, enquanto que o déficit da organização produtora é coberto por uma taxa *lump-sum* periódica exigida a todos potenciais utilizadores. Aplicada em museus este esquema traz vantagens, uma vez que aqueles que estão directamente interessados na instituição e presumivelmente beneficiam dela, cobrem o seu déficit, em vez de se relaxar o peso na forma de impostos em terceiras partes distantes. Pode ser feita uma distinção entre finanças fiscais nacionais e locais, uma vez que os museus fornecem um serviço que é maioritariamente local, e a utilização de receitas fiscais locais gerais para cobertura dos seus déficits é consistente com o intuito da tarifa de duas partes: aqueles que pagam as taxas são pelo menos utilizadores potenciais do serviço subsidiado.

Tipicamente, os museus desempenham várias funções e os subsídios podem ser justificados por várias razões: preservar a Arte para as gerações futuras, realização da função educacional, e como fonte de outros benefícios externos. Importa salvaguardar que o problema do custo decrescente tal como foi discutido é independente da questão dos benefícios externos. Em relação aos déficits resultantes de uma política de fixação do preço ao nível do custo marginal, estes podem ser cobertos de duas formas: ou através de doações e taxas de membros, ou então a partir de fundos de impostos.

No que respeita à falta de informação, sabemos que os mercados não conseguem funcionar de forma completamente eficiente a não ser que todos os participantes tenham informação plena acerca dos bens e serviços a serem vendidos, pelo que a ignorância de parte dos consumidores é uma fonte de falhas de mercado. Parece correcto afirmar que

as Artes são um gosto adquirido, querendo isto dizer que o consumidor tem de ser familiar para extrair prazer do consumo, esperando-se que quando os consumidores se tornem conhecedores a sua procura aumente rapidamente. Mas os consumidores não estão numa posição de adquirir o gosto pelas artes se lhes faltar a informação (incluindo factos e as oportunidades de experimentarem por si mesmos). Daqui resulta a importância do aparecimento e proliferação das galerias virtuais: os museus na Internet.

No campo da Arte e da cultura podem resultar dois efeitos negativos da falta de informação: por um lado, um número de consumidores irá ser privado de utilidade potencial porque são ignorantes em relação às artes e não participam. Se considerarmos que a Arte é um gosto adquirido, a perda é potencialmente substancial. Por outro lado, porque a procura é refreada muitas empresas das artes são impedidas não só de crescer, mas também de alcançar as economias de escala de que se sabe serem capazes, até porque o custo unitário de produção tenderá a ser mais elevado se a procura for menor. Uma forma de lidar com este problema é publicitar e usar promoções, soluções que podem não estar disponíveis para as empresas das artes porque os mercados são segmentados, especializados, e de dimensões modestas para permitir que campanhas de publicidade de massas sejam lucrativas. Os subsídios governamentais para encorajar a produção generalizada das artes justificam-se como uma forma de ultrapassar a ignorância ao dar aos consumidores experiências na primeira pessoa.

4.5.4 O LAG DE PRODUTIVIDADE E OS SUBSÍDIOS PARA AS ARTES.

A hipótese de que o lag de produtividade irá causar um aumento de longo-prazo no custo real das artes performativas é citada frequentemente como uma outra justificação para os subsídios governamentais. Sem subsídios, os preços dos bilhetes

teriam de aumentar continuamente pondo fim a todas as esperanças de atingir novas audiências, ou então as companhias performativas teriam de enfrentar enormes déficits crescentes que iriam, em última análise, forçar muitas a sair do mercado, falindo; mas também existem alternativas a estas previsões sombrias. O lag de produtividade consiste num processo de mercado que conduz à subida do custo unitário em qualquer indústria tecnologicamente não progressiva, o que em si mesmo não constitui nenhuma razão para subsidiar uma indústria. Dado que os seus custos reais são crescente em relação aos de outras em indústrias mais progressivas é melhor deixar os seus preços subirem para reflectir o aumento nos custos reais. Enquanto os mercados operarem eficientemente, aqueles custos mais elevados serão absorvidos optimamente pela economia. A questão agrava-se, e não melhora, se utilizarmos subsídios para prevenir os preços de mercado de reflectirem os custos reais. Com ou sem *lag*, os subsídios podem ser justificados apenas por alguma forma de falha de mercado ou então por considerações distributivas ou de mérito. Sabemos que falhas de mercado de muitos tipos interferem com a satisfação óptima das preferências do consumidor, e nestas circunstâncias os subsídios públicos podem, de facto, melhorar a eficiência com que a economia satisfaz os desejos dos consumidores. Não podemos, no entanto, esquecer que as preferências dos consumidores são um guia deficiente para a produção de bens de mérito.

4.5.5 A QUESTÃO DISTRIBUTIVA

No que se refere ao apoio público para as artes e a preocupação com a distribuição do rendimento levantam-se várias questões: em primeiro lugar, saber como é que a distribuição existente do rendimento afecta o acesso às artes, se torna a Arte inacessível aos pobres, justificando um subsídio público. Em segundo lugar, saber como

é que os subsídios às artes afectam a distribuição existente do rendimento, e em terceiro lugar, saber se as consequências distributivas são um problema. Verifica-se que os pobres estão geralmente subrepresentados nas audiências de Arte e cultura, o que acontece apesar de a educação ser uma determinante mais importante para a participação nas artes do que o rendimento. Aos preços de mercado actuais, os relativamente pobres (incluindo jovens e estudantes) não podem adquirir muita Arte e cultura ao vivo, e por isso, o desejo de garantir tanto quanto possível o acesso universal às tradições culturais da nossa civilização constitui um dos mais sólidos argumentos a favor dos subsídios às artes, embora este seja, essencialmente, um argumento de natureza moral que reflecte a crença que todos os indivíduos devem ter as mesmas oportunidades para o autodesenvolvimento.

O acesso é limitado por preços elevados, rendimento baixo, e a dimensão regional. Isto quer dizer que muitas comunidades não têm as facilidades e as instituições para apresentarem as belas artes ou as artes performativas com alguma regularidade a um nível profissional¹⁰ pelo que são necessários subsídios para ajudar a distribuir Arte e cultura geograficamente, bem como aumentar a acessibilidade aos relativamente mais pobres.

Os argumentos egalitários centram a análise na distribuição desigual do rendimento como argumento forte para os subsídios às artes. No entanto, os programas de subsídios às artes em vigor podem aumentar a desigualdade existente, sendo necessário comparar a distribuição dos benefícios dos subsídios com a distribuição dos custos dos impostos por classes de rendimento. Constata-se que os benefícios dos subsídios das artes excedem as taxas pagas para o seu suporte entre os grupos de

rendimento elevado, enquanto ficam aquém dos impostos pagos por aqueles de rendimentos inferiores¹⁰; mas um estudo de Netzer sugere, para os EUA, resultados diferentes. Os resultados obtidos em todos os estudos do impacto distributivo dependem fortemente das hipótese assumidas para estimar ambos os benefícios e taxas por classe de rendimento, mas temos de reconhecer que os subsídios às artes podem ter resultados distributivos perversos em qualquer país, a não ser que o sistema de impostos seja moderadamente progressivo ou as formas de apoio às artes incluam um grande número de programas claramente dirigidos para o benefício da população de rendimentos mais baixos. No entanto, efeitos desfavoráveis na distribuição do rendimento não enfraquecem o caso geral a favor dos subsídios.

Musgrave (1957) defende que as funções afectação e distribuição devem ser geridas separadamente pelo sector público. Quer isto dizer que se uma política de despesa pública puder ser justificada por argumentos de eficiência, então deve ser realizada de acordo com essa razão, e se necessário, os seus efeitos distributivos devem ser corrigidos por outras políticas que apontem para alcançar uma qualquer distribuição de rendimento que a comunidade julgue ser a 'correcta'. A teoria económica diz-nos ainda que se a sociedade pretende redistribuir rendimento dos mais ricos para os mais pobres, é melhor efectuar as transferências em dinheiro em alternativa a fornecer bens específicos ou serviços aos mais pobres a preços subsidiados. A redistribuição em género pode providenciar os beneficiários com bens ou serviços que não seriam as suas primeiras escolhas se lhes fosse dado dinheiro para gastarem como entendessem.

¹⁰ Baumol e Bowen (1993), pp.379

¹¹ Throsby e Withers(1993), pp.188-189

Os bens de mérito são bens que a sociedade decidiu que seria desejável providenciar em quantidades superiores às que os consumidores estão dispostos a adquirir aos preços de mercado¹². Em vez de aceitar as preferências públicas como compromissos, é pago um subsídio para reduzir o preço do bem de mérito e desta forma aumentar a quantidade consumida, e as considerações de bens de mérito têm sido provavelmente a explicação singular mais significativa do envolvimento governamental nas Artes, significando que a Arte é tida como algo especialmente ‘bom’. Os bens de mérito são especiais porque correspondem a uma classe de bens e serviços com a qualidade única de serem melhores para as pessoas do que aquilo que elas se apercebem, pelo que a ignorância em relação às artes afasta muitos indivíduos de experiências que eles iriam desfrutar enormemente, se tivessem conhecimento delas. Aqui, novamente, a falha do mercado devido a falta de informação surge como uma justificação para o subsídio.

4.5.6 UM RESUMO DOS ARGUMENTOS A FAVOR

Existe um grande leque de argumentos a favor do uso de subsídios governamentais para a Arte e cultura. Os mais fortes são: para além dos benefícios directos aos participantes, as artes produzem benefícios externos para a sociedade como um todo. Os mais importantes são a preservação do legado cultural para as gerações futuras, a contribuição para uma educação liberal, e os benefícios colectivos produzidos pela inovação artística. Os inquéritos revelam que o público em geral acredita que as artes produzam benefícios externos e está disposto a realizar pagamentos fiscais substanciais para as suportar. Uma segunda ordem de argumentos resultam da natureza

¹² Musgrave (1989), pp.13-14

de custos decrescentes do *output* dos museus (medido pelo número de visitas), que constitui uma justificação adicional para os subsídios, tal como o facto de que a apreciação das artes resulta de um gosto adquirido acerca do qual muitos consumidores não têm nem a informação nem a experiência para efectuarem escolhas informadas. Finalmente, uma terceira ordem de justificações adicionais deriva de considerações de equidade. A ética egalitária sugere que todos os cidadãos tenham pelo menos algum acesso à herança artística e cultural da nação, sendo necessários para esse fim subsídios que permitam ultrapassar as barreiras de preços elevados e rendimentos baixos e o problema algo diferente da inacessibilidade geográfica.

4.5.7 UM RESUMO DOS ARGUMENTOS CONTRA

Contra os subsídios públicos, Van den Haag e Banfield falam de uma proliferação não desejada de programas de despesa pública. Van den Haag afirma que não existe nenhuma razão sócio-política válida para que o governo obrigue os contribuintes a subsidiarem Arte seleccionada pelo governo. Ao fazê-lo, considera que obriga todas as classes a subsidiarem a classe média, defendendo ainda que os subsídios serão mais aptos a provocar danos do que a auxiliar na criação de Arte real e com valor. Defende ainda que os conteúdos dos museus devem estar relacionados com a vida nacional, contribuindo para a coesão ou identidade nacional, e que todos os grandes movimentos nas belas artes se tornaram verdadeiramente internacionais.

Netzer estima que o efeito redistributivo líquido dos subsídios das artes e impostos, nos EUA, tire (moderadamente) dos mais ricos para dar aos relativamente pobre, e aqueles no meio da distribuição de rendimento ficam mais ou menos inalterados. Duas considerações importantes têm a ver com o facto de: se um programa de subsídio é

desejável para corrigir uma má afectação de recursos resultante de falhas de mercado, então não deve ser rejeitado com base nos seus efeitos redistributivos. Ao invés, estes últimos devem ser corrigidos por um outro conjunto de políticas que tratem da distribuição do rendimento. Em segundo lugar, olhando para os efeitos distributivos das políticas de afectação, é possível conceber subsídios para as artes que não tenham impactos indesejados na distribuição do rendimento. Finalmente, efeitos perversos em uma qualquer instância (tal como ópera) não estabelecem um caso geral contra os subsídios às artes.

Nas artes, a maioria dos agentes não adquire informação porque a maioria dos consumidores não sabe que poderá ter ganhos de utilidade através de familiaridade com as artes e, por isso, não está disposto a pagar pela informação ou experiência introdutória. Quanto a taxas de admissão, os museus não cobram preços superiores devido ao argumento de custos decrescentes, que mantém as taxas de entradas baixas, utilizando subsídios para cobrir os déficits resultantes.

Podemos ainda acrescentar que aqueles que desconfiam de alguma extensão da dimensão do poder governamental serão, em princípio, pouco favoráveis ao subsídio das artes, enquanto que aqueles que acreditam que o governo pode desempenhar um papel construtivo mesmo no que é fundamentalmente uma economia de livre mercado terão poucas dificuldades em justificar os subsídios às artes como uma forma de aumentar o bem estar geral.

4.6 ESTUDOS EMPÍRICOS

4.6.1 ESTUDOS EMPÍRICOS RELACIONADOS COM A HISTÓRIA ECONÓMICA DOS MUSEUS DE ARTE

4.6.1.1 HISTÓRIA ECONÓMICA DOS MUSEUS DE ARTE NORTE AMERICANOS

A evolução dos Museus de Arte dos EUA é caracterizada pelo que Temin (1991) identifica como os três paradoxos: 1. A história económica dos museus relata-nos como eles viveram sempre num regime de déficite permanente, o que sabemos não pode ser possível; 2. Os museus americanos tendem a ser instituições privadas, que apesar do enorme stock de riqueza detido sob a forma de Arte parecem estar num estado contínuo de crise financeira; 3. Os museus mais antigos, mais estabelecidos parecem não possuir vantagens da sua idade para atrair visitantes, em que são indistinguíveis dos museus novos. Se a Arte dos museus é dificilmente vendável, e tão valiosa, então porque é que o avanço dos museus mais antigos não tem um efeito maior nas actividades dos museus?

O primeiro paradoxo dos Museus de Arte americanos é que eles são simultaneamente ricos e pobres. Observando os activos dos Museus de Arte, estes são os mais ricos de todos os museus, e no entanto os que mais gravemente se declaram falidos em termos de fundos operativos. O entendimento sobre esta questão passa pela análise dos dois orçamentos utilizados por todos os museus americanos: o orçamento de arte, utilizado exclusivamente para aquisições ou manutenção das obras de arte; e o orçamento operativo, referente a todas as outras despesas do museu. A principal característica destes orçamentos reside na sua separação, não sendo possível a transferência de fundos de um para o outro, mesmo quando o orçamento de Arte tende a ser superavitário e o operativo deficitário. A separação do orçamento de Arte tem a ver

com o facto de os museus se destinarem a preservarem e utilizarem a Arte para entretenimento e educação, argumentos que se devem às falhas de mercado. A preservação da Arte é um processo que se realiza em benefício das gerações futuras, que não podem exprimir as suas preferências, nem pagar, nem afectar o que se coleciona hoje. Por outro lado, a exibição da Arte está sujeita a características de bem público, dado que uma vez estabelecida o custo de mostrar a colecção de Arte a um visitante adicional é muito reduzido. Embora seja possível excluir indivíduos dos museus- distinguindo os museus de bens públicos puros- o custo em termos de recursos de admitir um visitante adicional é praticamente zero. Daqui decorre que um preço de mercado competitivo para a audiência seria também muito reduzido, o que geraria um nível de suporte muito pequeno para o museu.

A educação é uma actividade com externalidades, porque tem efeitos quer nos indivíduos que estão a ser educados, quer em outros membros da sociedade, estabelecendo e afectando os *standards* de gosto de uma comunidade. Contrariamente à Europa, a América não tinha realeza nem aristocracia que colecionasse arte, pelo que os Museus de Arte americanos foram fundados de acordo com uma outra filosofia, dado que a sua abertura não se destinava a exhibir as colecções da realeza. Se a sua criação dependia de indivíduos então era necessário que as suas intervenções fossem justificadas, o que acontecia no período de prosperidade após a guerra civil, quando se desenvolveu a educação pública e reforma social de forma a incutir nos trabalhadores e nos imigrantes o '*American dream*'. Duas instituições serviam dois aspectos de política: os quartéis, que se destinavam a prevenir levantamentos e motins nas cidades; e os Museus de Arte, pouco numerosos antes da primeira guerra mundial, que combinavam Arte e educação como parte da mesma campanha civilizadora.

Desde o início, e em contraste com os museus europeus, os museus norte-americanos dependiam de apoios privados. A alternativa a mercados de exibição e preservação de Arte que não podiam funcionar era a filantropia: um grupo de doadores iniciais decidiam a criação de um museu, que então dependia de ofertas continuadas para o seu bem estar. Os membros fundadores necessitavam de garantias quanto à utilização das suas ofertas apenas para os objectivos acordados, e para atrair novas ofertas, necessitavam também de assegurar aos doadores futuros que os seus fundos seriam efectivamente utilizados para Arte e não para outras actividades. Desta forma, os recursos eram doados ao museu sujeitos a restrições explícitas quanto ao seu uso: que as ofertas de Arte fossem preservadas como arte, quer através dos objectos transferidos para os museus quer através de outros adquiridos a partir das receitas da sua venda. Significava também que os fundos doados tinham de ser usados exclusivamente para aquisição e preservação de arte, e a separação entre os dois orçamentos do museu actuava como garantia, sendo mesmo anterior à de isenção fiscal. É necessário notar que estas restrições não eram totalmente invioláveis, particularmente em períodos difíceis, até porque estas ofertas colocavam pressões em outras despesas do museu. No entanto, em períodos normais não podem violar a regra da separação entre os orçamentos de Arte e operativo.

Uma questão relevante consiste em saber quem detém o museu, quem controla a propriedade, uma vez que o museu corresponde *tout court* a uma colecção de activos, em que os doadores, já falecidos, continuam a poder influenciar decisões correntes. Comparando com as empresas, os *trustees* correspondem aos gestores, mas não aos accionistas. No entanto, e com raríssimas excepções, os direitos de propriedade raramente são exercidos (dizem respeito a vendas da colecção), pelo que os directores

normalmente exercem os direitos de propriedade com pouca interferência do público, uma liberdade que os directores dos museus utilizam, em parte, como forma de atraírem ofertas que aumentem as suas colecções.

Quando pensamos na decisão de um consumidor adquirir um bem, consideramos duas influências nas suas decisões: o efeito rendimento e o efeito substituição. O primeiro descreve o efeito do rendimento do comprador potencial na compra do bem, sendo que para a maioria dos bens rendimentos mais elevados promovem compras maiores. O efeito substituição descreve o efeito dos preços nas compras, isto é, do preço do bem em questão relativamente aos outros preços; sendo que um preço relativo mais baixo estimula as compras. Como resultado do efeito rendimento, os indivíduos mais ricos tendem a doar mais aos museus. E, para um dado rendimento, o crescimento das taxas dedutíveis também estimula as ofertas.

Os museus têm déficits sistemáticos, mas eles continuam a existir e a prosperar. Os déficits apresentados referem-se apenas aos orçamentos operativos, onde figuram as despesas operativas. No entanto, têm de ocorrer entradas de fundos que permitam que os museus continuem as suas actividades, não todos os anos, mas em média. Dadas as restrições nas despesas que não arte, os museus repensaram modos de recolher verbas para financiar o funcionamento do museu. Tipicamente, os museus atraem doações para novos edifícios, e esta parece ser uma técnica utilizada, solicitar fundos para novos edifícios ou ampliação dos existentes. Reunindo fundos suficientes e construindo a um preço relativamente baixo, os museus conseguem obter verbas não-restringidas para o seu funcionamento. As movimentações periódicas ou expansões são necessárias como forma de aumentar o espaço disponível para novas obras de arte, mas também para permitir novos influxos de rendimento operativo.

No período após a segunda guerra mundial, os museus encontraram soluções melhores, que passavam pela expansão da base de membros, beneficiando do crescimento dos rendimentos. Para além de apelarem ao efeito rendimento, também apostaram no efeito substituição solicitando taxas de membros que eram dedutíveis para efeitos fiscais. Em vez de perseguirem poucas ofertas, mas elevadas, passaram a focar em muitas ofertas, mais pequenas. Por sua vez, estes fundos destinavam-se ao orçamento operativo. Paralelamente, os museus apelaram a doações de fundos não restringidos, aos patronos das artes. Apesar de terem ajudado, estes instrumentos não eliminaram a necessidade de fundos não restringidos, que tem aumentado nas últimas décadas, e o governo tem aumentado crescentemente a sua posição no funcionamento dos Museus de Arte. Como instituições isentas de imposto, os museus estão sujeitos a uma série de contabilidades e sistemas de auditoria que garantem a conformidade com as regras, e enquanto instituições parcialmente públicas, também têm tido que justificar as suas decisões em fóruns governamentais.

O resultado foi o crescimento do número de funcionários profissionais dos museus, com trabalhadores em part-time a serem substituídos por trabalhadores em *full-time*. Os membros das famílias dos doadores e os seus pares também foram substituídos por funcionários treinados, que recebem salários profissionais. O crescimento do número de funcionários levou à articulação da estrutura interna dos museus, à formação de departamentos que lidam com as diversas actividades dos museus, com o consequente crescimento dos custos operativos. Os funcionários profissionais aumentaram porque os museus estão sujeitos a um número maior de controlos do que acontecia no passado, e a persistência do apoio e supervisão governamental deu origem a outro tipo de director de museu. O doador amador tinha sido substituído no período

entre as duas guerras pelo historiador de Arte que, nos últimos 20 anos, têm sido substituídos por directores com formação de base de gestão ou formação administrativa, em alternativa a uma formação em história da arte. Tratam-se de profissionais especializados em lidar com os problemas de instituições grandes e modernas, e não de profissionais especializados em pintura ou escultura. À medida que os problemas que se colocam aos museus mudam, muda também o conjunto dos seus funcionários.

Isto pode querer dizer que as salvaguardas que existiam no passado se podem ter tornado redundantes, uma vez que a gestão dos museus não é feita por amadores mas sim por profissionais que compreendem como é que os museus têm de se estruturar de forma a atingirem os seus objectivos. Perde então validade a especificação de como é que um objecto de Arte deve ser utilizado para servir os objectivos do museu, porque a lei, e os apoios governamentais evitam que um qualquer objecto seja desviado para benefício de um qualquer funcionário do museu. Por sua vez, as ofertas isentas de imposto são também controladas e regulamentadas para evitar este problema. Pode isto querer significar que a separação estrita dos dois orçamentos dos museus não é mais necessária, pelo que se pode remover a restrição que impede que seja efectuada a decisão mais eficiente. A supervisão governamental pode ser uma garantia de que o director não maximiza o seu rendimento alienando obras de Arte únicas.

Os Museus de Arte receberam pinturas, esculturas, e outros objectos de arte, todos únicos. Estas obras de Arte estiveram protegidas contra a alienação, de forma que elas permaneceram nos museus a que foram doadas que, por terem sido pioneiros receberam os melhores objectos, que os museus mais novos não podem adquirir. Os Museus de Arte exibem a sua colecção, em particular as obras-primas que possuem como forma realizar as suas missões de entretenimento e educação, e atrair visitantes.

Daqui decorre que os museus mais antigos devam ter uma vantagem relativamente aos museus mais novos no que se refere à competição por visitantes.

4.6.1.2 RESULTADOS DO ESTUDO EMPÍRICO DE TEMIN (1991)

O estudo de Peter Temin (1991) refere uma taxa gradualmente crescente de formação de Museus de Arte, que pode no entanto ser ilusória, devido a insuficiência de dados. Este estudo considera, para 128 Museus de Arte, características de audiência, tamanho dos edifícios em metros quadrados, número de empregados em *full-time*, e receita total. Vale a pena referir os valores médios das audiências, com 315.000 visitantes; e o número médio de 95 empregados, inferior a 100 funcionários, o que não deixa de ser interessante tendo em consideração o valor da instituição. O estudo das correlações destas variáveis indica que elas estão muito correlacionadas, ou seja, os museus grandes são caracterizados por orçamentos grandes, e número de funcionários, edifícios e número de visitantes elevados; o que serve para demonstrar a existência de um perfil estatístico para pequenos e grandes museus. Introduzindo uma nova variável na análise das correlações, a audiência do ano anterior, verificamos que os museus têm uma história de curto-prazo, na medida em que a audiência do ano anterior é virtualmente a mesma da do ano corrente, estando ainda muito correlacionada com as outras variáveis.

Os museus não têm então nenhuma história de longo-prazo que explique porque alguns museus têm audiências superiores a outros, o que Temin conclui com a introdução da variável idade do museu, que apresenta uma correlação muito próxima de zero com a variável audiência, pelo que não existe evidência empírica que estas duas variáveis estejam correlacionadas. Este resultado é intrigante quando consideramos que

as correlações entre idade e as outras variáveis é relativamente pequena, mas significativamente diferente de zero. Quer isto dizer que os museus mais novos são mais pequenos em termos de edifícios, empregados em *full-time*, e receitas; não sendo contudo penalizados no que respeita a patronos. Temin conclui que não existe nenhuma tendência na relação entre audiência em função da idade do museu, mas constata que os museus fundados no segundo quartil do século XX têm sido muito bem sucedidos em atrair visitantes. Também se verifica que os museus mais antigos têm utilizado a sua longevidade para acumularem espaço, funcionários, e receitas, ao longo do tempo, ainda que não visitantes.

Temin refaz o estudo omitindo os três maiores museus: o Metropolitan, o Chicago Art Institute, e a National Gallery. Omitindo a aba superior, diminuem a média e o desvio padrão das variáveis, mas mantêm-se as correlações entre as variáveis, indicando que não se trata de um fenómeno apenas dos museus grandes. Mas então porque razão não conseguem os museus mais antigos, com colecções mais valiosas ‘alavancar’ estes activos e traduzi-los em níveis de audiência superiores? As duas hipóteses avançadas por Temin sugerem que, em primeiro lugar, existe tanta Arte no mundo que é impossível ‘encurrular’ o mercado. Em termos económicos, diremos que a oferta de Arte é muito elástica. Os museus têm uma percentagem muito pequena da Arte mundial, e os museus novos que tenham dotações confortáveis podem adquirir uma percentagem desta Arte mundial, não interessando muito que os museus mais antigos não possam vender as suas colecções. Os museus novos apenas acrescentam ao stock de objectos detidos pelos museus. Uma outra alternativa para os museus novos consiste em participar em empresas museu holding centradas no Guggenheim. O plano consiste em coleccionar Arte que seja demasiado grande para que outros museus a possam exhibir, o

que ilustra bem a variedade de Arte que está disponível, mas coleccionar também Arte que está a ser criada na actualidade, de forma a diminuir o tamanho da expansão da colecção mundial de Arte.

A segunda alternativa que Temin considera é ligeiramente diferente. Admitindo que a oferta de Arte é limitada em um qualquer momento do tempo, podemos colocar a hipótese de que a Arte é intermóvel, não importando que obras de Arte um museu possui, mas sim o facto de possuir arte. Embora uma obra de Arte particular possa ser insubstituível, o seu apelo para o público é facilmente substituível, pelo que qualquer museu pode encontrar obras de Arte de que esteja orgulhoso e que possa utilizar para atrair visitantes. Parte do princípio de que as pessoas vão ao Louvre ver a Vénus de Milo e aos museus locais apreciar trabalhos de artistas locais. Qualquer que seja a variante correcta, a história interessa pouco para o sucesso dos museus. Ou existe uma quantidade elevada de boa Arte para adquirir, ou então não importa muito que tipo de Arte se exhibe, pelo que os novos museus não sofrem nenhuma desvantagem da sua chegada posterior ao panorama museológico. Estes museus podem estabelecer-se e atrair visitantes do mesmo modo que o fazem os museus mais antigos, e se considerarmos a tendência decrescente de número de funcionários, área de edifícios, e receitas, sugerem que os novos museus podem ser mais eficientes do que os museus mais antigos no que respeita a gerar audiências a partir de um dado conjunto de recursos.

Se bem que seja verdade que a audiência não seja a finalidade dos museus, porque estes servem objectivos múltiplos, os níveis de audiência fornecem um indicador da eficácia dos museus. Os edifícios e os funcionários podem ser vistos como meios para os fins. A finalidade pode ser a colecção, mas tal é difícil de observar, pelo que a audiência é uma



boa proxy para o sucesso dos museus na multiplicidade de actividades em que estes se envolvem. Esta conclusão serve para argumentar, de acordo com Temin, que as restrições impostas aos directores dos museus devem ser relaxadas, uma vez que não parece existir uma escassez de boa arte. Deve-se então permitir uma maior liberdade aos directores dos museus para conduzirem os museus de acordo com os objectivos, apenas certificando que estes afectam os recursos em benefício do museu e não em benefício próprio. Os museus podem optar por vender obras de arte, apostando em projectos de preservação de arte, vendendo peças das reservas para colecções privadas de forma a obter receitas para conservar as restantes obras. Alguns objectos inacessíveis cuja preservação actual é inadequada podem ser colocados nas mãos de privados e de empresas que tenham menos objectos de arte, mas os recursos necessários para as preservarem e exibirem. Estes objectos de Arte tenderiam a aparecer no mercado novamente, quando os museus já tivessem oportunidades de os readquirirem (o que me parece muito pouco provável).

Se a posse de objectos de Arte fundamentais não constitui uma vantagem na prestação de serviços, então existe fundamento para questionar a força do princípio da inalienabilidade das colecções de arte. A questão aqui deve ser a fidelidade dos funcionários aos objectivos da isenção fiscal, e não aos desejos de benfeitores que apenas vêem os aspectos mais visíveis das operações dos museus.

4.6.2 ESTUDOS EMPÍRICOS RELACIONADOS COM A PROCURA

4.6.2.1 FUNÇÕES PROCURA PARA OS MUSEUS DE ARTE

As instituições culturais sem fins lucrativos têm necessidade de expandir as suas fontes de receitas, não se esperando que os apoios governamentais sofram aumentos

significativos nos próximos anos. Os museus sem fins lucrativos deverão depender crescentemente de doações, receitas geradas pelas lojas e restaurantes, taxas de admissão, e pequenos rendimentos das dotações. As receitas das taxas de admissão representam apenas 5% do total das receitas dos Museus de Arte Americanos, verificando-se que as receitas de lojas e restaurantes, bem como os pagamentos dos membros, não ultrapassam os 8%.

A procura de serviços das artes performativas é inelástica em relação ao preço, de forma que aumentos nos preços provocam uma diminuição das audiências numa proporção menor, o que permite aumentar a receita.

Não existe um conjunto de dados adequado que permita estudar os efeitos das taxas de admissão no número de visitas e receitas dos museus. Um estudo de Luksetich e Partridge utilizou dados de dois inquéritos sobre actividades dos museus relacionadas com preços e medidas de audiência de museus. Os dados do inquérito de 1989 permitiram estimar funções procura para sete diferentes tipos de instituições do inquérito. O estudo foi ajustado tendo em conta que a maior parte dos museus norte-americanos têm taxas de admissão zero. Desta forma, este estudo permite estudar os efeitos esperados de variações de preço no número de visitas e na receita, os efeitos da disponibilidade dos serviços do museu no número de visitas, e o papel da qualidade em quanto determinante da procura de serviços de museus.

4.6.2.2 O MODELO DE ESTIMAÇÃO

O modelo para o museu j no tipo de museu I , que foi utilizado pode apresentar-se da seguinte forma:

$$\log (\text{PerCapAtt}_{ij}) = \alpha + \beta \log (\text{Price}_{ij}) + \gamma \log (\text{MembersPerCap}_{ij}) + \pi \text{HouseholdInc}_{ij} + \phi \text{Demog}_{ij} + \delta \text{CollectValue}_{ij} + \varphi \text{Week}_{ij} + \lambda \text{Hours}_{ij} + \psi \text{YearsOpen}_{ij} + e_{ij}$$

Os dados incluem informação sobre preços de admissão, número de visitas, receitas e custos das funções dos museus e características dos museu para 1077 museus americanos sem fins lucrativos, abrangendo sete categorias diferentes, Museus de Arte, zoos, sítios históricos, museus de história, museus de história natural, museus de ciência e museus gerais. As funções procura são estimadas separadamente para cada tipo de museu e o modelo da procura inclui as seguintes características, preço próprio, distribuição da população em termos de rendimento, controlos demográficos e medidas de qualidade. A variável dependente do modelo é o log do número de visitas anual per capita, ajustando para o facto de que mercados maiores têm um número de visitas total superior simplesmente devidos a uma base populacional maior. A medida do preço próprio é o log natural do preço de admissão geral de um adulto, em cêntimos. Esta dupla, esta formulação duplamente logarítmica significa que os coeficientes de preço são interpretados como elasticidades, sendo provável que o número de membros do museu esteja positivamente relacionado com o número de visitas, porque provavelmente os membros estarão mais envolvidos com a organização, não pagando taxa de admissão, o que justifica a introdução de uma variável que controle o log natural de membros per capita na área de mercado. No entanto, uma vez que os dados do inquérito aos museus não distinguem entre membros individuais e empresas esta medida deve ser interpretada com alguma cautela. Finalmente, o modelo da procura de serviços dos museus também inclui controlos demográficos da área de mercado.

Di Maggio (1990) sugeriu que os museus são bens de luxo uma vez que os grupos com níveis de rendimento mais elevados são especialmente predispostos para frequentarem os museus. Outras medidas demográficas *standard* incluem a percentagem da população do mercado que é branca, com idade inferior a 18 anos superior a 64, acima de 25 com grau universitário. Para o caso dos Museus de Arte, Di Maggio (1991) encontrou um padrão em que os visitantes são desproporcionalmente brancos, *college educated* e não cidadãos idosos, sendo que este padrão varia muito consoante o tipo de museus a considerar.

Para avaliar a qualidade nos museus utilizaram-se cinco variáveis que *dummy* para o valor das colecções, uma vez que o questionário aos museus apenas inquiria qual a classe a que o museu pertencia. O número de visitas deverá estar positivamente relacionado com a qualidade da colecção. No entanto, a medição do valor da colecção pode ser difícil para a maioria dos tipos de museu, esta medida estará certamente correlacionada com o número de visitas quando essa valorização for mais fiável, como acontece para os Museus de Arte devido a um mercado de Arte bem definido. A idade do museu é também incluída, enquanto proxy de qualidade, uma vez que museus mais antigos e mais estabelecidos podem ser vistos como tendo um nível de qualidade superior.

Para controlar a disponibilidade do museu ao público, considera-se o número anual de semanas em que o museu está aberto, e o número médio de horas por semana, para testar se uma maior disponibilidade é uma forma efectiva de aumentar o número de visitas, ou se, pelo contrário, os visitantes potenciais simplesmente planeiam as suas visitas ao longo do ano quando o museu está aberto.

4.6.2.3 OS RESULTADOS DOS TESTES EMPÍRICOS

Os resultados da estimação abrangem um universo de 203 Museus de Arte concluindo que, este tipo de museus tem um menor número de visitas per capita, devendo acrescentar-se a indicação de que 61% não tem taxas de admissão. Pelo facto de preço e número de visitas poderem estar endogenamente relacionados, recorre-se a uma técnica de variável instrumental, criando um log do preço de admissão estimado, por que muitos museus tem o preço zero.

Dois resultados deste estudo merecem alguma discussão em primeiro lugar; em nenhum dos casos se verificou um relacionamento negativo estatisticamente significativo entre apoio governamental e taxas de admissão o que sugere que se os decisores políticos utilizam o apoio governamental como uma forma de reduzir as taxas de admissão nos museus esta expectativa não se verifica. Quer isto dizer que o apoio governamental aos museus não está a aumentar indirectamente o número de visitas a través de preços mais baixos. Em segundo lugar, apenas no caso dos museus gerais se verificou que o tamanho da dotação está negativamente relacionado com preços, indicando que os museus não vêem as taxas de admissão e o rendimento da dotação como substitutos. As elasticidades variam entre - 0.09 e - 0.23, sugerindo uma procura de museus muito inelástica. As elasticidades preço baixas sugerem que museus com dificuldades financeiras podem gerar aumentos significativos das receitas através do aumento das taxas de admissão. Mesmo com uma elasticidade preço perto do valor de - 0.25 duplicar o preço aumenta as receitas de admissões em 50%. Verifica-se que a variável membros per capita está positivamente relacionada com o número de visitas e as elasticidades estimadas variam entre 0.09 e 0.32, pelo que os museus podem encarar o recrutamento de membros como uma forma de aumentar o número de visitas.

Não existe nenhum padrão claro entre a distribuição de rendimento familiar por área de mercado e número de visitas. Gapinsky (1986) atribui as suas descobertas ao *trade-off* entre artes enquanto um bem de luxo e o custo de oportunidade do tempo de patronos ricos para atender exposições e actuações demoradas. verifica-se também que um esforço de marketing nas minorias pode aumentar os níveis de visitas. Quanto à hipótese da formação dos indivíduos verifica-se que o *share* da população com grau académico está positivamente relacionada com visitas a sítios históricos e museus de história, relação esta que não se verifica para o caso dos Museus de Arte.

O valor da colecção parece aumentar de forma especial o número de visitas para os Museus de Arte, pelo que o empréstimo de obras de Arte proeminentes e melhorias permanentes na colecção são duas vias para aumentar o número de visitas a Museus de Arte. Para o caso dos museus e outras instituições culturais a idade da instituição pode não estar necessariamente associada a melhor qualidade. O número de semanas que o museu está aberto por ano tem um efeito positivo e estatisticamente significativo no número de visitas do museu. De forma idêntica, o número de horas que o museu está aberto por semana, tem de uma forma geral um impacto misto no número de visitas para os sete diferentes tipos de museus. Os coeficientes positivos e estatisticamente significativos de horas abertas por semana e semanas abertas por ano para os Museus de Arte indicam que uma maior acessibilidade do público pode aumentar especialmente o número de visitas.

Não existe evidência que confirme que o apoio de fundos governamentais aumente o número de visitas. quer isto dizer que ou o apoio governamental é ineficiente para aumentar o número de visitantes dos museus ou que as fórmulas de financiamento governamentais correntes não estão desenhadas para aumentar o número de visitantes. O

financiamento governamental pode estar dirigido para preservação de obras de Arte existentes em vez de se centrar no aumento do número de visitantes actual. O financiamento governamental, desta forma, poderá ter efeitos indirectos no número de visitantes, em particular no futuro.

O que os estudos empíricos sobre a procura de serviços de museus nos indicam, é que aos níveis actuais das taxas de admissão, as audiências dos museus não são preços sensíveis. Aumentos nas taxas de admissão irão aumentar as receitas por que os aumentos nos preços irão resultar em quebras de audiência proporcionalmente menores. No que se refere à realidade portuguesa importa referir a inexistência de um estudo desta natureza no âmbito dos museus financiados pelo Estado, o que se traduz num desconhecimento da procura dirigida a estas instituições, isto é, do mercado relevante. De qualquer forma, tendo em conta os preços baixos de entrada nos museus e os fracos níveis de audiência podemos esperar que de uma forma geral os resultados destes estudos também se verifiquem no caso português. Para os museus dependentes do IPM a dispersão das colecções e as fortes restrições orçamentais dos museus indicam uma clara necessidade de estudar e encontrar um outro modelo de gestão que melhor se adegue à realidade portuguesa. Este novo modelo poderá passar pela integração de uma ou várias colecções de museus dependentes do IPM mas independentes entre si, apostando na criação de um museu nacional de Arte com dimensão suficiente para se integrar no circuito de exposições temporárias dos principais Museus de Arte, beneficiando de ganhos de escala e racionalização das operações o que permite por um lado aumentar o número de visitantes e o volume de receitas e por outro reduzir custos. Um museu com maior dimensão tem também maior capacidade para atrair doações, apoios financeiros de privados e empresas, bem como permite justificar melhor as taxas de admissão. Os

museus que perderiam a propriedade da colecção actual ficariam, no entanto, integrados através de uma rede interna de museus beneficiando de um conjunto de exposições temporárias a organizar pelo museu nacional de arte, detentor das colecções que até então se encontravam dispersas, pelo que em termos líquidos, as populações que os museus da rede servem beneficiam, nesta solução, de um maior volume de Arte disponível por ano, satisfazendo uma das principais missões destes museus, entretanto transformados em galerias de exposição. Tratando-se de museus do Estado, geridos por organismos estatais e financiados pelo Orçamento Geral do Estado, cuja existência é independente da existência de outros museus nessa região, faz todo o sentido que todos os contribuintes possam beneficiar da colecção de Arte que financiam, permitindo uma melhor apropriação dos benefícios por quem paga, o que se traduz num ganho de eficiência. Mais importante porém, é o facto de tornar um maior volume de obras de arte, bem como uma maior variedade acessíveis a um maior número de pessoas, princípio fundamental da missão de qualquer museu.

4.6.3 ESTUDOS EMPÍRICOS RELACIONADOS COM A OFERTA

4.6.3.1 FORMULAÇÕES DE FUNÇÕES CUSTO

As formulações de funções custo para instituições culturais medem o custo total como função do *output* (produção) e do custo dos factores *inputs* (capital e trabalho). Uma das primeiras dificuldades consiste na definição do *output*, sendo frequente considerar-se o número de espectáculos como um bom indicador da produção de instituições culturais como orquestras, ballets, teatros, óperas.

A metodologia de LBLJ (1985) define $TC=f(\textit{output}, \textit{custo dos factores inputs (L,K)})$, medindo a produção pelo número de representações. Trata-se de uma função

log-linear e homogénea de grau 1 nos preços dos *inputs*, mas esta formulação não permite considerar a qualidade como uma variável determinante do custo, o que é importante quando se reconhece que a qualidade tem um papel importante da determinação dos custos.

Uma formulação alternativa é proposta por Jackson (1988), mantendo a homogeneidade em relação aos custos dos factores e incluindo medidas de qualidade e actividades específicas das instituições como variáveis explicativas. Nesta metodologia a principal medida da produção é a assistência (número de visitas), embora se reconheça que os museus fornecem outros serviços que podem ser considerados como produção.

Entre estes serviços podemos destacar:

1. a criação de uma base para a vida cultural da comunidade através dos programas especiais para membros,
2. conservação e preservação de importantes objectos
3. fornecer oportunidades de educação a uma variedade de grupos de idade e rendimento
4. desenvolvimento e apresentação de exposições especiais

Esta classificação permite incorporar na função custo algumas medidas das prioridades dadas a estas actividades pelos museus, sendo as variáveis de prioridade calculadas como a fracção nos custos operacionais de cada uma dessas actividades.

Para muitos museus ou não existem taxas formais de admissão ou elas são mínimas ou voluntárias.

Esta metodologia considera o nível de estima tido pelos profissionais no meio como um indicador válido da qualidade do museu, medindo qualidade pela presença ou não da instituição na AAM (American Association of Museums). As principais

desvantagens deste indicador são duas: o facto de não permitir uma gradação na qualidade, por se tratar de uma variável *dummy*, e o facto de se assumir uma instituição norte-americana como âncora de comparabilidade.

4.6.3.2 UMA FUNÇÃO CUSTO PARA OS MUSEUS

A função custo requer que o *output* esteja relacionado com os preços dos factores *inputs*. Desta forma, a taxa de salários para cada museu é medida pela média do salário pago a empregados a tempo inteiro. A medida do custo de capital segue a adoptada por LBLJ, o rácio das despesas promocionais em relação às contribuições de todas as fontes. Seria preferível utilizar um índice de custos baseado em custos de construção e preços de instalações especializadas de museus, mas estas informações não estão disponíveis. A proxy utilizada tem mérito considerável, pois permite medir o preço que um museu tem de pagar por cada dólar obtido dos seus financiadores no mercado de capitais. O custo líquido de aumentar o stock de capital da instituição deve ser entendido, em grande parte, em termos dos recursos necessários para reunir os fundos necessários.

O modelo utilizado é o LBLJ log-linear que relaciona o custo total com o número de visitas, taxa de salário (custo do factor trabalho), custo do capital, fracção das diversas actividades do museu em termos do custo operacional, e uma variável *dummy* que define qualidade como museu acreditado pelo AAM (*dummy* igual a 1).

$$\ln TC = \ln a + b \ln Q + y \ln W + s \ln K + r_1 EX + r_2 ED + r_3 CN + r_4 MB + r_5 AC$$

Restringindo a função custos de forma a ser homogénea de grau 1 nos preços dos factores implica que $y+s=1$. Substituindo esta restrição obtemos a equação de estimação:

$$\ln (TC) = \ln a + b \ln Q + y \ln (W/K) + r_1 EX + r_2 ED + r_3 CN + r_4 MB + r_5 AC$$

O coeficiente de b mede a elasticidade do custo em relação ao *output* e indica a existência de economias de escala em relação ao número de visitas. Assim, se $b < 1$ verificam-se economias de escala, se $b > 1$ haverá deseconomias de escala.

Os coeficientes r_1, r_2, r_3, r_4 , avaliam o impacto nos custos operacionais de uma alteração nas prioridades dos museus, entre exposições, educação, conservação e actividades com os membros. Podem também ser vistas como as elasticidades dos custos em relação às prioridades.

4.6.3.3 OS RESULTADOS DOS ESTUDOS EMPÍRICOS

Jackson (1988) utilizou uma amostra estratificada de 1373 museus americanos sem fins lucrativos tendo a estimação empírica visado apenas aqueles controlados por organizações privadas sem fins lucrativos. Quer isto dizer que os museus controlados por agências governamentais ou instituições educativas foram omitidos.

Assumindo que diferentes tipos de museus têm distintas características operacionais, este estudo estimou separadamente Museus de Arte, museus gerais, de história e de ciência, excluindo os menores 10% de cada tipo para aumentar a comparabilidade e evitar problemas de heterocedasticidade.

As actividades dos museus parecem ser caracterizadas por economias de escala no sentido em que os custos operativos variam relativamente mais devagar do que o número de visitantes, para todas as categorias. O movimento relativo nos custos operativos é maior para os Museus de Arte, onde um aumento de 10% no número de visitantes aumenta os custos operativos apenas em 7,4%. Verifica-se também que, os museus de história com acreditação têm custos operativos que são 61% mais elevados do que os de instituições semelhantes não acreditadas.

As actividades com os membros expressas como uma fracção do custo total, MB, são negativas e estatisticamente significativas, pelo que os museus podem reduzir os custos operativos aumentando o orçamento para actividades com os membros relativamente a outros programas. Aumentar a proporção dos custos operativos devido a actividades com os membros em 1% pode eventualmente reduzir os custos operativos em 0,9% para os Museus de Arte. Esta relação parece plausível se, um grupo de membros mais activos aumentar o número de trabalhadores voluntários, e membros activos permitirem reduzir o custo de capital do museu. De acordo com LBLJ o custo de capital é definido como o rácio das despesas em actividades de promoção divididas pelas contribuições de todas as fontes públicas e privadas. A expansão dos programas com os membros aumenta o numerador do rácio, mas estes programas podem aumentar substancialmente os esforços dos museus na recolha de fundos, reduzindo o custo de capital total. Os custos operativos podem também ser reduzidos quando uma prioridade mais elevada é atribuída aos programas com os membros se esses programas forem menos intensivos em custo que outros objectivos dos museus tais como preservação, conservação ou educação. A importância dos programas com os membros é ainda potenciada pela observação de que as contribuições privadas têm sido as bases do apoio para as artes na América, pelo que os museus podem encorajar activamente esta tradição através das actividades com os membros.

A dimensão da amostra dos Museus de Arte permitiu a divisão baseada no número de visitantes em museus pequenos, médios e grandes. Recalculando os coeficientes para cada classe podemos aprender mais sobre a forma da curva de custos médios e a inter-relação entre custos, qualidade, prioridades e tamanho. Os resultados indicam que os dados para os museus pequenos e médios podem ser combinados num

único conjunto de dados. Desta forma, divide-se entre museus cujo número de visitantes está compreendido entre 10.000 e 99.000 (a pequenos e médios museus), e entre 100.000 e 1.500.000 (grandes museus).

Os coeficientes de $\ln Q$ indicam que existem economias de escala na classificação com menor número de visitas, com o coeficiente de 0,73, enquanto que para os grandes museus se verifica a existência de deseconomias de escala, com um coeficiente de 1,28. Estes valores desenham uma curva de custos médios para Museus de Arte decrescente para níveis de visitas baixos e que cresce após o número de visitas anual ascender 100.000. Este resultado de economias de escala nos museus é consistente com o estudo de LBLJ, que encontrou custos médios decrescentes para orquestras com poucas actuações e custos crescentes acentuados rápidos para aquelas com um número elevado de actuações.

Para os pequenos e médios museus, a qualidade do museu, as prioridades e o número de visitas, são variáveis chaves na determinação dos custos operativos. O coeficiente de AC sugere custos operativos para Museus de Arte acreditados 48% superiores aos dos museus semelhantes não acreditados. O coeficiente de EX, significa que quanto maior for a prioridade atribuída por um museu de Arte a exposições especiais (temporárias) maiores serão os seus custos operativos comparados com os dos outros museus nesta classe de tamanho que coloquem menor ênfase nesta actividade.

As actividades com os membros podem estimular doações que reduzam o custo do capital, podendo ainda reduzir os custos do trabalho ao encorajar a participação de voluntários. Os coeficientes de EX são produtivos para os pequenos e médios museus e negativos para os grandes museus, sendo necessárias mais investigações para esclarecer os relacionamentos complexos entre tamanho, prioridade e custos operativos. Podemos

no entanto, tecer alguns comentários: para Museus de Arte pequenos e médios pressões nos custos operativos devido ao aumento do número de visitas, e mitigado de alguma forma pela existência de economias de escala. Aumentos significativos nos custos operativos deverão ser gerados se existir um maior compromisso com exposições bem como o estabelecimento e manutenção de uma qualidade institucional suficiente para satisfazer *standards* de acreditação.

Para grandes instituições, os custos operativos estão intimamente relacionados com o número de visitas podendo aumentar mais rapidamente do que estas devido a deseconomias de escala. Museus de Arte grandes, podem reduzir esta pressão nos custos aumentando as prioridades dadas a exposições e educação. estas actividades, se bem sucedidas podem gerar suporte financeiro do sector público e privado que reduza o custo de capital da instituição, podendo também encorajar a assistência de voluntários.

O que esta análise parece sugerir não é tanto a existência de uma escala mínima de eficiência, ou uma dimensão mínima eficiente a replicar pelos museus, mas sim parece reforçar a tese que defendemos da importância de adequar a gestão do museu com o mercado. Torna-se necessário analisar o que se passa no sector dos museus controlados pelo estado, no nosso caso os museus dependentes do IPM. A função custos de museu a utilizar incluirá de acordo com as metodologias apresentadas medidas de tamanho, prioridades e qualidade, sendo homogénea de grau um nos custos dos factores. Para os Museus de Arte, história, gerais e de ciência as determinantes importantes nos custos operativos são o número de visitas e o preços dos factores *input*.

Quadro N.º 6 - RESULTADOS DA ESTIMAÇÃO DE JACKSON

Número de Visitas	10.000-99.000	100.000-1.500.000
ln Q	.73	1.28
ln (W/K)	.61	.71
EX	.0259	-.0322
MB	-.0797	-.1251
AC	-.48	
ED		-.0290

Fonte: Jackson (1988), pp.48

A prioridade dada a actividades com os membros está negativamente relacionada com o nível dos custos operativos, sugerindo que actividades com os membros diminuam o custo de capital da instituição e, promovem esforços de voluntariado, sendo que programas com os membros bem sucedidos poderão ser também menos custo-intensivos do que outros objectivos do museu. Para os Museus de Arte pequenos e médios, os esforços para atingir standards de acreditação, bem como as prioridades dos museus parecem ser mais importantes do que o número de visitas no que se refere ao aumento dos custos operativos.

5 ESTUDO EMPÍRICO

5.1 O INSTITUTO PORTUGUÊS DE MUSEUS

O IPM integra os museus tutelados pelo Ministério da Cultura, e foi criado com o objectivo de estruturar um quadro institucional para os museus em Portugal. A sua organização inclui a Direcção de Serviços Administrativos (que assegura a gestão financeira e patrimonial do Instituto e serviços dependentes), a Direcção de Serviços de Museus (que inclui a Divisão de Instalações e Equipamentos e a Divisão de Divulgação), e a Direcção de Serviços de Inventário. A Divisão de Instalações e Equipamentos coordena as acções de criação, requalificação e valorização de espaços museológicos, enquanto que à Divisão de Divulgação compete a execução de programas de exposições temporárias, edição de catálogos das exposições, de inventários e de roteiros; divulgação de informação, e extensão da instalação das lojas IPM a todos os museus e diversificação de produtos, mas também a promoção de conferências e seminários, e o apoio às acções dos serviços de educação dos museus. Por sua vez, a Direcção de Serviços de Inventário coordena o inventário dos bens móveis, promovendo a digitalização das colecções, e o levantamento fotográfico, através da Divisão de Documentação Fotográfica. Merece ainda destaque o Instituto José de Figueiredo, serviço dependente que colabora nas políticas de conservação e restauro, desenvolvendo actividades também nas áreas de investigação e formação, prestando serviços a terceiros.

Os museus que integram o IPM reúnem colecções de Artes Plásticas, Artes Decorativas, Arqueologia e Etnografia, competindo ao IPM executar uma política museológica concertada nos domínios da conservação, valorização e divulgação do

património cultural móvel português. Dos 29 museus do IPM, onze localizam-se em Lisboa, estando os outros espalhados pelo país. No entanto, importa referir o facto de não existirem museus do IPM nem na Região Autónoma da Madeira, nem na Região Autónoma dos Açores, nem no Algarve, não existindo também nenhum museu virtual do IPM (na Internet). Todos os museus do IPM cobram taxas de admissão, verificando-se que os preços de entrada não são uniformes, variando entre os 150\$00 e os 500\$00. A média dos preços para os museus de Lisboa, 377\$27, é superior à média dos preços dos outros museus da zona litoral, 264\$50, e superior à média dos preços dos museus da zona interior, 242\$80.

Os museus praticam discriminações de preços de segundo e terceiro grau, conferindo entradas grátis ao domingo e dias feriados até às 14:00, a crianças até 14 anos, membros da APOM/ICOM, Academia Nacional de Belas Artes, funcionários do IPM, investigadores, jornalistas e profissionais de turismo do desempenho das suas funções e devidamente identificados, professores e alunos de qualquer grau de ensino (desde que integrados em visitas de estudo programadas com os serviços do respectivo museu), e mecenas institucionais de museus (mediante comprovação documental). Beneficiam de uma redução de 50% no preço do bilhete os jovens entre os 14 e os 25 anos, reformados, e os professores de qualquer grau de ensino. Os portadores de Cartão Jovem beneficiam de uma redução de 60% no preço do bilhete.

No que respeita a horários de funcionamento, todos estes museus encerram à segunda-feira, e embora não apresentem horários de funcionamento uniformes, a maioria dos museus funcionam dentro de horários semelhantes ao da função pública, em geral. Verifica-se ainda que nenhum dos museus dependentes está aberto à noite. Quanto a outras facilidades instaladas nos museus, como lojas e cafeteiras, verifica-se

que apenas três destes museus não possuem lojas, enquanto que apenas nove possuem cafeteira/restaurante.

Neste trabalho foram estudados quatro museus de forma detalhada, o Museu dos Coches, o Museu de Arte Antiga, e Museu do Traje, todos localizados em Lisboa; e o Museu Grão Vasco, localizado em Viseu. Apesar de corresponderem apenas a 4 dos 29 museus, em termos de visitantes o seu peso é muito maior, cerca de 42%, pelo que os resultados que se verificam para estes quatro museus serão em grande parte generalizáveis para os outros 25 museus do IPM. A escolha destes museus ficou a dever-se, em exclusivo, ao facto de apenas ter sido possível obter dados para estes quatro museus.

5.2 CARACTERÍSTICAS E EVOLUÇÃO DAS VISITAS A MUSEUS DO IPM

O total de visitas a museus do IPM tem-se mantido relativamente estável desde 1984, o que é um resultado desconfortável se considerarmos o crescimento do rendimento disponível per capita e o aumento das despesas em actividades relacionadas com o lazer. Os dados anteriores a 1991 incluem visitas a Palácios Nacionais e outros elementos do património, mas descontando este efeito, o que se obtém é uma série de valores próximos a um milhão de visitas, número que se mantém estável. Estes dados traduzem os resultados de políticas incipientes relacionadas com os museus, que impediram o seu desenvolvimento e conseqüente crescimento do número de visitas. Os dados posteriores a 1991 indicam a manutenção deste padrão, sendo o número de visitantes a museus do IPM para 1998 inferior ao valor correspondente para 1990.

Figura N.º 2 - TOTAL DE VISITAS A MUSEUS, 1984-1998

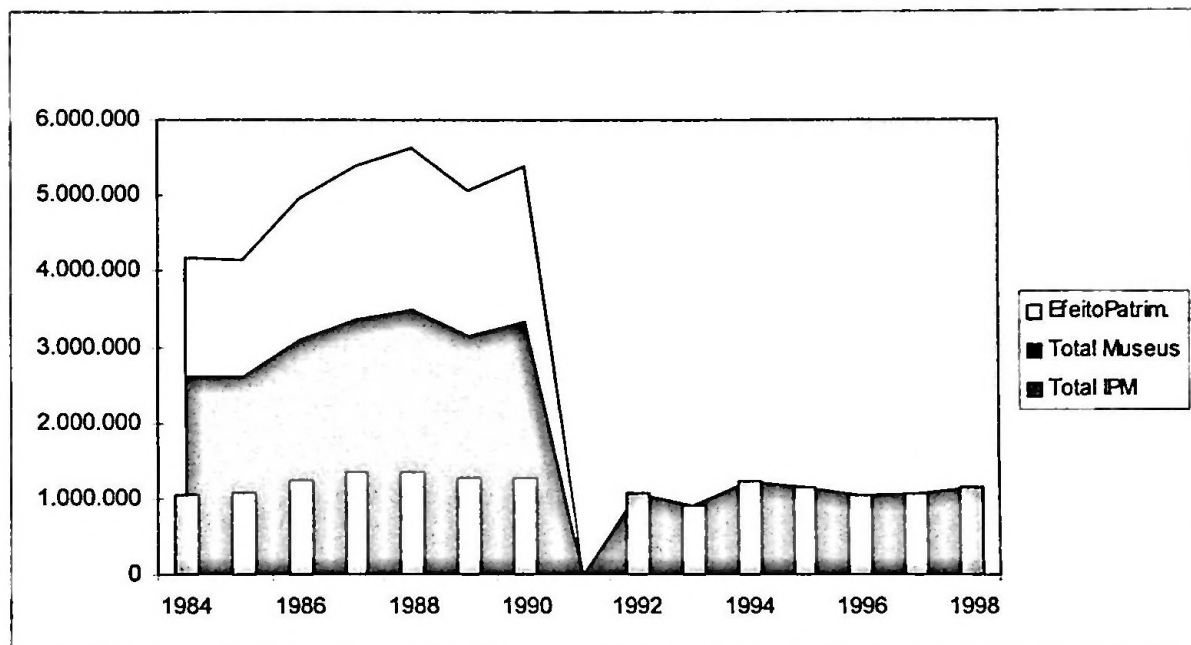
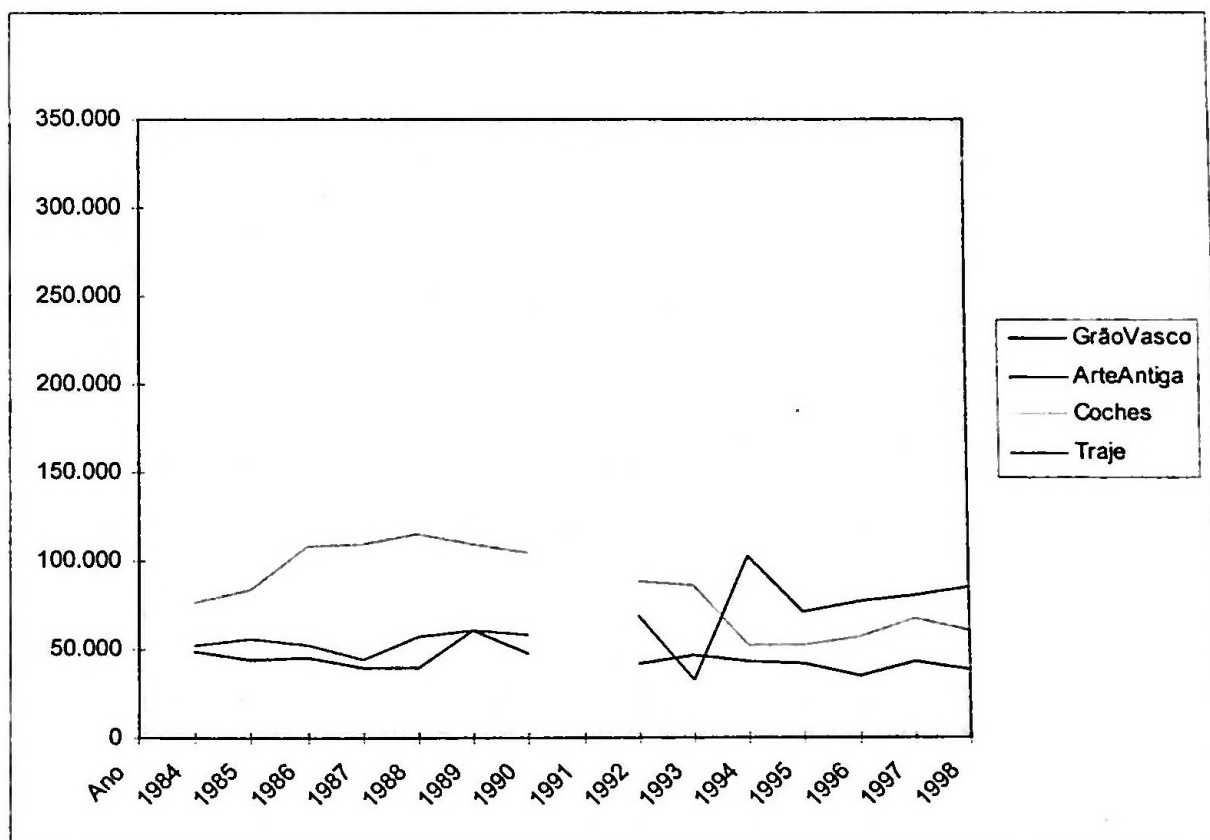


Figura N.º 3 - NÚMERO DE VISITAS POR MUSEU



Os quatro museus considerados neste estudo: Museu Grão Vasco, Museu do Traje, Museu de Arte Antiga, e Museu dos Coches, representam entre 38 e 46 por cento do total de visitas, pelo que explicam cerca de 42% do total de visitas aos museus do IPM. A evolução do número de visitantes é muito diferente para os quatro museus considerados, embora os dados agregados apresentem uma tendência estável, dado que o seu peso se mantém nos 42% do total de visitas. Assim, o Museu Grão Vasco apresenta uma redução do número de visitantes no período 1984-1988. Em 1989 o número de visitas aumenta para o valor máximo do período estudado, correspondendo a 59.996 visitas. Entre 1989 e 1998 o número de visitas tem vindo a decrescer, tendo-se registado 38.278 visitas em 1998. O Museu de Arte Antiga apresentou entre 1984 e 1992 alguma estabilidade no número total de visitas. O ano de 1993 correspondeu ao valor mínimo do período em análise, 32.689 visitas, enquanto que no ano seguinte, 1994, se registou o valor mais elevado, 102.354 visitas. Após 1995 a tendência de evolução tem sido crescente e estável. O museu dos Coches é o museu que tem mais visitas em todo o universo de museus do IPM, com valores muito superiores a qualquer outro museu. A evolução do número de visitas é conturbada, aumentando no período 1984-1988, verificando-se uma quebra prolongada no período 1988-1993, em que se verificou o menor número de visitas, 232.343. Entre 1993 e 1995 verificou-se um aumento rápido e em 1996 uma quebra significativa. Após 1996 verifica-se um crescimento do número total de visitas, para se registar em 1998 um valor muito próximo do de 1988. Finalmente, o Museu do Traje apresentou uma tendência crescente até 1988, ano em que se registaram 114.988 visitas, tendo vindo a diminuir desde então, para as 59.982 visitas, em 1998. Embora no agregado dos dados a tendência pareça estável, o que se verifica são grandes oscilações nos valores totais das visitas para quase todos os museus.

Poderíamos atribuir crescimentos rápidos a períodos de crescimento económico, e quebras significativas a períodos em que as restrições orçamentais foram mais activas, no entanto, a análise das dotações financeiras dos museus, após 1991, revelam crescimentos reais para os quatro museus, pelo que uma tal justificação não tem razão de ser. A redução do número total de visitantes entre 1987 e 1993 pode ter uma justificação estrutural, mas é necessário referir que os museus têm vindo a ser remodelados, para melhor servir o público, pelo que pontualmente se encontram encerrados, o que pode constituir uma explicação para os resultados. Com os dados recolhidos não é possível retirar mais conclusões, embora seja evidente que a evolução não foi marcadamente positiva e crescente, antes corresponde a uma estagnação.

5.3 EVOLUÇÃO DAS DOTAÇÕES DOS QUATRO MUSEUS

Os quatro museus estudados apresentam todos períodos em que o crescimento da dotação nominal foi negativo, o que acontece apesar da tendência de evolução ser crescente. Os aumentos das dotações em termos reais são significativos, devendo-se em parte à redução da inflação de 13,4%, em 1990, para 2,8% em 1998. Os Museus de Arte Antiga e Museu do Traje não conheceram no período entre 1991 e 1998 nenhuma diminuição do valor real da sua dotação, enquanto que as quebras de 1998 para o Museu dos Coches, e de 1996, 1996, e 1999, para o Museu Grão Vasco não inverteram a tendência crescente.

Figura N.º 4 - EVOLUÇÃO DA DOTAÇÃO EM TERMOS REAIS, POR MUSEU

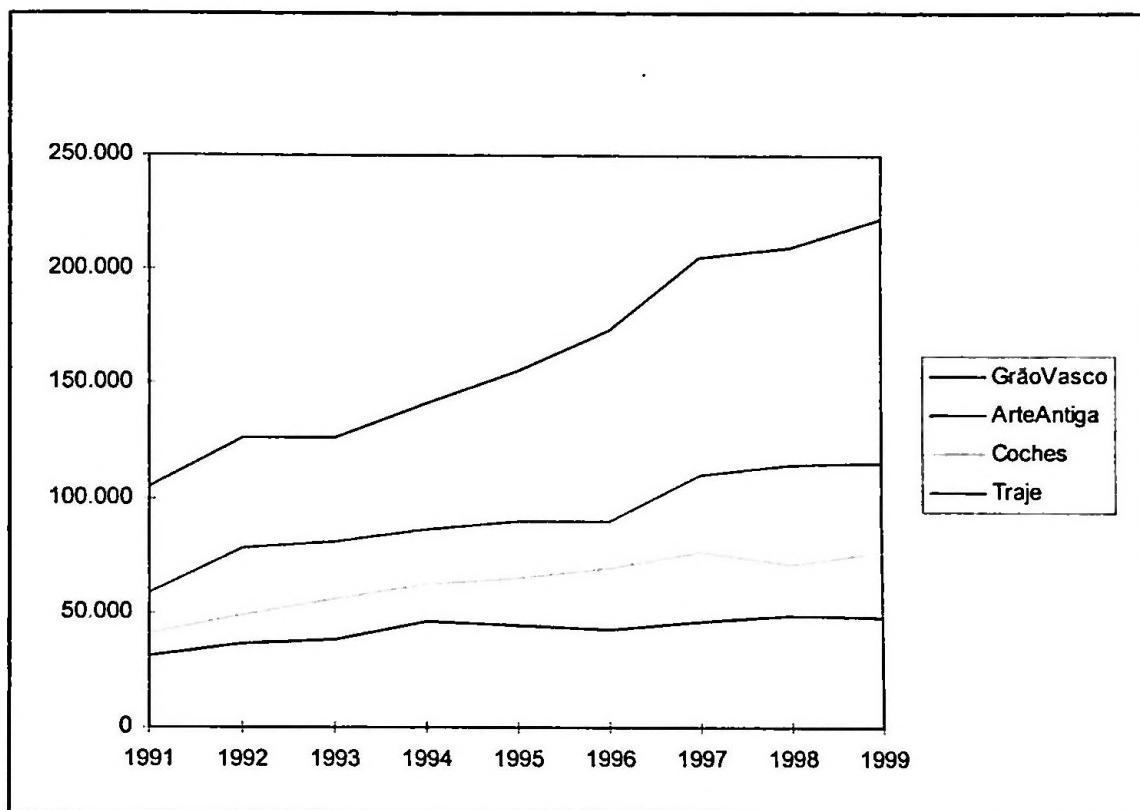
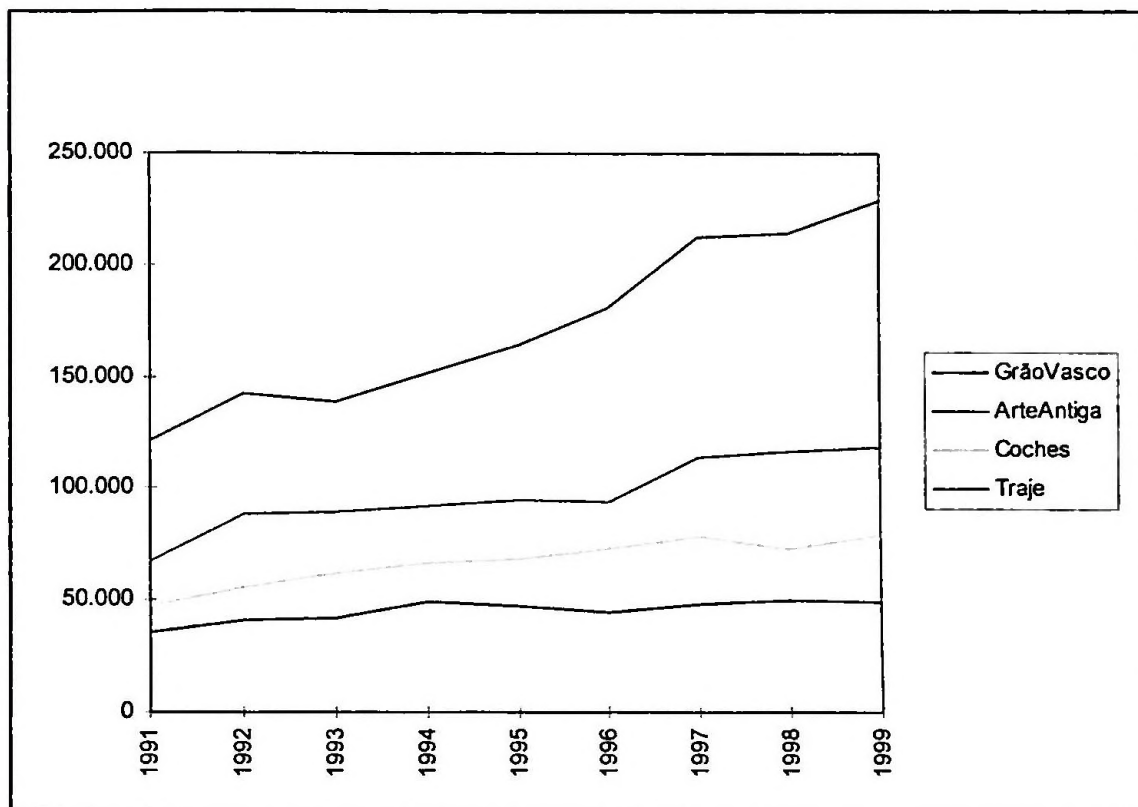


Figura N.º 5 - EVOLUÇÃO DA DOTAÇÃO EM TERMOS NOMINAIS, POR MUSEU



Esta tendência de evolução para as dotações não encontra expressão do número total de visitantes, o que sugere ou um crescimento dos custos que anule os aumentos da dotação, ou uma série de decisões pouco correctas por parte da gestão. Os dados de que dispomos para estes museus referentes a estrutura de custos indicam, para os anos de 1997, 1998, e 1999 (previsão), uma estrutura de custos controlados, o que pode não corresponder às experiências dos anos anteriores, em que as variações do número total de visitantes são maiores.

Em termos reais, a dotação do Museu Grão Vasco apresenta uma tendência ligeiramente crescente, mas fraca. Por sua vez, o Museu dos Coches conheceu um crescimento estável até 1997, e o Museu do Traje, após um crescimento rápido entre 1991 e 1992, manteve depois um nível de crescimento mais fraco até 1996, tendo acelerado novamente em 1997, para recuperar um nível de crescimento semelhante ao

do período 1992-1996. O Museu de Arte Antiga foi o que conheceu um crescimento maior da sua dotação, em grande parte devido a boas taxas de crescimento no período 1993-1997, que após ter desacelerado em 1998 parece recuperar em 1999 (previsão).

5.4 NÍVEIS DE AUDIÊNCIA E DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA PARA OS MUSEUS DO IPM

Embora o IPM seja formado por um conjunto de museus e colecções espalhadas por todo o país, 11 dos 29 museus localizam-se em Lisboa, e 22 museus na zona litoral. Quer isto dizer que no interior do país se localizam apenas 7 dos 29 museus dependentes do IPM, não existindo nenhum museu do IPM nem na Madeira nem nos Açores. Sem representatividade geográfica no todo nacional, os museus do IPM albergam parcelas muito significativas do património móvel português, provenientes das colecções reais, de conventos e igrejas e de importantes colecções particulares. Em termos de relevância das colecções, merece destaque pela sua importância o Museu Nacional de Arte Antiga, que foi criado em 1884, para dar destino às obras de Arte que se encontravam na posse do Estado, após a abolição das ordens religiosas em 1834. Inaugurado como Museu Nacional de Belas-Artes e Arqueologia, o museu conheceu posteriormente a transferência de algumas importantes colecções que deram origem a outros museus: as de arqueologia para o Museu de Etnologia (actual Museu Nacional de Arqueologia), criado em 1893, ou as de Arte moderna, para o Museu Nacional de Arte Contemporânea (actual Museu do Chiado), em 1911.

Analisando os níveis de audiência por museu e região, para os anos de 1996, 1997, e 1998, verificamos que existe uma distorção a favor dos museus localizados em Lisboa, e na zona litoral, que aumentaram a sua percentagem no total de visitas. De facto, os museus localizados na zona litoral representaram, em 1998, 90% do total de

visitas aos museus do IPM. Por sua vez, os museus localizados em Lisboa viram o seu *share* aumentar de cerca de 57% em 1996 para 64% em 1998, enquanto que os outros museus da zona litoral viram o seu *share* reduzido de 30% para cerca de 27%, para os mesmos períodos. O aumento do *share* dos museus em Lisboa pode estar inflacionado pelo efeito Expo-98, podendo o aumento corresponder a um aumento do número de turistas que visitaram a cidade de Lisboa em resultado da Exposição dedicada aos Oceanos. No entanto, o ano de 1997 registou um aumento da importância dos museus localizados em Lisboa, bem como dos outros museus da zona litoral, em detrimento dos museus da zona interior, que perdem continuamente peso.

Considerando o número total de visitas como um indicador da produção do museu, constatamos que dos cinco maiores museus do IPM, quatro se localizam em Lisboa, correspondendo ao Museu dos Coches, Museu Nacional de Arte Antiga, Museu Nacional do Azulejo, e Museu do Traje. O segundo maior museu do IPM, em número de visitas, corresponde ao Museu Monográfico de Conímbriga, o único museu de sítio no universo do IPM. O peso destes cinco maiores museus aumentou de cerca de 60%, em 1996, para 61% em 1997, e 62% em 1998, ano em que o Museu do Chiado ultrapassou o número total de visitas do Museu Nacional do Traje, entrando para os cinco maiores museus. Verifica-se então uma tendência para que os museus mais importantes consolidem a sua posição, o que acontece em prejuízo de todos os outros, sendo particularmente relevante a distorção a favor dos museus localizados em Lisboa.

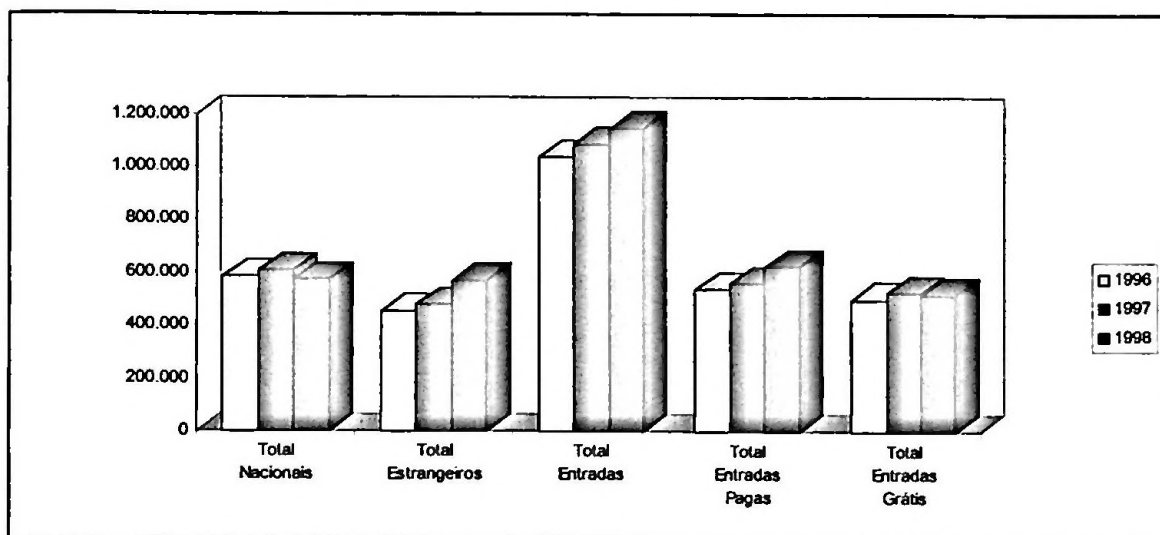
No que respeita à distribuição sazonal das visitas, para o conjunto dos museus do IPM, o maior número de visitas corresponde ao segundo trimestre. Ao período entre Abril e Junho corresponde o maior número de visitas, sendo este padrão facilmente identificável para os museus do IPM à excepção daqueles localizados em Lisboa. Para

estes, para os anos de 1996 e 1997, não é possível identificar um padrão preciso. O ano de 1998 é a exceção, uma vez que para quase todos os museus do IPM o maior número de visitas corresponde ao terceiro trimestre, em parte devido ao efeito Expo-98, sendo mais visível para os museus de Lisboa, onde emerge um padrão de visitas definido. Para a generalidade dos museus do IPM fora de Lisboa, o primeiro e o terceiro trimestre são períodos em que o número de visitas é reduzido, enquanto que para os museus de Lisboa os valores são significativos, o que pode dever-se à organização e exibição de exposições temporárias.

5.5 CARACTERIZAÇÃO E EVOLUÇÃO DOS VISITANTES AOS MUSEUS DO IPM

Observando os registos de entradas nos museus constatamos que o número total de visitas tem aumentado de forma constante desde 1996, em cerca de 60.000 visitas por ano. Mais relevante será notar que este aumento se deve a um maior número de visitantes estrangeiros, que quase igualam o total de visitantes nacionais. De facto, o peso dos visitantes estrangeiros aumentou de cerca de 44%, em 1996, para quase 50% em 1998. O total de visitantes nacionais ainda aumentou de 1996 para 1997, mas reduziu-se em 1998, possivelmente em resultado de outras ofertas de produtos culturais que concorreram com visitas a museus. Este aumento quer relativo, quer absoluto, de visitantes estrangeiros traduziu-se num aumento das entradas pagas nos museus, que representaram cerca de 55% do total de visitas, em 1998, reduzindo o *share* das visitas gratuitas dos 48,25% do total, em 1996, e 48,36% em 1997.

Figura N.º 6 - REGISTO DE ENTRADAS NOS MUSEUS



No que se refere ao peso dos estudantes no total das visitas, o valor aumenta de cerca de 26%, em 1996, para quase 27% em 1997. No entanto, a esmagadora maioria das visitas a museus do IPM é efectuada por indivíduos que não são estudantes. Entre os estudantes, o grupo mais significativo são as escolas, o que traduz o reconhecimento da importância da função educativa dos museus. Estes resultados verificaram-se também para os quatro museus estudados: Grão Vasco (11 na figura), Coches (23), e Arte Antiga (18), com excepção do Museu do Traje (28), em 1996, em que o número de visitantes de escolas se aproximou do total de não estudantes.

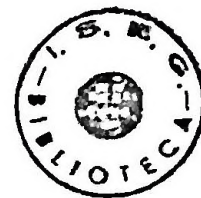


Figura N.º 7 - ENTRADA DE ESTUDANTES NOS MUSEUS, 1996

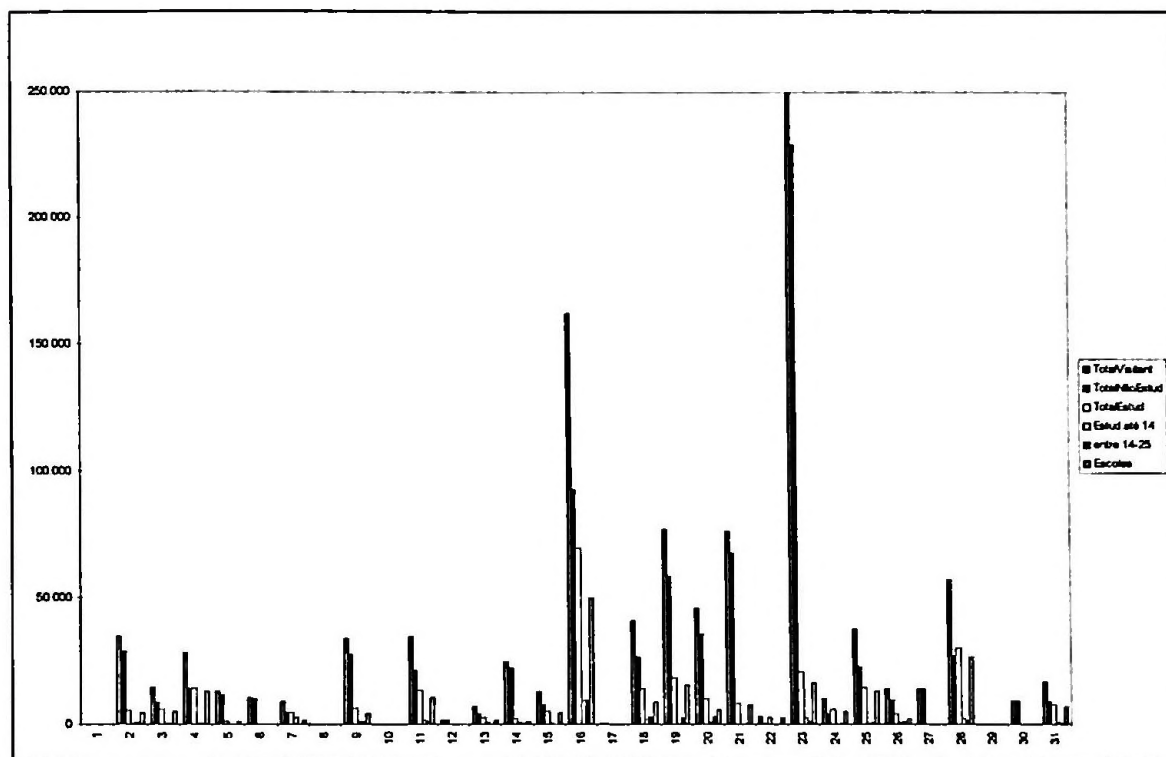
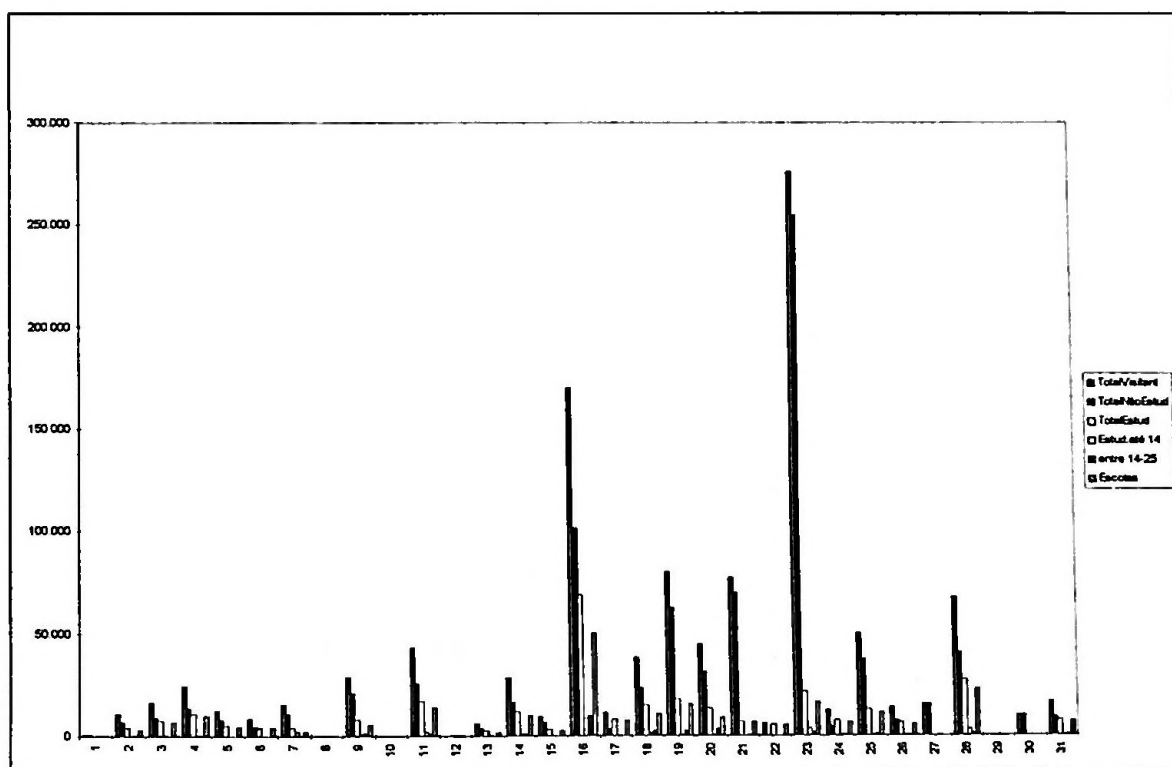


Figura N.º 8 - ENTRADA DE ESTUDANTES NOS MUSEUS, 1997



5.6 ANÁLISE DA ESTRUTURA DE CUSTOS DOS QUATRO MUSEUS

No que respeita à estrutura de custos dos quatro museus estudados, verifica-se que mais de 3/4 do valor dos custos totais se destinam a despesas com pessoal, sendo a principal rubrica Pessoal dos quadros. Para os Museu Grão Vasco, Coches, e Traje, as despesas com pessoal representaram cerca de 90% dos custos totais, para 1997 e 1998, enquanto que os restantes 10% se distribuíram por despesas correntes. Para o Museu Nacional de Arte Antiga, as despesas com pessoal representaram cerca de 74%, com quase 52% a corresponderem a despesas com Pessoal dos quadros. Daqui resulta que estes museus operam com restrições orçamentais muito activas, o que é ainda mais relevante se considerarmos que estes quatro museus representam cerca de 42% do total de visitas aos museus do IPM. Analisando as dotações iniciais e as dotações corrigidas, verificamos que não existem grandes diferenças, pelo que o controlo orçamental é rigoroso, apesar de existirem derrapagens nas despesas com pessoal. As verba destinadas a despesas correntes repartem-se pelas seguintes rubricas: outros bens duradouros, outros bens não duradouros, aquisições de serviços, e despesas de capital. As verbas que encontram alguma expressão relacionam-se com aquisições de serviços e referem-se a encargos das instalações, conservação de bens, comunicações, e outros serviços.

Para o Museu Grão Vasco, os cerca de 11% destinados a despesas correntes, em 1997, reduziram-se para 10% em 1998, por contrapartida do aumento das despesas com pessoal. As despesas de capital são quase inexistentes, representando 0,6% do total dos custos; e as verbas com maior expressão são os encargos com as instalações (4,23%), despesas de comunicação (1,40%), e conservação de bens (1,04%). É importante referir que as despesas de conservação têm um peso muito reduzido e não significativo, o que

resulta de orçamentos severamente restringidos pelo volume das despesas com pessoal. Por outro lado, importa notar que se reconhece esta função do museu, identificando numa rubrica especial as despesas com conservação, o que não sucede para outras funções do museu, como exposições, serviços de educação, e actividades com os membros, que nos museus estrangeiros geralmente aparecem desagregadas. A redução da verba destinada a despesas correntes em 1998 provocou uma redução destas percentagens, que por si já eram reduzidas.

Convém ainda salientar o facto de as dotações iniciais, que servem de modelos para os orçamentos, indicarem uma intenção de reduzir o peso das despesas com pessoal, através da redução da despesa com Pessoal dos quadros, o que no entanto nunca se verifica. Como seria de esperar, em função da estrutura de custos, não existem verbas para aquisições de novos objectos, mas como iremos observar na estrutura das receitas, também não se identificam vendas de objectos da colecção, pelo que podemos assumir que estes museus actuam muito como guardiões dos tesouros artísticos que possuem, apesar da verba muito pouco expressiva destinada a conservação, onde um valor semelhante ao de outros museus internacionais corresponderia a cerca de 3% dos total dos custos. Resta acrescentar que a dotação inicial do Museu Grão Vasco para o ano de 1999 correspondia a uma verba de quase 50 milhões de escudos, tendo a dotação em termos reais experimentado um crescimento negativo nos anos de 1995, 1996, e 1999, embora de pequeno volume, que não inverteu a tendência ligeiramente crescente.

O Museu dos Coches apresenta uma realidade muito semelhante à do museu anterior, embora as despesas com pessoal ultrapassem os 92%. Os encargos com as instalações representaram cerca de 2,5%, as despesas em conservação de bens 1,52% em 1997, e 0,85% em 1998; enquanto que a percentagem destinada a comunicações se

manteve em 1,2%, não se tendo registado despesas de capital. A dotação inicial para 1999, cerca de 79 milhões de escudos, previa uma redução para cerca de 82% do peso das despesas com pessoal, em parte devido a um aumento esperado das despesas de encargos com instalações, uma vez que este museu se encontra instalado no recinto do Parque das Nações devido a obras no telhado do edifício do museu, em Belém. Em termos reais, o valor da dotação teve um crescimento negativo em 1998, mantendo-se contudo a tendência crescente.

O Museu do Traje, em Lisboa, beneficia de um orçamento mais dilatado, com cerca de 119 milhões de escudos previstos para 1999, mas padece dos mesmos sintomas dos dois museus anteriores. O peso das despesas com pessoal aumentou de 91%, em 1997, para 92% em 1998, enquanto que os encargos das instalações aumentaram de 3,13% para 3,71%. As despesas de conservação não atingem os 0,5% e as despesas de comunicação representam cerca de 2% do total dos custos. A dotação em termos reais deste museu não conheceu durante o período 1991-1999 taxas de crescimento reais negativas, tendo aumentado de cerca de 58 milhões de escudos, em 1991, para quase 116 milhões de escudos em 1999 (previsão).

Por sua vez, a dotação em termos reais do Museu de Arte Antiga duplicou para 222 milhões de escudos, para o mesmo período de análise. Dos quatro museus estudados é este aquele que apresenta um menor *share* das despesas com pessoal, que aumentam de cerca de 72%, em 1997, para 74% em 1998. No entanto, os encargos das instalações representam cerca de 17% dos custos totais, enquanto que as despesas de conservação se reduziram de 4% para 2%, correspondendo a rubrica comunicação a 2% do total dos custos. As despesas de capital são inferiores a 0,07%, não tendo expressão.

Sem verbas para aquisição de objectos de arte, os museus estão reféns da sua capacidade de atrair doações que aumentem o valor das suas colecções. Na obtenção destes legados, a dimensão parece constituir um factor importante, tendo o Museu de Arte Antiga recebido recentemente uma doação importante para a sua colecção de ourivesaria. Da história do acervo deste museu fazem parte inúmeras compras e importantes doações, entre as quais se destacam as de Calouste Gulbenkian, Antenor Patiño e Barros e Sá. Actualmente, para a viabilização das linhas de trabalho o IPM associa diversas entidades através de patrocínios e apoios ao abrigo da Lei do Mecenato. Os apoios mecenáticos mais conhecidos envolvem o restauro da Igreja de Madre de Deus, integrada no percurso do Museu Nacional do Azulejo, apoio da CIMPOR no montante de 100.000 contos repartidos entre 1999 e 2001, e o mecenato institucional entre o Banco Mello e o Museu do Chiado que se renovou por um período de mais três anos, num apoio financeiro total de 30.000 contos, que irá permitir ao museu dar continuidade ao seu programa de actividades. No entanto, é ainda cedo para avaliar os efeitos da Lei do Mecenato para os Museus, sendo que para as instituições das Artes Performativas se têm levantado algumas críticas.

5.7 ANÁLISE DA ESTRUTURA DAS RECEITAS GERADAS PELOS MUSEUS DO IPM

As receitas geradas pelos museus compreendem a venda de entradas, publicações, impressos, reproduções, consignações, cedência de espaços, e outras. Contrariamente a outras experiências internacionais, em particular a norte-americana, em que as receitas de entradas não ultrapassam os 5% do total, para os museus do IPM as duas maiores rubricas são entradas e reproduções, tendo as entradas representado 51% do total de receitas, em 1997, diminuindo para 39% em 1998. Por sua vez, o

crescimento do total das receitas aumentou entre 1997 e 1998, em termos reais, cerca de 47%, totalizando 549 milhões de escudos. As receitas geradas pela venda de reproduções aumentaram o seu *share* em quatro pontos percentuais, passando a representar 31% das receitas totais. Apesar de este ser o padrão geral dos museus do IPM, a análise individual de cada museu revela especificidades. Assim, para 14 museus (incluindo os dois maiores museus do IPM: Coches e Conímbriga) a principal rubrica provém de receitas de entradas, para dois museus (Cerâmica e Etnologia) a principal rubrica são consignações, enquanto que para oito museus, com colecções reconhecidamente valiosas, tais como os museu de Arte Antiga, Azulejo, Machado de Castro, e Casa Anastácio Gonçalves, a principal componente da receita corresponde a venda de reproduções. Em 1998 este padrão manteve-se, tendo as entradas representado a principal rubrica de receitas geradas para 18 museus. O crescimento do *share* das reproduções nas receitas totais ficou a dever-se a um aumento real de 55% no valor destas verbas, que se deve em parte à abertura de novas lojas do IPM. Verifica-se ainda que a maioria dos museus do IPM não obtém quaisquer receitas de cedência de espaços, gerando também poucas receitas de consignações.

Figura N.º 9 - RECEITAS DE MUSEUS (EM ESCUDOS), POR ORIGEM DE FUNDOS, 1997

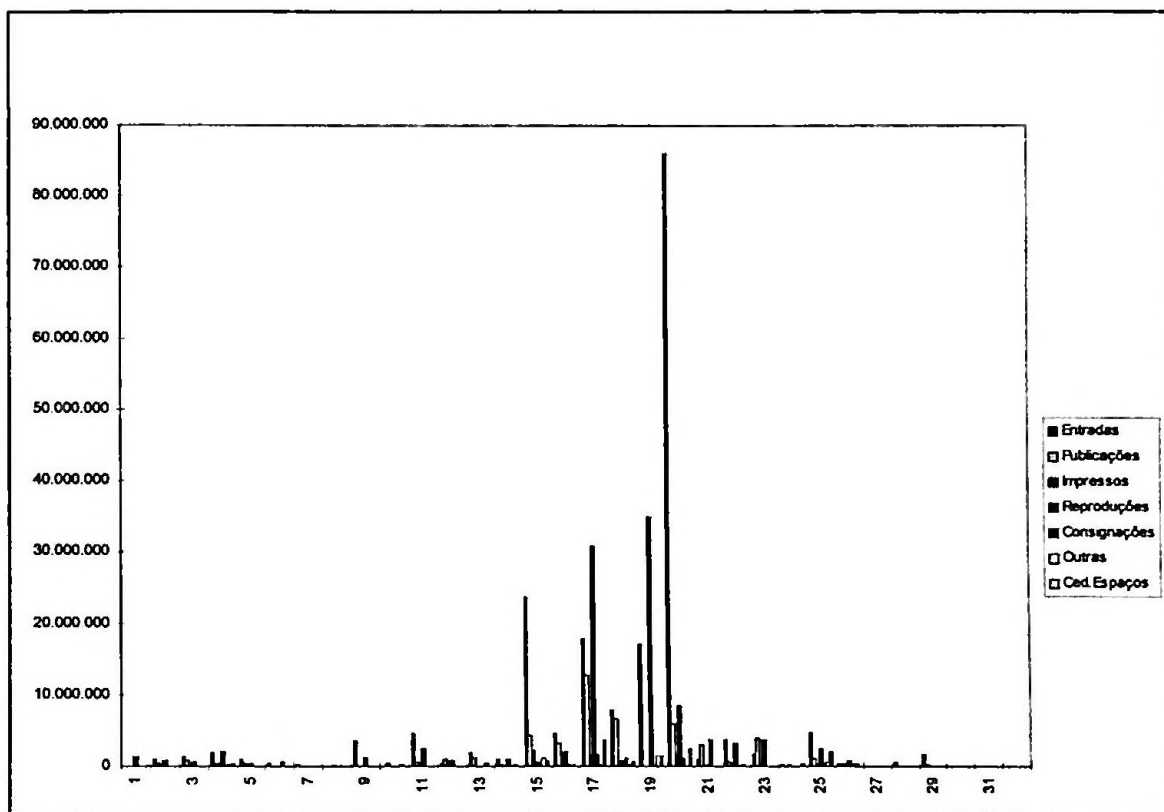
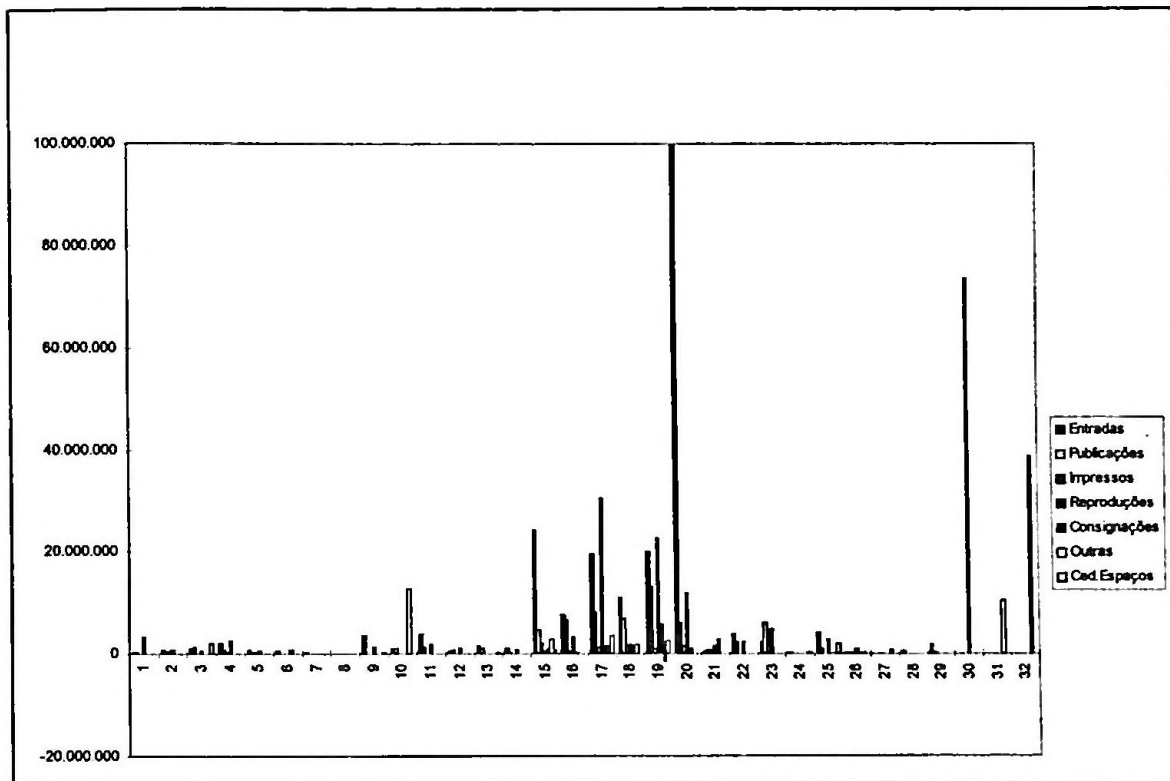


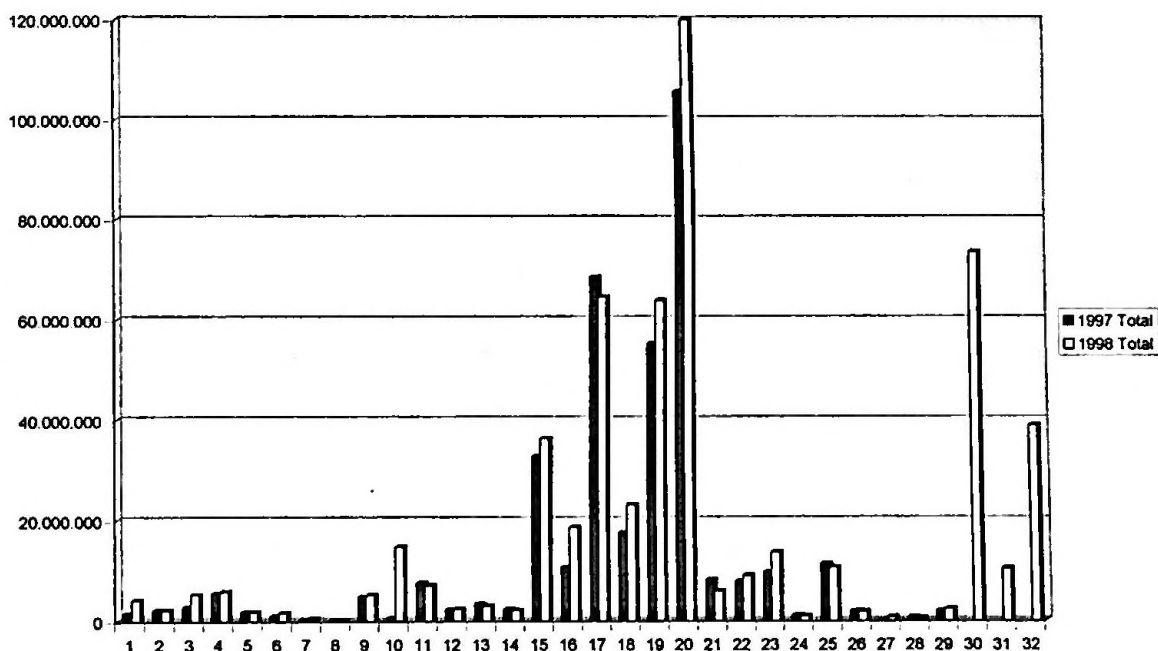
Figura N.º 10 - RECEITAS DE MUSEUS (EM ESCUDOS), POR ORIGEM DE FUNDOS, 1998



O Museu Grão Vasco (11 na figura), o Museu Nacional dos Coches (20) e o Museu do Traje (25) geraram a maior percentagem de receitas através da venda de entradas, enquanto que o Museu Nacional de Arte Antiga (17) obtém a maior parte de receitas da venda de reproduções. Em 1997, a venda de publicações apenas era relevante para os Museus de Arte Antiga e do Traje, enquanto que para 1998 este valor se tornou relevante também para o Museu Grão Vasco, justificando 18% das receitas geradas. A venda de impressos não é significativa para nenhum destes quatro museus, enquanto que receitas de reproduções têm vindo a aumentar. As consignações mantiveram-se pouco significativas, e as receitas de cedência de espaços apenas são relevantes para os Museus do Traje e Arte Antiga, com cerca de 19% e 5%, respectivamente, *shares* que permaneceram estáveis.

No que se refere à evolução do total das receitas geradas pelos museus, apesar do aumento de 368 milhões de escudos, em 1997, para 549 milhões de escudos, em 1998, este aumento não se registou para todos os museus. De facto, para 8 dos 29 museus do IPM o crescimento nominal e real das receitas geradas foi negativo, apresentando valores compreendidos entre os -2,2% e os -2,5%. Dos quatro museus estudados, apenas o Museu dos Coches apresentou um crescimento real positivo, tendo todos os outros experimentado uma redução do total de receitas geradas, o que constitui um resultado interessante.

Figura N.º 11 - RECEITAS DE MUSEUS (EM ESCUDOS)



5.8 RESULTADOS DA ESTIMAÇÃO

O Modelo empírico e método de estimação seguem os de Jackson (1988). Os dados referem-se às contas dos quatro museus para os anos de 1997 e 1998, sendo que para estes anos se utilizam as previsões de custo como dados para a regressão, devido ao

número reduzido de observações. O modelo utilizado: $\ln(TC_t) = \ln a + b \ln Q_t + \gamma \ln(W_t/K_t) + r_1 \text{Instalações}_t + r_2 \text{Conservação}_t + \varepsilon_t$. Os resultados da estimação são consistentes com os resultados esperados, indicando o coeficiente de $\ln Q$ a existência de economias de escala, uma vez que apresenta um valor que é indiscutivelmente inferior a 1. No entanto, o parâmetro não é estatisticamente significativo, apesar de a estatística t apresentar um valor próximo de 2. No entanto, o p -value de 0,08 ultrapassa os 0,05 do teste de confiança. Por outro lado, os encargos com as instalações parecem ser uma variável importante na determinação dos custos operativos. Apesar de o valor de R quadrado ser elevado e próximo de 1, o que sugere um bom ajustamento em percentagem da regressão, a verdade é que os resultados não são estatisticamente muito significativos, embora fique claro que o valor estimado de $\ln Q$ não é nem ,1 nem superior a 1, mas sim inferior e um valor pequeno.

Por sua vez, a análise das covariâncias indica-nos o tipo de associação entre as variáveis, sem que nos indique qual a variável que explica a outra. O valor que mais nos interessa é a covariância entre o custo total e o número de visitas que, tal como esperado, é negativo, o que nos permite concluir sobre o sinal da associação linear. Para as outras rubricas, os sinais são positivos e, nesta medida, os resultados são consistentes com os esperados.

Quadro N.º 7 - RESULTADOS DA ESTIMAÇÃO

	Coeficientes	Desvio Padrão	Estatística t	P-value
LnQ (nº de visitas)	0,0715	0,0384	1,8613	0,0896
Ln (W/K)	0,3724	0,0463	8,0297	6,3056E-06
Instalações	0,2810	0,0348	8,0528	6,1352E-06
Conservação	-0,0280	0,0433	-0,6485	0,5299

Quadro N.º 8 - ANÁLISE DE COVARIÂNCIA

	TC= Custo	Q= N.º Visitas	(W/K)	Instalações	Conservação
TC= Custo	1				
Q= N.º Visitas	-0,1989	1			
(W/K)	0,7798	-0,1315	1		
Instalações	0,9183	-0,2327	0,5286	1	
Conservação	0,6425	-0,0857	0,6160	0,5069	1

6 CONCLUSÕES

6.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

Os museus atravessam um período de mudanças que afectam transversalmente todas as operações destas instituições. Enquanto instituições sem fins lucrativos, as dificuldades em obter financiamentos permanecem, podendo ser mitigadas por políticas de isenções fiscais de iniciativa pública. Para além da transformação visível e apelativa dos edifícios que ocupam, cumpre a estas instituições culturais servir a comunidade em que se inserem, mas também uma população mais vasta. Neste sentido, os museus vêem-se obrigados a responder a várias audiências: o público em geral, que procura grandes exposições, entretenimento e educação, e um público mais conhecedor, composto por doadores e membros, que procuram exposições mais sofisticadas. As empresas com fins lucrativos servem grupos com interesses e necessidades diferentes oferecendo diferentes produtos, organizando as suas actividades em *profit centers*. Para os museus, servir estes dois tipos muito distintos de audiência implica alterações no modo actual de gestão. Em particular, parte de reconhecer que o museu dificilmente sobreviverá apenas com os apoios dos membros e doadores. Mesmo que o fizesse estaria indubitavelmente a afastar-se da sua missão de expandir o universo de indivíduos que têm experiências directas com a Arte. A alternativa ao museu '*boutique*' passa por servir o público em geral, que se divide em vários grupos: famílias com crianças, cidadãos idosos, e famílias menos favorecidas, com baixos níveis de rendimentos. Uma vez que é servindo estes segmentos de mercado que o museu justifica a atribuição dos apoios públicos, e dado que estes financiamentos são vitais para o funcionamento destas instituições, a alternativa para os museus detidos e geridos pelo Estado nunca pode ser o

museu pequeno e elitista. Tal como para os parques temáticos, o objectivo que se deve perspectivar é a auto-suficiência, sendo o museu capaz de assegurar a sua autonomia financeira. Para tal, deve servir em primeiro lugar a comunidade em que se insere, procurando que seja esta a viabilizar financeiramente o orçamento operativo do museu. Em termos de Marketing, é importante que o museu se estruture em torno das necessidades dos consumidores e não do produto, como acontece no presente.

Os governos e as várias políticas governamentais afectam directa e indirectamente o mundo dos museus. Tal como a experiência norte americana indica, os subsídios indirectos aos museus são, provavelmente, pelo menos tão grandes quanto as despesas directas, se contabilizarmos as deduções fiscais de rendimento e propriedade para contribuições caritativas, e a não taxação do rendimento da dotação. De facto, a política fiscal fornece um incentivo extra para a existência de doações de cariz caritativo ao permitir deduções no imposto de rendimento ou no imposto de propriedade e para os Museus de Arte, uma importante forma de doação consiste em obras de Arte cujo valor se apreciou desde o tempo da aquisição pelo doador.

No que se refere à discussão sobre subsídios directos ou indirectos, o principal argumento económico para a existência de subsídios governamentais aos museus defende que aos indivíduos não deve ser cobrado um preço pela prestação de um serviço que seja superior ao custo de providenciar esse serviço. Trata-se de um argumento de custos, em que para os museus, o custo de um visitante adicional pode ser muito baixo na maior parte do tempo, ou essencialmente zero; pelo que o Museu de Arte é não-rival, no sentido em que muitos podem beneficiar sem que o esgotem. Um outro tipo de justificação para o suporte público a Museus de Arte tem por base o argumento de que os benefícios são externos e se distribuem por muitos indivíduos na sociedade e não

somente por aqueles que visitam os museus. A preservação e exibição dos tesouros artísticos permite prestígio nacional, benefícios educativos, enriquecimento cultural e o valor estético inerente. Permitem também uma opção de visitas futuras, mesmo para aqueles que de momento não visitam o museu. Um museu de Arte que se mantenha autonomamente não teria estes outros benefícios em conta, pelo que se reconhece aqui margem para a intervenção do Estado. Existe ainda o argumento de bem de mérito que defende que o público não aprecia convenientemente os serviços dos Museus de Arte, de tal forma que o subsídio se justifica para induzir o público a consumir mais do que o que eles normalmente consumiriam.

Uma outra forma de abordar esta problemática parte de questionar o que otimizar. Para as empresas com fins lucrativos, o objectivo é conhecido e consiste em maximizar os lucros, na riqueza dos accionistas. O que é que os museus procuram otimizar, os interesses da comunidade, valores estéticos, a preservação do museu? Para os museus, a sobrevivência parece ser, e de uma forma muito visível, o grande objectivo da instituição. Se considerarmos o factor qualidade, o objectivo do curador do museu, do grupo de directores, e dos benfeitores, é tornar a instituição um museu de classe mundial através da sua colecção e do seu pessoal de curatorial, pelo que se maximizam objectos múltiplos.

Doações de obras de Arte a diminuir e um custo crescente de aquisição de novos objectos indicam que os museus terão de depender mais de fontes de receita como taxas de membros, subsídios governamentais, ofertas de empresas, e visitantes para aumentarem as suas colecções. Existe a necessidade de reavaliar a estratégia de marketing, seleccionar as audiências alvo apropriadas e determinar que produtos produzir para estas audiências alvo diferentes e difusas. Apesar da natureza elitista da

audiência dos Museus de Arte, estes têm uma responsabilidade social em alargar a sua audiência alvo, para incluir visitantes menos educados, de forma a justificar os subsídios governamentais, o que obriga a reconciliar desejos opostos na determinação da sua missão ou objectivos.

6.2 CONSIDERAÇÕES PARA PORTUGAL

O estudo apresentado para os museus do IPM tinha por objectivo caracterizar a situação recente e sugerir linhas de orientação para o futuro. Após décadas de políticas incipientes e não decididas, o panorama não podia ser outro que não a estagnação do sector. Quando todos os indicadores de audiências a espectáculos culturais e recreativos registam crescimentos significativos, o número total de visitantes a museus do IPM permanece estável ao longo de mais de uma década. No entanto, as dotações reais dos museus registam aumentos e uma tendência positiva e crescente. Sabemos que as dotações financeiras dos museus estão relacionadas com o número de visitantes, e que os museus mais visitados têm uma maior capacidade de gerar receitas, de atrair novas doações, reforçar as suas dotações e colecções, e por conseguinte atrair um maior número de visitantes. Sendo a variável chave para o sucesso o número de visitas e não tanto o valor da colecção, embora seja verdade que museus com colecções mais valiosas tendem a atrair um maior número de visitas, assistimos hoje ao aparecimento de novos museus, com colecções muito menos significativas, mas com capacidade para atrair um elevado número de visitas. Tal deve-se ao facto de estas novas instituições se terem adaptado primeiro às alterações do mercado.

Os dados do IPM resultam da agregação dos dados dos 29 museus dependentes, que individualmente experimentam realidades diferentes. Os quatro museus

considerados neste estudo: Coches, Traje, Arte Antiga, e Grão Vasco, representam cerca de 42% do total de audiências ao longo do período analisado, pelo que os resultados encontrados podem ser generalizáveis. Apesar do crescimento real das dotações os museus experimentam vários anos em que os crescimentos são negativos, o que revela falhas de planeamento, em que não existe a preocupação de definir e defender uma política museológica para um período mais alargado de tempo. Seria pois fundamental considerar planeamentos trienais, como uma hipótese que permitisse ao museu desenvolver projectos integrados, com um horizonte temporal mais alargado, que conferissem segurança e responsabilidade à gestão.

É curioso (ou então preocupante) observar a evolução da percentagem de visitantes estrangeiros a museus do IPM. Com valores quase iguais ao número de visitantes nacionais, estes visitantes representam quase 50% do total de visitas, que podem traduzir uma percentagem ainda superior se considerarmos o facto de que estas visitas não tendem a ser visitas repetidas, que estão incluídas no total de visitas por nacionais. Quer isto dizer que, em número de indivíduos que visitam os museus portugueses do IPM, provavelmente encontraremos mais indivíduos estrangeiros do que portugueses. Embora este resultado não seja, de forma alguma, um resultado negativo, ele traduz o aparente ‘divórcio’ entre os museus detidos e geridos pelo Estado, que contêm parte da herança e identidade culturais do povo português, e a comunidade que devem servir.

É também interessante notar que o total de entradas pagas é muito próximo do total de entradas gratuitas. Se tivermos em consideração os estudos sobre disponibilidade a pagar por visitas a Museus de Arte em outros países, verificamos que a disponibilidade a pagar tende a ultrapassar o preço que efectivamente é cobrado, pelo

que para Portugal valerá certamente a pena avaliar os impactos de novas políticas de preços. Em particular, e porque quase 50% das visitas correspondem a visitantes estrangeiros, cuja disponibilidade a pagar é mais elevada (uma vez que visitar novamente o museu pode implicar visitar novamente o país) há certamente margem para aumentar o preço de admissão, aumentando a receita gerada pelo museu. Este ponto é particularmente sensível se considerarmos que, em média, a percentagem do total de entradas no total da receita gerada correspondeu a 51% e 39% para os anos de 1997 e 1998, respectivamente.

Este estudo permitiu verificar a distribuição desproporcional da Arte em função da localização geográfica, confirmando o efeito concentrador em Lisboa, quer em número de visitantes, quer em número de museus e valor das colecções. As políticas museológicas em vigor mantêm estas distorções, que se deverão acentuar com as possíveis criações de novos museus em Lisboa (Moda e Arquitectura). No que respeita à função educação e aos benefícios sociais decorrentes de visitas a museus, constatamos que cerca de 1/4 do total de visitas correspondem a entradas de estudantes, na sua maioria visitas de escolas, pelo que se verifica que os museus afectam uma parte importante de recursos à função educação. As despesas com conservação e comunicação registadas nos quatro museus do estudo não eram significativas, o que embora sendo um resultado esperado não constitui um resultado positivo. No que respeita a outras rubricas de custos, o peso esmagador de despesas com pessoal impede que verbas significativas possam ser afectadas a outras funções. Os resultados da estimação que se efectuou para os quatro museus permitem algumas conclusões. Embora não seja estatisticamente significativo, o valor do coeficiente de lnQ (número de visitas) indica que ele será inferior a um, o que revela a existência de economias de escala, em que um aumento do

número total de visitas não será acompanhado na mesma proporção por um aumento dos custos.

A nossa proposta para os museus dependentes do IPM consiste na criação de um Museu Nacional de Arte (que existiu enquanto Museu Nacional de Belas-Artes e Arqueologia, em 1884) e na manutenção dos espaços-museus actuais, e abertura de novos espaços de exposição nas Regiões Autónomas e Algarve, podendo ser reforçada a rede de galerias com capacidade e condições para receberem exposições. Os actuais museus do IPM transfeririam a maior parte do seu acervo para este novo museu, mantendo no entanto objectos de Arte relevantes para a história local. Estes espaços ficariam então disponíveis como galeria ou locais de exposição que receberiam em regime rotativo exposições itinerante e diversificadas, organizadas pelo Museu Nacional de Arte. Desta forma, obter-se-ia uma substancial redução de custos, sobretudo custos relacionados com pessoal. Ao abrigo deste esquema, cada museu não iria organizar as suas exposições enquanto museu independente, o que acontece na situação actual, uma vez que a elaboração das exposições seria competência exclusiva do Museu Nacional, que desenharia exposições que apelassem mais às comunidades. Desta forma seria possível desenhar exposições que não interessassem apenas o público conhecedor, mas iniciassem na Arte um maior número de indivíduos. Por outro lado, as exposições organizadas pelo Museu Nacional beneficiariam de um efeito dimensão, uma vez que este Museu Nacional teria capacidade de organizar mostras que incluíssem objectos relevantes em empréstimo de outros museus estrangeiros e coleccionadores privados. Como estas mostras seriam itinerantes pela totalidade de espaços-museus do IPM disponíveis, a Arte ficaria acessível a um maior número de indivíduos, cumprindo desta forma o museu a sua missão, alargando a base de visitantes, o que atrairá futuros

patrocinadores para as funções do museu, libertando progressivamente o Estado de encargos operativos. Um Museu Nacional seria capaz de projectar a imagem do país, de inserir Lisboa no circuito das grandes exposições mundiais, mas também permite justificar melhor a existência de preços de admissão. O factor dimensão e prestígio são fundamentais para que ocorram novas doações, mas é necessário que, tal como os museus estrangeiros, se afectem verbas e funcionários específicos para estas funções. Do muito que falta por fazer vale a pena destacar actividades para os membros do museu, que podem estimular doações e encorajar a participação voluntária, reduzindo os custos do capital e do trabalho, que são muito relevantes devido à ‘*costs disease*’ identificada por Baumol e Bowen.

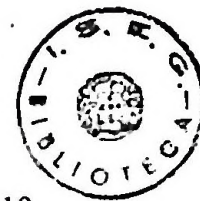
A situação actual traduz exactamente este problema, uma vez que os museus estão reféns das suas despesas com pessoal. Várias medidas que podem ser implementadas referem-se ao enquadramento das políticas museológicas, devendo os museus actuar em lobbying no sentido de permitir isenções fiscais significativas para doações de objectos de Arte a museus, uma vez que não se perspectivam fundos extraordinários para aquisições. O panorama museológico em Portugal tem registado progressos, mas a preferência por outras opções culturais mais mediáticas, como a Lisboa-Capital Europeia da Cultura, a Expo-98, o Parque do Côa, e recentemente, o Porto-Capital Europeia da Cultura, conduziram a políticas que ‘marginalizaram’ os museus. Qualquer política que se queira para os museus em Portugal passará sempre pela disponibilização de fundos substanciais e por um compromisso político. Qualquer comentário a estes resultados carece da resposta a uma questão fundamental, que na realidade são duas: *queremos museus privados ou museus estatais?*, e *queremos museus grandes ou museus pequenos e muitos?*.

7 BIBLIOGRAFIA

- Almeida, I. (1995), *A Diversificação de Produtos nas Empresas Agrícolas: o Agro-Turismo*, Tese de Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Universidade do Porto
- Baumol, W. e Bowen, W. (1993), *Performing Arts- The Economic Dilemma, A Study of Problems common to Theater, Opera, Music and Dance*, Ipswich: Gregg Revivals
- Griffiths, W.; Hill, R. e Judge, G. (1993), *Learning and Practicing Econometrics*, Singapore: John Wiley & Sons, Inc.
- Heilbrun, J. e Gray, C.(1993), *The Economics of Art and Culture, An American Perspective*, Cambridge: Cambridge University Press
- Jodidio, P. (1997), *New Forms, La Arquitectura en los 90*: Taschen
- Kotler, P. e Scheff, J. (1997), *Standing Room Only, Strategies for Marketing the Performing Arts*, Boston: Harvard Business School Press
- Lipsey, R.; Steiner, P.; Purvis, D. e Courant, P. (1990), *Economics*, New York: Harper & Row, Publishers
- Musgrave, R. e Musgrave, P. (1989), *Public Finance In Theory and Practice*, Singapore: McGraw-Hill, Inc.
- Netzer, D. (1993), *The Subsidized Muse, Public Support for the Arts in the United States*, Ipswich: Gregg Revivals
- Throsby, C. e Withers, G. (1993), *The Economics of The Performing Arts*, Ipswich: Gregg Revivals
- Varian, H. (1992), *Microeconomic Analysis*, New York: W.W. Norton & Company, Inc.

- Varian, H. (1993), *Intermediate Microeconomics, A Modern Approach*, New York: W.W. Norton & Company, Inc.
- Baumol, W. e Bowen, W. (1965), On the Performing Arts: The Anatomy of their Economic Problems, in: M. Blaug(ed.), *The Economics of the Arts*, Ipswich: Gregg Revivals
- Baumol, W. e Bowen, W. (1966), Arguments for Public Support of the Performing Arts, in: M. Blaug(ed.), *The Economics of the Arts*, Ipswich: Gregg Revivals
- Blattberg, R. e Broderick, C. (1991), Marketing of Art Museums, in M. Feldstein(ed.), *The Economics of Art Museums, Chicago*, The University of Chicago Press
- Clarke, Rosemary (1991), Government Policy and Art Museums in the United Kingdom, in M. Feldstein(ed.), *The Economics of Art Museums, Chicago*, The University of Chicago Press
- Clotfelter, C. (1991), Government Policy Toward Art Museums in the United States, in M. Feldstein(ed.), *The Economics of Art Museums, Chicago*, The University of Chicago Press
- DiMaggio, P. (1991), The Museum and the Public, in M. Feldstein(ed.), *The Economics of Art Museums, Chicago*, The University of Chicago Press
- Feldstein, M. (1991), Introduction, in M. Feldstein(ed.), *The Economics of Art Museums, Chicago*, The University of Chicago Press
- Fullerton, D. (1991), Tax Policy Toward Art Museums, in M. Feldstein(ed.), *The Economics of Art Museums, Chicago*, The University of Chicago Press

- Montias, M. (1973), Are Museums Betraying the Public's Trust? , in: M. Blaug(ed.), *The Economics of the Arts*, Ipswich: Gregg Revivals
- Peacock, A. (1969), Welfare Economics and Public Subsidies to the Arts, in: M. Blaug(ed.), *The Economics of the Arts*, Ipswich: Gregg Revivals
- Peacock, A. e Godfrey, C. (1974), The Economics of Museums and Galleries, in: M. Blaug(ed.), *The Economics of the Arts*, Ipswich: Gregg Revivals
- Rosett, N. (1991), Art Museums in the United States: A Financial Portrait, in M. Feldstein(ed.), *The Economics of Art Museums*, Chicago, The University of Chicago Press
- Temin, P. (1991), An Economic History of American Art Museums, in M. Feldstein(ed.), *The Economics of Art Museums*, Chicago, The University of Chicago Press
- (1992), Arts Funding, *Public Relations Journal*, Vol. 48, pp.18-21
- (1995), Economics, Culture and Education: Essays in Honour of Mark Blaug, *Journal of Economic Literature*, Vol. 33, pp.195-196
- (1997), The New Museology, *Public Interest*, Iss. 127, pp.60-70
- (1998), Economics of the Arts: Selected Essays, *Journal of Economic Literature*, Vol. 36, pp.286-287
- (1998), Guggenheim Museum receives record donation, *Fund Raising Management*, Vol. 29, pp.6-7
- (1998), Multinational Museums, *Forbes*, Vol. 161, pp.56-58
- (1998), Raising Leadership and Money- the new model for jumpstart capital campaign, *Fund Raising Management*, Vol. 29, pp.22-25



- (1998), One-fifth of a Gaugin, *Forbes*, Vol. 159, pp.216-217
- (1998), Shanghai's New Louvre, *Forbes*, Vol. 159, pp.212-213
- (1999), Italy's Endangered Art, *National Geographic*. Vol.196, 2, pp.90-110
- (1999), Madness at the Met, *George*, January, pp.40-41
- Auerbach, A. e Slemrod, J. (1997), The Economic Effects of the Tax Reform Act of 1986, *Journal of Economic Literature*, Vol. 35, pp.589-632
- Clark, D. e Kahn, J. (1988), The Social Benefits of Urban Cultural Amenities, *Journal of Regional Science*, Vol. 28, pp.363-377
- Gapinski, J. (1980), The Production of Culture, *Review of Economics and Statistics*, Vol. 62(4), pp. 578-586
- Jackson, R. (1988), A Museum Cost Function, *Journal of Cultural Economics*, Vol. 12, pp.41-50
- The EC and the Evolution of Culture, *Business Forum*, Fall 1989, pp.54-58
- Throsby, C. (1984), The Measurement of Willingness-to-Pay for Mixed Goods, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 46, 4, pp.279-289
- Throsby, C. (1994), The Production and Consumption of the Arts: A View of Cultural Economics, *Journal of Economic Literature*, Vol. 32, pp.1-29