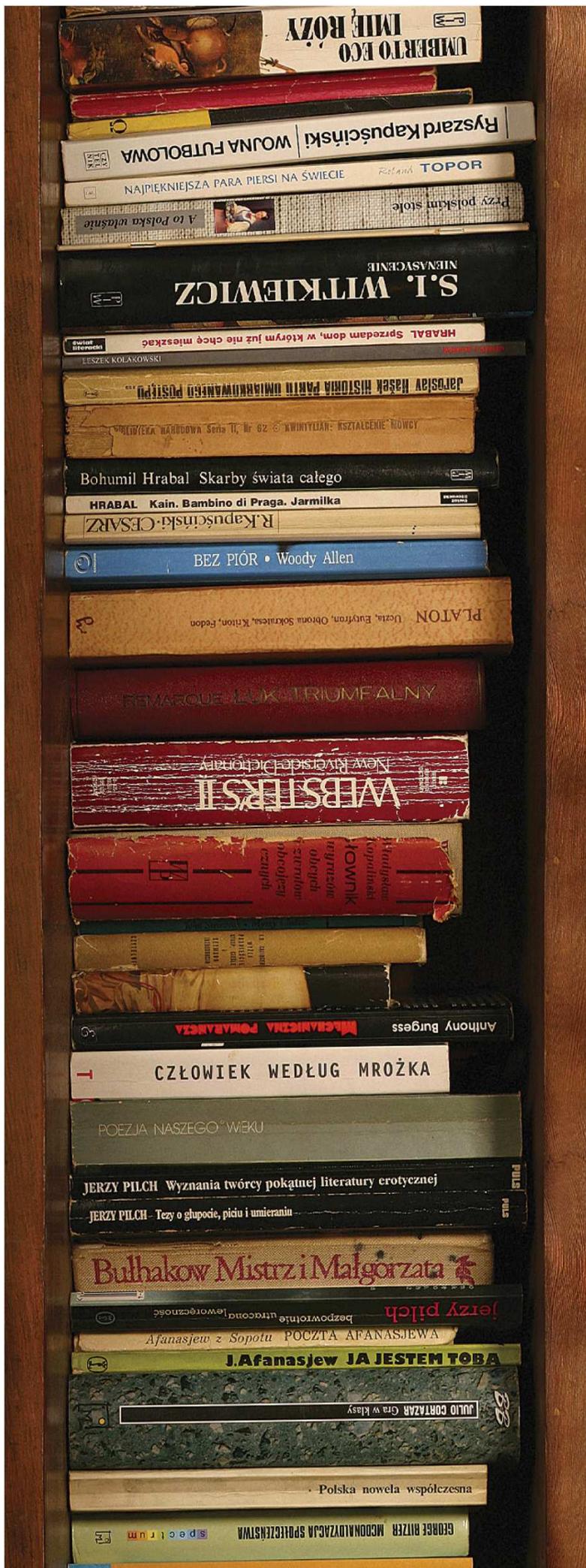


ISSN: 1980-0193

PERSPECTIVAS CONTEMPORÂNEAS

Revista eletrônica de ciências
sociais aplicadas.

V.1, N.2, 2006



EDITORIAL

Perspectivas Contemporâneas
Faculdade Integrado
Campo Mourão - Paraná - Brasil
Av. Irmãos Pereira, 670, Centro
Fone: 55 44 3523 1982
CEP: 87301-010

Editor Chefe
Patrícia Regina Cenci Queiroz

Editor de Revisão e Correção
Ana Paula Previante Widorski

Editor de Língua Estrangeira
Aparecida da Penha dos Santos
Wilson Parteka Olipa

Editor de normalização
Vinicius Ortiz de Camargo

Editor de Layout
Luciana Aparecida Bastos

Projeto Gráfico e Edição Final
Emanuelle Torino
Marcos Vinicius Meira
Patrícia Regina Cenci Queiroz

Suporte Técnico
José Leandro Xavier
xavier@grupointegrado.br

revista *Perspectivas Contemporâneas*

Um dos maiores anseios dos seres humanos nas mais diferentes épocas é a busca da verdade, tornando-a uma das mais interessantes e difíceis proposições; tanto que, ao longo de sua existência na Terra, a humanidade tem buscado a verdade em diversas fontes, tais como a intuição, a autoridade, a tradição, o bom-senso e a ciência.

A ciência, em especial, por meio da realização de pesquisas e da utilização de experimentos e procedimentos científicos, busca a solução de problemas em inúmeras áreas.

Analisando brevemente o histórico das publicações periódicas evidencia-se sua importância no processo de comunicação científica, uma vez que são consideradas o principal meio de divulgação dos resultados de pesquisas e experiências, favorecendo a disseminação do conhecimento propiciado pelas descobertas da ciência.

As principais funções dos periódicos científicos são a memória e arquivo do conhecimento, a comunicação entre os membros de diversas comunidades científicas e a formalização do conhecimento.

Além disso, a literatura científica beneficia-se, talvez mais do que qualquer outra área da comunicação, do vertiginoso progresso da eletrônica e da Internet. A velocidade com que são transmitidas as informações, além de outros recursos que jamais seriam utilizados na versão impressa, certamente tem revolucionado a ciência.

Neste contexto, a revista *Perspectivas Contemporâneas* ao publicar seu segundo número, já conta com o registro no ISSN e publica um artigo internacional, isso demonstra o fortalecimento e a credibilidade que, com seriedade, a publicação conseguiu atingir em tão pouco tempo de existência.

Emanuelle Torino
Bibliotecária

A (IN)SUSTENTÁVEL NEGATIVIDADE DO MARKETING NO TERCEIRO SECTOR. ESTUDO DE CASO DE DOIS MUSEUS PORTUGUESES*

Alexandre Filipe Silveira de Almeida ⁽¹⁾

Cristina Cardoso Torres dos Santos ⁽²⁾

Aurora Amélia Castro Teixeira ⁽³⁾

Universidade do Porto, Porto, Portugal.

RESUMO

Em geral o Terceiro Sector aparece associado a missões “nobres”, desprovidas de interesses “mais materialistas”. Assim, aspectos relacionados com as estratégias de marketing parecem não fazer aqui qualquer sentido. Neste estudo de caso fazemos uma análise detalhada da evolução histórica, posicionamento artístico e organização de duas instituições, o Museu de Serralves e o Museu Nacional de Soares dos Reis, procurando averiguar a relevância que o capital humano afecto à gestão teve nesse percurso. Avaliamos em que medida a existência de competências de gestão avançadas permite a complexificação das estratégias de marketing e, por conseguinte, uma melhor performance.

PALAVRAS-CHAVE: Terceiro Sector, Capital Humano, Marketing

THE (UN)BEARABLE NEGATIVENESS OF MARKETING IN THE THIRD SECTOR. THE CASE STUDY OF TWO PORTUGUESE MUSEUMS

ABSTRACT

In general the Third Sector appears associated to "noble" missions, absent from "more materialistic" interests. Thus, issues related to marketing strategies seem to make no sense in such context. In this case study we undertake a detailed analysis of the historical evolution, artistic positioning, and organization of two institutions, the Museu de Serralves and the Museu Nacional de Soares dos Reis, seeking to inquire the relevance that the human capital allocated to the management had in such evolution. We evaluate the extent to which the existence of advanced management competencies allowed the complexity of marketing strategies and, therefore, better performance.

KEYWORDS: Third Sector, Human Capital, Marketing

* Em Português Lusitano.

INTRODUÇÃO

O Terceiro Sector (3ºS) surge como complemento aos tradicionais sectores privado e público. De composição marcadamente heterogénea, engloba as mais variadas instituições desde universidades, fundações, Museus e associações médicas a sindicatos, igrejas e até bombeiros voluntários (BRITO; LENCASTER, 2000). Distinguem-se do sector público por não estarem sob a sua alçada. Em comum, estas instituições partilham, entre outros aspectos, missões que comportam benefícios para a sociedade e o carácter não lucrativo da sua actividade.

Esta miscelânea de organizações que perseguem objectivos meritórios como a promoção da educação, da investigação e a prestação de assistência à comunidade tem sido denominada como 3ºS mas, outras designações surgem frequentemente, entre as quais encontramos economia social, sector independente ou, simplesmente, organizações não lucrativas (FRANCO, 2004). Neste trabalho, utilizamos a nomenclatura mais consensual que é 3ºS ou organizações não lucrativas. Mas, a importância que este sector assume e o seu papel no futuro é muito mais amplo do que se poderia imaginar. De facto, o peso do 3ºS no emprego é crescente e significativo. Alguns autores (e.g., BRITO; LENCASTER, 2000; RIFKIN, 1995) acreditam mesmo que o 3ºS poderá constituir a “válvula de escape” para o desemprego que se alastra progressivamente com o emagrecimento quer do sector público, quer do sector privado. Deste modo, o sector não lucrativo assume, cada vez mais, uma grande importância no seio das sociedades, muito para além do contributo económico e social, inicialmente, previstos nas respectivas missões que abraça.

Reconhecendo o papel preponderante, ainda que não empiricamente fundamentado, que o 3ºS parece assumir actualmente em Portugal, procuramos com este trabalho dar um contributo para a análise destas organizações e das suas características distintivas no contexto português. Os trabalhos existentes sobre o 3ºS têm-se concentrado sobretudo nas questões de definição de conceitos e nomenclaturas. Os esforços mais conhecidos a este nível têm sido protagonizados

pela *Johns Hopkins University*. Investigadores desta universidade, nomeadamente, Salamon e Anheier (1999) foram pioneiros na definição de um conceito estruturante de 3ºS. Mais recentemente, começam a surgir outras perspectivas propostas por outros autores, como por exemplo Morris (2000). Relacionado com estes aspectos conceptuais, surgem trabalhos no âmbito da aferição do peso do 3ºS na economia ou o seu papel na mudança política (SALAMON et al, 2000; LAM et al, 2000).

Um outro conjunto interessante de estudos, visa a análise da especificidade regional do 3ºS, muitas vezes procurando explicar e substanciar a sua origem histórica (BIDET, 2002; LYONS et al, 2002). Ao nível de Portugal, a parca quantidade de estudos existentes foca sobretudo o debate entre a definição e nomenclatura a adoptar e a necessidade de transparência na gestão e da divulgação de resultados (FRANCO, 2004), bem como a caracterização de instituições do 3ºS ao nível da saúde e das misericórdias (NUNES et al, 2001). Do nosso conhecimento nenhum estudo existe em Portugal que se debruce sobre instituições do 3ºS no âmbito das Artes.

Em virtude de se considerar o 3ºS um sector desprovido de interesses “mais materialistas”, os aspectos relacionados com as estratégias de Marketing parecem não fazer aqui qualquer sentido. No entanto, em parte devido às limitações orçamentais que hoje em dia afectam os Estados, as organizações designadas de Sem Fins Lucrativos, enfrentam hoje severos desafios em termos de sobrevivência tendo por isso que procurar de uma forma activa e direccionada alternativas de financiamento capazes. De facto, associado a esta “nova realidade”, observamos que a gestão das organizações tidas como mais activas é hoje profissional, co-evoluindo mas indo para além do voluntariado. Assim, a questão do capital humano, aspecto negligenciado pela maioria dos investigadores do 3ºS, parece aqui surgir como crítico.

Entre as diversas entidades constituintes do 3ºS, os Museus assumem uma crescente notoriedade surgindo como instigadores da Arte, no entanto, estudos sobre as respectivas realidades são escassos e normalmente versando aspectos de índole mais sociológica. Neste trabalho debruçamo-nos sobre o 3ºS em Portugal, e em concreto sobre os Museus, procurando contribuir para a compreensão de uma

realidade que ainda é pouco discutida em termos teóricos e empíricos e cuja importância e sustentabilidade futura é objecto de grande debate e pouco consenso. Assim, procurando preencher algumas das lacunas dos estudos existentes, interrelacionamos dois aspectos até à data sub-investigados: as estratégias de Marketing e o papel do capital humano na performance das organizações.

Especificamente, o nosso estudo procura responder à seguinte questão: Será que Museus com estratégias de Marketing mais elaboradas apresentam melhores dotações em termos de capital humano, decorrendo daí melhores performances (financeiras, económicas ou de inovação) na prossecução da sua missão?

Em termos metodológicos, no estudo do 3ºS, optamos por uma análise de índole essencialmente qualitativa, não negligenciando, no entanto, a vertente quantitativa. A metodologia de estudos de caso tende a ser mais apropriada quando se procura estabelecer relações causais ou correlações (YIN, 1994). Tal é o caso deste trabalho em que o objectivo passa, no essencial, por analisar as diferentes estratégias de Marketing dos Museus, bem como os respectivos níveis e acumulação de capital humano, relacionando-os com as respectivas performances, quer em termos de visibilidade e missão, quer em termos de atracção de financiamento. Não obstante os resultados não poderem ser generalizados à população (todos os Museus), podem ser generalizados na construção de proposições teóricas (YIN, 1994).

Em termos de estrutura, o nosso trabalho apresenta na secção seguinte uma revisão da literatura, estabelecendo a definição de 3ºS, e caracterizando o caso Português. Em concreto, enquadrámos o 3ºS na economia Portuguesa, destacando os Museus, estabelecendo as suas características distintivas face ao 3ºS como um todo. Na Secção 2 apresentamos os possíveis indicadores do nível de complexidade das estratégias de Marketing, em concreto, ao nível dos Museus. Precedendo a conclusão, na Secção 3, caracterizamos os Museus seleccionados para o estudo, efectuando uma resenha histórica e analisando a organização, o capital humano e a complexidade de estratégias ao nível do Marketing, procedendo a uma análise da performance, que antecede a análise à interligação entre capital humano, estratégias de Marketing e

performance ao nível das organizações estudadas. Na Conclusão apresentamos os principais resultados da investigação.

2. DEFINIÇÃO CONCEPTUAL DO TERCEIRO SECTOR. A ESPECIFICIDADE E RELEVÂNCIA DOS MUSEUS PARA O CASO PORTUGUÊS

2.1. Definição do Terceiro Sector

No que respeita a definição de 3ºS, não poderíamos deixar de referir a proposta por Salamon e Anheier nos seus trabalhos inseridos no *Jonh Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project* (JHCNSP). Reconhecendo as insuficiências e contradições dos critérios existentes (legais, económico-financeiros, ou funcionais), as equipas de investigação que participaram neste projecto, onde se destacam Salamon e Anheier, construíram uma definição estrutural-operacional (FRANCO, 2004). De acordo com esta abordagem, o sector das organizações sem fins lucrativos define-se como o conjunto de entidades que cumpram um conjunto de cinco critérios: 1) Em primeiro lugar, estas instituições devem estar organizadas. Com isto, não significa que se incluam apenas neste cômputo instituições com personalidade jurídica mas, pretende-se que haja uma actividade permanente e regular. Nas palavras de Salamon (et al, 1999 apud FRANCO, 2004):

[...] a nossa definição engloba quer organizações informais e não registadas, quer as que estão registadas, o que importa é que tenham continuidade organizativa reflectida em reuniões regulares, estrutura e procedimentos de tomada de decisão. (SALOMON et al, 1999 apud FRANCO, 2004, p. 8)

Por outras palavras, excluem-se nesta definição, organizações temporárias ou ocasionais; 2) Outra característica é serem privadas, ou não governamentais. Não significa que não recebam apoio do governo mas, apenas que não estão sob o controlo deste; 3) Não distribuam dividendos, o que se relaciona com o objectivo destas instituições não ser o lucro. Os lucros gerados, para que qualquer instituição se possa incluir no 3ºS devem ser reinvestidos na prossecução da missão; 4) Auto governadas. Este aspecto prende-se com a gestão da instituição feita internamente e

não por via de uma terceira entidade; 5) Finalmente, o último critério proposto impõe a presença de voluntariado, o que não invalida que nestas organizações exista uma estrutura profissional.

Esta visão não está isenta de críticas e muitos autores têm contestado a sua validade internacional. A este propósito, vejam-se as críticas de Morris (2000) relativamente ao facto de com esta abordagem se excluïrem as associações mutualistas e as cooperativas (quando procedem à distribuição de lucros) cuja importância na Europa e contribuições para o desenvolvimento da sociedade civil é largamente reconhecida. De facto, esta crítica insere-se num conjunto de críticas, normalmente, de autores europeus enfatizando que a definição resultante do JHCNSP foi construída para a realidade americana e por isso, não se adequa à Europa. Também em Portugal, quer o mutualismo, quer as cooperativas têm desempenhado um papel importante no desenvolvimento da Economia Social (FRANCO, 2004). Deste modo, a grande crítica a este conceito é a sua não universalidade.

A União Europeia adopta uma definição híbrida em que inclui no 3ºS aquelas instituições que verifiquem razoavelmente os cinco critérios enunciados pelo JHCNSP, incluindo porém adicionalmente as associações mutualistas, as cooperativas e empresas sociais de outro cariz (FRANCO, 2004). Deste modo, concretizando um pouco esta definição europeia, incluem-se como instituições do 3ºS, organizações como fundações, Museus, institutos de investigação de índole não lucrativa, organismos de educação, clubes recreativos, clubes desportivos, etc.

Tão importante como definir o 3ºS, é encontrar um sistema de classificação adequado. A definição apresentada pelo JHCNSP procura identificar os traços comuns entre uma panóplia de instituições que se considera fazer parte do 3ºS. Mas, tal como se referiu, sob essa definição e verificando em maior ou menor grau os cinco critérios anteriores, encontramos um vasto conjunto de organizações com diferentes características. Deste modo, é importante estabelecer um sistema de classificação que diferencie as organizações consoante as suas características particulares. A construção de um sistema classificatório implica a definição de dois elementos

fundamentais, a unidade de análise e a base de classificação (SALAMON et al, 1999). A questão em torno da unidade de análise envolve determinar se se devem considerar as organizações como um todo, ou as suas múltiplas unidades de serviços. Por exemplo, a *CARITAS* tem um espectro de actividades vasto que vão desde centros de dia, a lares, creches, serviços hospitalares, entre outros. Se elegermos a organização como unidade de análise, provavelmente teremos de a classificar no grupo de instituições de saúde por ser essa a sua maior actividade (na Alemanha), mas isso também significa negligenciar todos os outros aspectos da sua actividade. Contudo, a análise mais fina por unidades de serviços pode enfrentar a ausência de informação decorrente de a instituição avaliar a sua performance e construir os seus dados apenas para o todo organizacional.

O segundo problema prende-se com a definição da base classificatória. Neste cômputo importa determinar qual será a base a usar na classificação, nomeadamente, se a dimensão das instituições, se a sua forma legal, se o seu produto ou a sua actividade. A escolha de uma diferente base de classificação leva a uma distribuição classificatória das instituições também diferente, daí a importância de escolher um base que possa ser sistematizada. Existem alguns sistemas de classificação como o *International Standard Industrial Classifications System (ISIC)* das Nações Unidas ou o *Eurostat General Classifications of Economic Activities (NACE)*. Na sequência do JHCNSP, surge um outro modelo, designado por *Internacional Classification of Nonprofit Organizations (ICNPO)*. No quadro seguinte apresentamos uma síntese destes sistemas alternativos.

Quadro 1: Sistemas de classificação das organizações do 3ºS

Tipo de actividade	ISIC	NACE	ICNPO
Educação	√	√	√
I&D	-	√	√
Saúde	√	√	√
Recreação e cultura	√	√	√
Ambiente	-	-	√
Lei e política	-	-	√

Fonte: Sistematização dos autores a partir do sistema de classificação proposto por Salamon et al (1999).

Na nossa opinião, o ICNPO é superior, mas para as actividades que estamos a estudar, recreação e cultura com particular incidência nos Museus, qualquer um dos sistemas classificatórios se adequaria. Trata-se sobretudo de uma questão de pormenor, no entanto, no presente estudo adoptamos o *framework* proposta por Salamon et al (1999). Importa agora explicar o porquê desta opção. Por um lado, quer o ISIC, quer o NACE são sistemas classificatórios da actividade económica e cujos objectivos são a obtenção de estatísticas passíveis de comparação internacional. Foram construídos concentrando-se nas actividades económicas tradicionais, a cargo do sector público e privado. Assim, dado que a importância do 3ºS não era apercebida pela maioria dos estatísticos, os sistemas classificatórios são pouco detalhados e remetem a uma classe residual, actividades cuja visibilidade e importância é crescente como o I&D ou o ambiente.

Comparativamente, o ICNPO reúne as vantagens inerentes ao facto de ser um sistema classificatório construído de raiz a pensar no 3ºS, comportando um maior detalhe e precisão, e possibilitando uma análise mais fina ao 3ºS. No entanto, em função de uma maior coerência teórica, consideramos mais adequado adoptar o sistema classificatório que foi criado a partir da definição de 3ºS mais generalizadamente aceite. De facto, na pouca literatura existente sobre as organizações lucrativas, a referência em termos internacionais é o JHCNSP e nesse sentido, constitui a nossa referência principal ainda que tendo sempre atenção a especificidades existentes no contexto europeu e que não estão contempladas no JHCNSP que incide sobre a realidade americana.

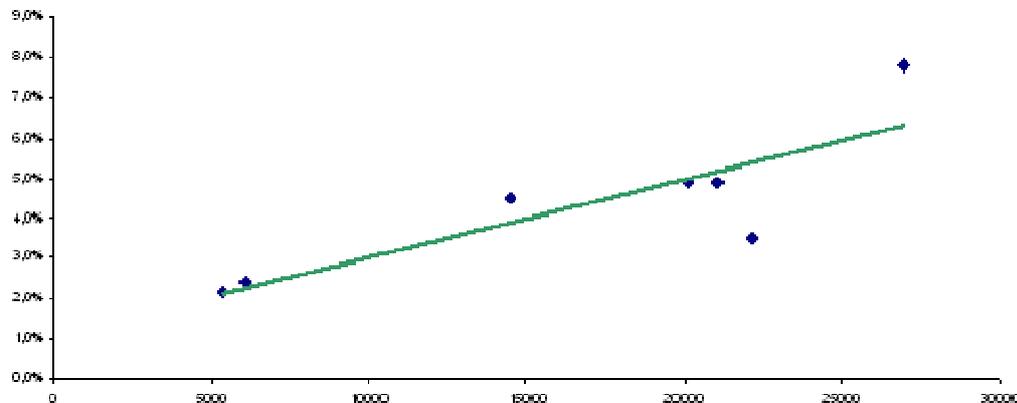
2.2. Composição e importância do Terceiro Sector na economia

Desde logo, o 3ºS surge como uma alternativa no fornecimento de determinados bens e serviços. Billis e Glennerster (1998) afirmam que o 3ºS apresenta vantagens comparativas face, quer ao sector privado, quer ao sector público na

satisfação da procura de serviços de Arte por consumidores que sofrem de desvantagens financeiras, pessoais, sociais e comunitárias.

Não obstante, importa verificar qual o real peso do 3ºS na economia e aferir a relevância do seu estudo. Tendo por base as conclusões obtidas no decurso do JHCNSP, as despesas do 3ºS nos 35 países que serviram de base para o estudo rondam, em média, os 4,6% do respectivo PIB. Se analisarmos em termos de emprego, o 3ºS obtém uma quota de 5% no emprego total não agrícola (o que equivale a 10% do emprego nos serviços e 27% do emprego público). Desde logo, pretendemos enfatizar o facto de o 3ºS se afigurar, na opinião de muitos autores (BRITO; LENCASTER, 2000), como o sector que irá a médio prazo absorver o emprego destruído no sector privado e público decorrente da informatização das tarefas que irá criar excedentes. Na verdade, as estatísticas do estudo são reveladoras, o 3ºS emprega 19 milhões de pessoas. Mas para além da sua dimensão, muitas vezes, subestimada profundamente, o 3ºS também congrega outro tipo de trabalho, o voluntariado. Os voluntários totalizam, em termos de um horário de trabalho a tempo inteiro, um volume de emprego adicional de 10,6 milhões de empregos (são 36% do total do emprego afecto ao 3ºS). Os números são bem expressivos e denotam o crescente peso que este sector vem acumulando na economia.

Em termos globais, o mesmo estudo aponta para que considerado como um todo, o 3ºS representaria a oitava maior economia do mundo, à frente de países como o Brasil, Espanha ou Canadá (SALAMON et al, 1999). Mas, o peso do 3ºS não é o mesmo em todos os países (SALAMON et al, 1999). O JHCNSP parece revelar que o peso do 3ºS é uma função crescente do nível de desenvolvimento da economia. A este respeito veja-se, que se para a média dos 35 países obtemos um peso médio no emprego de 4,8%, para os países da Europa Ocidental, esse valor sobe para 7%. A diferença é mais perceptível se atentarmos aos valores da América Latina, apenas 2,2% ou da Europa Oriental que se cifra nuns magros 1,1%.

Gráfico 1: Relação entre PIB pc em PPC e o peso do 3ºS no emprego total

Fonte: OCDE e Salamon et al (1999); dados para 1995.

Se atentarmos à linha de tendência do Gráfico 1 que relaciona o peso do 3ºS relativamente ao nível de desenvolvimento de um país, aqui aferido pelo PIBpc em PPC, observamos que parece existir uma correlação de sentido positivo. Ou seja, parece que países mais desenvolvidos tendem a apresentar um 3ºS mais desenvolvido e com maior peso na economia. Uma explicação que muitas vezes é apontada para as disparidades encontradas em termos do peso do 3ºS nos diferentes países reporta-se à dimensão e cobertura do Estado Social. Todavia, os estudos no contexto do JHCNSP não são esclarecedores quanto a este facto (SALAMON et al, 1999), não cabendo esta questão, no entanto, no âmbito deste trabalho.

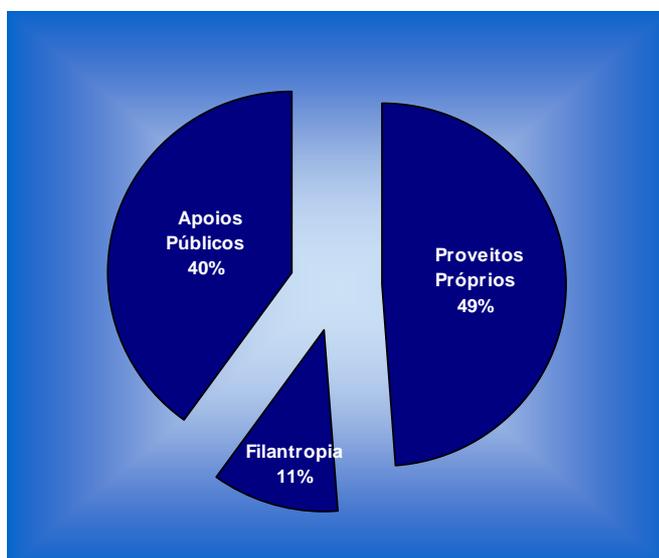
Importa ainda frisar que alguns autores (e.g., MORRIS, 2000) referem que o 3ºS gera externalidades positivas para a restante economia resultantes das actividades que desenvolve. A este título, podemos notar o caso dos esforços de I&D desenvolvidos por instituições, na sua grande maioria pertencentes ao 3ºS, e que são aproveitados pelos outros sectores via *spillovers*, ou o esforço em promover o alfabetismo que tende a melhorar a qualidade (e quantidade) do capital humano disponível na economia como um todo e para as empresas em particular (MORRIS, 2000).

Concentrando-nos agora a um nível mais desagregado, importa ver quais são as principais actividades desenvolvidas no seio do 3ºS. Desde logo destacam-se um

conjunto de três campos que absorvem dois terços do emprego total no 3ºS, são eles a educação (30%), a saúde (20%) e os serviços sociais (18%) (SALAMON et al, 1999). No cômputo das actividades culturais e recreativas, a cifra corresponde a 14% do emprego total neste sector (SALAMON et al, 1999). Em termos de voluntariado, a distribuição é profundamente diferente, com as Artes recreativas e culturais e os serviços a granjearem a maior quota (no conjunto, 55% do tempo total de voluntariado).

Quanto ao tipo e importância das fontes de financiamento, a nível dos países estudados no JHCNSP, 49% das receitas geradas resultam de proveitos próprios decorrentes da venda de bilhetes, do *merchandising* e de outras actividades comerciais. Os subsídios do Governo Central assumem a posição seguinte com uma subsidiação no montante médio de 40% do orçamento das instituições do 3ºS. Finalmente, a filantropia, assume um papel marginal, com apenas 11%.

Gráfico 2: Fontes de financiamento das organizações não lucrativas



Fonte: The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project

Os dados recolhidos pelo JHCNSP permitem concluir que em 13 dos 22 países, as bilheteiras eram a principal fonte de financiamento enquanto que nos outros 9 países, a principal receita das instituições não-lucrativas provinha de subsídios do

Estado. Note-se que em nenhum dos países, a participação da filantropia no financiamento destas actividades parece ser relevante. No sector específico da cultura, as receitas de bilheteiras e a prestação de serviços destacam-se como as principais origens de financiamento (SALAMON et al, 1999).

2.3. A relevância econômica e social do Terceiro Sector em Portugal com especial ênfase nos Museus

O 3ºS assume uma preponderância crescente no mundo e na sociedade Portuguesa, destacando-se por desenvolver actividades de cariz não lucrativo, substituindo-se à acção do estado no provimento de serviços culturais, de saúde, sociais ou educação. Mas em concreto, e apesar da notória ausência de estudos sobre a dimensão do 3ºS em Portugal, vamos tentar aferir o seu peso quer em termos de emprego ⁽⁴⁾, quer em termos do PIB ⁽⁵⁾.

Gráfico 3: Peso do 3ºS no PIB em Portugal

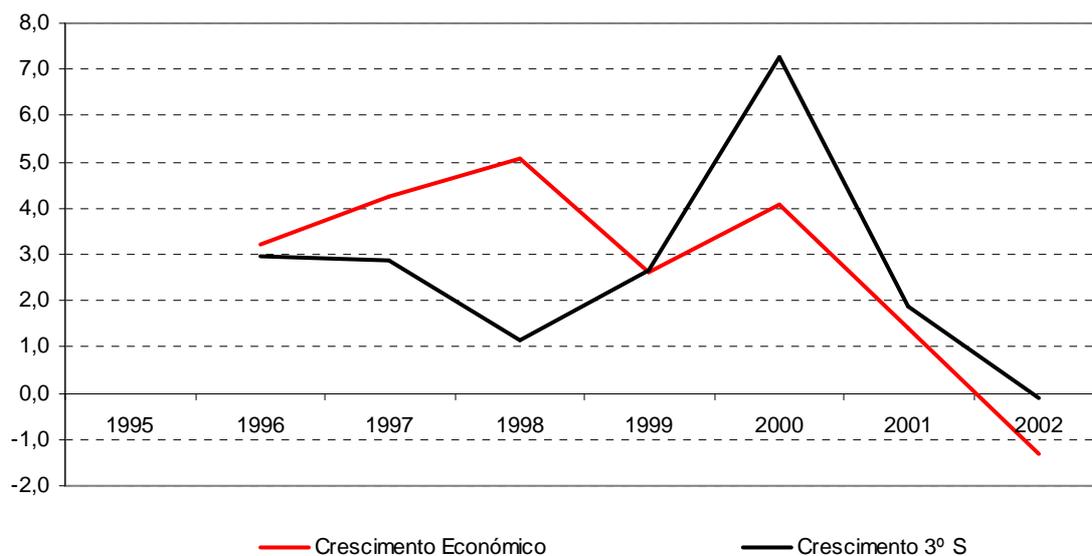


Fonte: Sistematização pelos autores de dados do INE

Nota: o 3ºS engloba aqui apenas as Instituições sem Fins Lucrativos ao Serviço das Famílias.

Como podemos observar pelo Gráfico 3, o peso do 3ºS em Portugal em termos de contributo para o PIB pela óptica da despesa, apresenta-se estável entre 1,5% e 1,6%. A evolução mais recente denota um suave crescendo que é, na nossa opinião, pouco significativo. Ainda assim, importa realçar que estes valores poderão estar subavaliados pelo facto de na medida adoptada, e em particular, no agregado de referência utilizado (Despesas das Instituições sem fins lucrativos ao Serviço das Famílias), se ignorarem outras instituições cuja actividade e tipologia caberão na definição operacional de Salamon (et al, 1999).

Gráfico 4: Evolução do crescimento econômico e do crescimento do 3ºS em Portugal



Fonte: Cálculos dos autores com base em dados do INE

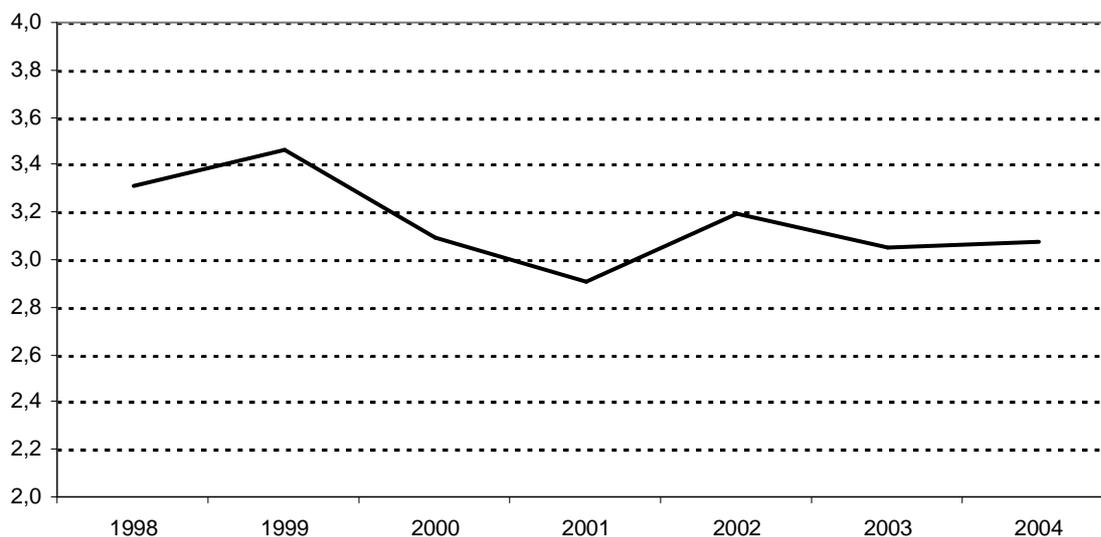
Nota: No 3ºS consideramos como proxy a evolução da despesa das instituições sem Fins lucrativos ao Serviço das Famílias.

Por outro lado, observando agora (Gráfico 4) a evolução do crescimento económico Português, quando aferido pela taxa de crescimento do PIB e comparando com o crescimento do 3ºS, para o qual utilizámos como *proxy* a taxa de crescimento média anual da despesa das Instituições sem Fins Lucrativos ao Serviço das famílias,

parece existir uma correlação positiva tal como se previa nos trabalhos de Salamon et al (1999). De facto, do Gráfico 4 retiramos que o 3ºS tende a acompanhar a tendência do PIB. Assim, desde o ano 2000 que o 3ºS apresenta uma desaceleração da sua expansão, acompanhando o arrefecimento que se verifica na economia.

No que toca ao peso do emprego no 3ºS no emprego total em Portugal, a tendência tem sido descendente, sendo que para o ano de 2004, o valor se cifrou em 3,1%.

Gráfico 5: Peso do emprego no 3ºS no emprego total



Fonte: Cálculos dos autores com base em dados do INE

Nota: o 3ºS engloba aqui o volume de emprego registado sob a categoria O pelo INE.

Assim, se o peso ao nível da despesa se afigura reduzido, ao nível do emprego, o 3ºS assume um nível considerável. Todavia, nunca é demais frisar a imprecisão que está associada a estes dados visto que, o facto de não existirem estudos estatísticos sobre o 3ºS, implica que a nossa aferição tenha de recorrer a *proxys*, resultando em imprecisões. Neste caso, julgamos que esta estimativa poderá estar subavaliada visto que utilizámos como referencial do emprego no 3ºS, o emprego total contabilizado sob a designação de 'Actividade O' pelo INE ⁽⁶⁾.

Finalmente, importa mensurar qual o peso dos Museus no 3ºS em Portugal e a este nível, os dados do INE são escassos. Num relatório sobre os Museus Portugueses reportado ao ano de 1998 ⁽⁷⁾, o total de pessoas empregues em Museus era de 3456 pessoas. Este valor corresponderia a 2,15% do emprego total do 3ºS e a 0,07% do emprego total da economia. Ainda que feridos de alguma imprecisão, estes dados espelham o papel residual que os Museus desempenham no conjunto do 3ºS. Quanto ao peso dos Museus na despesa, infelizmente, a ausência de dados para Portugal impede a respectiva quantificação.

Em síntese, da análise ao 3ºS podemos desde já realçar alguns aspectos. Em primeira instância, destacamos o facto de existirem poucos trabalhos estatísticos sobre o 3ºS em Portugal e que nos indiquem a sua real importância no conjunto das actividades económicas. No entanto, procuramos construir alguns indicadores que nos pudessem transmitir alguma informação e verificamos que quer ao nível do emprego, quer ao nível da despesa, o peso do 3ºS se apresenta relativamente estável. O trabalho empírico de Salamon (et al, 1999) estabelece que a evolução do 3ºS parece acompanhar a da economia. Ora, se recorrermos aos dados do INE relativamente ao PIB Português, verificamos que nos últimos anos, Portugal tem verificado uma certa estagnação económica, coexistente com períodos de recessão. Assim, a relação estabelecida pelos autores referidos parece verificar-se para Portugal, onde em termos de despesa o 3ºS parece estagnado e em termos de emprego, apesar da maior oscilação no período utilizado, este parece ter acompanhado a recessão, apresentando-se em 2004 abaixo do valor atingido em 1999. No que concerne o caso específico dos Museus, o seu peso é ainda mais ínfimo, parecendo ser marginal à economia.

3. ESTRATÉGIAS DE MARKETING NO CASO DOS MUSEUS

3.1. Contextualização histórica da relevância do Marketing nas instituições do Terceiro Sector em geral e das Artes em particular

Do ponto de vista funcional, o Marketing é a parte da organização que pesquisa o mercado de forma a perceber os clientes, ajudar a conceber novos produtos e aumentar o valor real e percebido pelo consumidor (SARGEANT, 2005). Como componente de uma gestão profissional ao nível do 3ºS, ao Marketing importa a mais-valia de possibilitar à organização de potenciar as suas características distintivas e as suas vantagens comparativas dentro do seu âmbito de actuação, isto é, o Marketing ajuda a diferenciar a instituição e a definir a panóplia de serviços que presta.

A introdução de uma gestão profissionalizada, e sobretudo, a assumpção da necessidade de utilizar o Marketing ao nível do 3ºS encontrou grandes obstáculos de natureza moral (KOTLER et al, 1996; HILL et al, 2003; SARGEANT, 2005). O Marketing era conotado com vendas e essa associação comercial era perjurativa no que respeitava as instituições não lucrativas que defendiam causas meritórias por altruísmo. De acordo com Drucker (1989), gestão era uma palavra “feia” a aplicar às organizações não lucrativas pois estas organizações orgulhavam-se de serem despojadas de fins comerciais e de promoverem o bem comum através do voluntarismo dos seus membros. Assim, havia um forte repúdio de tudo o que fosse associável a negócio.

Contudo, a partir da década de 70 do século XX estas concepções começaram a ser postas em causa quando as diversas instituições se depararam com dificuldades financeiras (HILL et al, 2003; SARGEANT, 2005). A insuficiência das receitas próprias e dos patrocínios, associados ao declínio dos subsídios públicos em termos reais, pôs em risco a sustentabilidade de muitas instituições. A necessidade de sobrevivência ajudou a remover as barreiras ideológicas opositoras da profissionalização da gestão e fez mudar a atitude face ao Marketing (HILL et al, 2003; SARGEANT, 2005).

Actualmente, compreende-se que as boas intenções não substituem aquilo que uma gestão profissional importa à organização como liderança, responsabilidade e resultados (KOTLER et al, 1996). Concomitantemente, com a aquisição de competências ao nível da gestão, as estratégias adoptadas tornaram-se mais intrincadas e complexas, votando grande importância à sustentabilidade. A

prioridade passou a ser a criação de condições financeiras e não apenas o equilíbrio das contas diárias.

Concentrando a nossa análise ao nível do Marketing, constatamos que ao contrário da negatividade associada aos preconceitos que encontrou, o Marketing se define a nível conceptual por colocar o consumidor no centro da organização (SARGEANT, 2005). Por outras palavras, o Marketing serve para satisfazer as necessidades humanas (KOTLER et al, 2003) e nesse sentido aproveita quer a organizações com propósitos lucrativos, quer ao 3ºS.

Em concreto, o Marketing serve nas instituições não lucrativas dois papéis (HILL et al, 2003; SARGEANT, 2005). Se por um lado se procura promover a organização junto dos potenciais clientes/utilizadores, por outro, é utilizado como forma de atrair fundos de patrocinadores privados e filantropos. Assim, o Marketing destas organizações tem de focar quer o cliente que usufrui do serviço, quer o cliente que as financia. Desde logo, esta é uma característica distintiva face às organizações do sector privado cujo alvo do Marketing é apenas um (o cliente). Assim, o Marketing assume-se como um instrumento fundamental na atracção de recursos, de audiência para a actividade do 3ºS e como trave mestra na sustentabilidade futura das organizações não lucrativas.

As especificidades do mundo da Arte não se restringem ao tipo de cliente e à sua segmentação. Um outro aspecto que importa tratar lida com as formas de financiamento destas instituições e com a maneira de captar continuamente fundos. Entre os financiadores das organizações promotoras de qualquer actividade artística encontram-se o governo, as autarquias locais, os doadores privados e os patrocinadores empresariais. Quer o governo, quer as autarquias locais destacam-se em termos de financiamento de projectos. Mas, os patrocínios empresariais são cada vez mais importantes ainda que muito selectivos quanto às instituições que apoiam. De facto, o patrocínio de eventos ou instituições do 3ºS e em particular no campo da Arte comporta um conjunto de benefícios que extravasam as deduções fiscais. Um patrocínio bem escolhido promove o aumento do reconhecimento da marca junto do público, aumenta o valor da marca e traduz-se em boa publicidade na medida em

que é percebido como uma prova de boa cidadania e serve ainda o propósito de permitir presentear alguns clientes ou executivos com entretenimento de alto nível. De todos estes benefícios aquele em que jaz a maior ênfase é a geração de publicidade favorável visto que muitas vezes se assiste a um aumento das vendas aquando da associação publicitária do patrocinador a uma instituição ou evento de Arte (MELO, 2000; SARGEANT, 2005).

Do lado das organizações promotoras de performances artísticas, este tipo de mecenato empresarial é bem-vindo, dada a escassez de fundos que normalmente enfrentam. Daí, que elas próprias estabeleçam programas de captação de novos patrocinadores. O mais óbvio e fácil é procurar patrocínios entre empresas relacionadas com os serviços ou com o seu público-alvo mas, não obstante podem ser encontrados apoios junto de parceiros que à partida seriam descartados, veja-se o caso da AT&T que apoia eventos em nada relacionados com a sua actividade tecnológica (SARGEANT, 2005).

3.2. Desafios actuais impostos aos Museus. A importância do Marketing e o papel intermediário do capital humano

Nos nossos dias, a atenção votada à eficácia na aplicação de recursos e à obtenção de "*good value for money*" traduz-se na necessidade de também as instituições do 3ºS colocarem a obtenção de resultados no topo da sua agenda (BAEKER, 1998).

A medição de performance em Museus não é, ao contrário do que se possa pensar, um conceito novo (BAEKER, 1998; HALL et al, 2004). Mas recentemente, a procura por este tipo de informação cresceu. Assim, para satisfazer os seus públicos e em sequência da própria profissionalização da gestão, os Museus têm adoptado indicadores que lhes permitam verificar o sucesso das suas estratégias.

De facto, a profissionalização da gestão e as maiores exigências impostas pelos financiadores dos Museus importou a criação de rotinas de avaliação do desempenho da instituição (MORGAN et al, 2001). Mais a mais, a crescente concorrência entre as instituições quer ao nível dos mecenas, quer ao nível do

consumidor final criou a necessidade da adopção de uma estratégia de Marketing centrada no cliente e na criação de ofertas de maior valor (KOTLER et al, 1996). Isto é indissociável da aferição das performances dos diversos produtos pois constituem importantes indicadores da sua aceitação pelos consumidores.

Em termos da mensuração propriamente dita, os Museus deparam-se com outros desafios. Desde logo, importa avaliar o *output* dos Museus e neste sentido, podemos adoptar uma generalidade de indicadores de natureza estática. Mas, ultimamente, os mecenas têm vindo a preferir informação deste tipo e privilegiando uma avaliação com carácter de período longo, ou seja, a tónica assenta, agora, na medição dos efeitos que cada programa e serviço comportam para os seus consumidores (HALL et al, 2004). Isto requer que os Museus desenvolvam indicadores e rotinas para aferir o impacto da sua actividade no comportamento dos consumidores relativamente, por exemplo, às expressões de Arte contemporânea. Este é uma questão conexas à importância crescente atribuída ao resultado (HALL et al, 2004).

Outro desafio passa por traduzir eficientemente, factos intangíveis relacionados com o desenvolvimento e a prossecução da actividade destas instituições. Por exemplo, como traduzir o impacto dos programas escolares no desenvolvimento pessoal de cada um.

No que respeita a comunicação da informação requerida pelos diversos elementos que fazem parte da micro-ambiente das organizações de cada sector, novamente, a especificidade do 3ºS comporta algumas dificuldades que os Museus têm de ultrapassar. Uma das dificuldades que desde logo os Museus enfrentam prende-se com a multiplicidade de destinatários para a informação. Desde fundadores, ao Governo, passando pelos mecenas e pelo público, todos procuram informação sobre o desempenho das instituições e cada um tem necessidades diferentes (HALL et al, 2004). Neste sentido, é difícil encontrar um equilíbrio na produção e apresentação da informação de forma a satisfazer ao máximo os seus utilizadores. Por outro lado, os Museus debatem-se muitas vezes com escassez de capital humano e recursos financeiros indispensáveis a realizar tais avaliações, sendo

que o *outsourcing* desta função até pode conferir alguma independência acrescida, visto que há sempre relutância em apresentar resultados menos positivos (HALL et al, 2004). Por outro lado, importa constatar até que ponto as organizações estão preparadas para interpretar e tirar as devidas ilações desses relatórios. Novamente aqui, o capital humano desempenha um papel fundamental. As próprias organizações reconhecem a falta de massa crítica para avaliar e analisar o seu desempenho (HALL et al, 2004).

3.3. Avaliação da complexidade das estratégias de Marketing e do seu grau de evolução

Do ponto de vista funcional, o Marketing é a parte da organização que pesquisa o mercado de forma a perceber os clientes, ajudar a conceber novos produtos e aumentar o valor real e percebido pelo consumidor (SARGEANT, 2005). Por outro lado, a profissionalização da gestão e as necessidades de informação reveladas pelos gestores (MORGAN et al, 2002) a par com a colocação no topo da agenda do 3ºS da aferição da performance, cada vez mais exigida pelos financiadores (BAEKER, 1998) impeliram à construção de um *framework* que avalie a eficiência e sobretudo, o *outcome*. A medição da performance do Marketing está, assim, no centro das preocupações das instituições (MORGAN et al, 2002) e apresenta-se como uma tarefa homérica particularmente difícil para as instituições do 3ºS.

Enquanto que as empresas, em geral, avaliam o seu desempenho com base em critérios financeiros (MORGAN et al, 2002), as organizações não lucrativas, cujo objectivo primário não é financeiro, obrigam a que se afira a performance em termos de eficácia total (MORGAN et al, 2002). Mais a mais, tal como já mencionámos, os tradicionais indicadores de *output* e de eficiência (*cost-efficiency*) estão a ser preteridos face a indicadores de resultado que permitam reflectir o impacto da acção da instituição no longo prazo (HALL et al, 2004). Por outras palavras, avaliar estas organizações comporta uma análise financeira mas também não-financeira (MOTTNER et al, 2005).

No cômputo da estratégia de Marketing, a complexidade inerente à avaliação da performance das instituições do 3ºS e, especificamente, dos Museus é amplificada pelo facto dos objectivos da estratégia de Marketing não se concentrarem apenas no cliente final, mas também nos seus mecenas. Importa pois, medir qual o impacto das estratégias seguidas junto dos mecenas privados e, também, junto dos artistas, no sentido em que a notoriedade e visibilidade de um Museu tornará mais atractiva a oportunidade de lá expor.

Neste trabalho, procuramos adoptar indicadores que traduzam a evolução do *output*, da eficiência e que exprimam em que medida está a ser atingida a missão (BAEKER, 1998) das nossas instituições. Nesse sentido, apresentamos um conjunto de indicadores que traduzem o desempenho geral dos Museus e que nos vão permitir, no estudo de caso, comparar a evolução destes indicadores, com dados qualitativos e assim aferir qual a importância que uma maior aposta no Marketing importou às organizações. Quanto à complexidade das estratégias, aferimo-la com base nos elementos centrais preconizados por Lambin (2000) e Kotler (et al, 2003), especificamente, segmentação, posicionamento e Marketing-*mix*.

Em complemento à auditoria de Marketing que realizámos junto das instituições e onde obtemos dados de cariz qualitativo, definimos uma panóplia de indicadores quantitativos. Assim, construímos alguns indicadores para mensurar a performance da estratégia de Marketing de cada uma das instituições averiguando se uma estratégia de Marketing mais complexa, gerada no seio de uma organização com maior capital humano, se traduzirá num melhor desempenho quer em termos de visibilidade da instituição, quer em termos de angariação de patrocínios, obtenção de receitas, número de visitantes ou eficiência.

A bateria de indicadores, constante no Quadro 3, e que vamos aplicar, foi construída com base nos indicadores de performance definidos pela *American Association of Museums* (MERRITT, 2003), conjugados com outros propostos pelo Grupo de Directores de Museus do Canadá (cit. BAEKER, 1998).

Quadro 2: Indicadores de complexidade do Marketing, intensidade em capital humano e performance no caso dos Museus

Indicador	Fórmula de Cálculo	Objectivos
Número Total de Visitantes do Museu	Nº anual de entradas registadas na bilheteira do Museu	Permitir comparações ao nível do número de visitantes e com base em séries temporais
Número de visitas escolares	Nº de alunos que, no decorrer de uma visita de estudo, viram a exposição	Analisar a importância relativa do público escolar
Número de visitas ao site	Registo de acessos pelo software da página	Aferir a visibilidade destas instituições
Quota de mercado	Nº de visitantes / nº total de visitantes dos Museus da mesma área geográfica	Perceber qual a importância da instituição entre a concorrência local
Fontes de Financiamento	Receitas obtidas por tipo de fonte / Total das receitas do Museu	Analisar a importância relativa das diversas fontes de financiamento
Auto-suficiência financeira	Percentagem de receitas provenientes de subsídios do estado ou outros entes públicos	Avaliar a autonomia financeira face ao sector público na medida em que ao grau de dependência deste, determina a liberdade de actuação do Museu
Receitas geradas por visitante	Total das receitas próprias / nº de visitantes	Analisar a rentabilidade de cada visitante para a instituição
Valor dos patrocínios obtidos	Montante indicado por cada uma das instituições	Procura captar a atractibilidade de cada Museu para os mecenas e o sucesso do Museu na angariação de apoios.
Distribuição das receitas próprias geradas pelas diferentes origens	Montante angariado nas diversas rubricas de serviços fornecidos pelos Museus (loja, cafetaria, bilheteira, cedência de espaços, associados, ...)	Analisar a importância relativa de cada uma das categorias e aferir até que ponto, os serviços acessórios de índole comercial se assumem como uma importante fonte de receitas
Custos por visitante	Custos operacionais totais / nº total de visitantes	Esta é uma medida que a literatura sugere como indicador de eficiência na prestação do serviço
Peso do Marketing	Salários e despesas directas de Marketing / Total de receitas	Procura-se aferir a performance das campanhas e actividades desenvolvidas em termos de receitas.
Medida do Capital Humano	Nível de escolaridade dos diferentes elementos da direcção	Avaliar em que medida um maior capital humano impele uma maior aposta no Marketing

Fontes: Sistematização dos autores com base nos indicadores usados pela American Association of Museums e Museums' Directors Group of Montreal (Merritt, 2003).

No que toca à complexidade de uma organização ao nível de Marketing, esta é muitas vezes associada à vertente comunicação. Trata-se de uma concepção redutora pois, de facto, a estratégia de Marketing corporiza muitos outros elementos, tão ou mais importantes do que a comunicação. Desde logo, devemos realçar, entre estes elementos, o produto em si mesmo. Ao contrário da visão mais arcaica, o Marketing

tem por base a criação de valor para o cliente e não defraudá-lo nas suas expectativas. Envolve a criação de novos produtos e serviços que posicionem favoravelmente a instituição face às suas congéneres, e que lhe possibilitem cumprir cada vez melhor a sua missão e servir o utilizador. Assim, significa ainda modelar a organização aos objectivos fixados e servir, no caso dos Museus, dois mestres, o cliente/utente e a Arte.

A evolução das estratégias de Marketing e o seu grau de complexificação podem ser aferidos, desde logo, pelo organograma em si. Pela análise deste instrumento podemos deduzir o peso e autonomia dos departamentos de Marketing na organização, sendo que, será de esperar uma relação positiva entre esse peso e o grau de evolução das estratégias. A este nível podemos fazer ainda uma análise complementar de cariz qualitativo, analisando a qualidade e a acumulação de competências ao nível destes departamentos.

Ainda utilizamos, neste trabalho, um outro indicador que são as despesas em Marketing na medida em que é de esperar que uma organização que devota mais recursos financeiros ao Marketing desenvolva uma maior actividade neste campo e nesse sentido, uma maior despesa em Marketing poderá indiciar um maior grau de complexificação da sua estratégia.

4. COMPLEXIDADE DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING, INTENSIDADE DE CAPITAL HUMANO E PERFORMANCE, QUE RELAÇÃO?

4.1. Evolução histórica e posicionamento artístico dos museus em estudo

Seleccionámos dois casos que consideramos paradigmáticos, nomeadamente, o Museu de Arte Contemporânea de Serralves (MACS), frequentemente identificado com um modelo de gestão privado profissional e bem sucedido, e o Museu Nacional Soares dos Reis (MNSR), que estando também dedicado ao domínio das Artes (mas com um âmbito mais alargado do que o MACS), apresenta um modelo de gestão fortemente dependente do Instituto Português dos Museus (IPM), de matriz, essencialmente, pública.

O objectivo é recolher e analisar evidência que permita averiguar o grau de implementação e complexidade das estratégias de Marketing em cada instituição, aferindo se existe uma correlação entre o grau de profissionalização da gestão, a qualidade e multidisciplinaridade do stock de capital humano e a complexificação das estratégias de Marketing, avaliando também os respectivos desempenhos em termos económico-inovativos, financeiros e no cumprimento da missão.

O MNSR - antigo Museu Portuense - foi criado durante o Cerco do Porto por decreto do regente D. Pedro, Duque de Bragança, de 11 de Abril de 1833, tinha como intuito preservar os bens confiscados aos absolutistas e à Igreja, até então mantidos em depósito público, e a promover a sua utilização cultural, com fins pedagógicos, bem como o usufruto do grande acervo artístico da Academia Real de Marinha e Comércio (CARNEIRO, 2001). A importância deste Museu prende-se com o facto de ele ser o primeiro Museu público de Arte do país, este estatuto foi lhe atribuído pela rainha D. Maria II, por decreto de 12 de Setembro de 1836, no âmbito da reforma da instrução pública levada a cabo pelo ministro Passos Manuel. O espólio antigo do Museu resulta pois das incorporações de pintura e estampas dos conventos abandonados do Porto (Igreja de S. Lourenço, Brevia dos Bernardos, Congregação do Oratório de S. Filipe Néri, Lóios, S. Francisco, Santo António da Cidade, S. Bento da Vitória e Hospício de Santo António da Cordoaria) e dos extintos fora do Porto (Mosteiro de S. Marinho de Tibães e de Santa Cruz de Coimbra). Durante quase toda a década de 90, o MNSR estaria fechado devido a profundas intervenções no palácio das carrancas. Durante esse tempo apenas reabriu pontualmente. Totalmente reabilitado e com novos espaços como o auditório, a cafetaria ou a sala multimédia, o Museu reabriu em grande. Concomitantemente, era o primeiro Museu do IPM a ter página na *Internet*. Apesar de todas essas melhorias, o MNSR nos últimos anos, tem vivido ensombrado pela aparente escassez de recursos e pelo esquecimento a que reclama ter sido votado ⁽⁸⁾. O MNSR é um Museu de Arte decorativa cujo espólio vai desde o século XVI ao século XX. No seu acervo apresenta ourivesaria, têxteis, mobiliário e cerâmica, vidro e pintura.

Após a Revolução dos cravos, surgiu no Norte do país um movimento de intelectuais que procurou criar um espaço de exposição de Arte contemporânea,

insurgindo-se contra a inércia que argumentavam existir no MNSR. Este grupo acabou por vir a estabelecer um Centro de Arte Contemporânea (CAC) num espaço cedido pelo MNSR, mas cuja exiguidade constituía forte limitação ao desenvolvimento das actividades do CAC. Seria em 1985 que Teresa Gouveia, então Secretária de Estado da Cultura, identifica a necessidade de constituir um espaço artístico de referência no Norte (FARIA, 2004). No desenvolvimento desse intuito, a Secretária de Estado aproveitou a dinâmica pré-existente em torno da Arte contemporânea e procurou definir um modelo de gestão que fosse inovador e envolvesse a sociedade civil. Seria nesse espírito que proporia e veria promulgada a Lei do Mecenato Cultural (FARIA, 2004). No seguimento de uma busca conjunta com o Presidente da Câmara Municipal do Porto por um espaço para a implantação do novo Museu, Teresa Patrício Gouveia decide-se pela Quinta de Serralves. Em Novembro de 1986, O Estado Português viria a adquirir a Quinta de Serralves, situado no coração da Boavista por 530 mil contos. Com base na ideia de constituir um modelo de gestão que garantisse a participação activa da sociedade civil, em 1989 é constituída a Fundação de Serralves em que a participação privada e pública é eqüitativa ⁽⁹⁾. A construção do MACS emerge como objectivo da Fundação. O projecto do novo Museu deu lugar à definição de uma nova orientação e de objectivos mais ambiciosos e foi assim, que em 1996, a Fundação contratou como Director Artístico Vicente Todolí que veio a ser o grande responsável pela excelente qualidade do programa cultural e pela notoriedade que alcançou.

Mas desde o início que a Fundação de Serralves e o projecto do MACS teve como base uma gestão profissional e uma assumida aposta no Marketing, sobretudo na vertente comunicação. De facto, segundo Siza Vieira, os interesses publicitários sobrepuseram-se à obra e a sua conclusão foi apressada para que se pudesse inaugurar aquando da Bienal de Veneza (FARIA, 2004). Deste modo pretendia-se aproveitar a deslocação de agentes americanos à Europa para obter um impacto internacional. Frise-se que desde cedo se assumiu que Serralves e o MACS não teriam apenas uma dimensão local mas uma vocação internacional.

Serralves constitui hoje o mais dinâmico pólo de divulgação da Arte contemporânea em Portugal. Num país marginal no circuito das grandes exposições,

a Fundação de Serralves, e sobretudo o seu Museu de Arte Contemporânea (MACS), têm-se destacado na organização de mostras de elevado nível e que tornaram Serralves numa referência ao nível europeu. Independentemente dos artistas expostos, Serralves é um selo de garantia de qualidade.

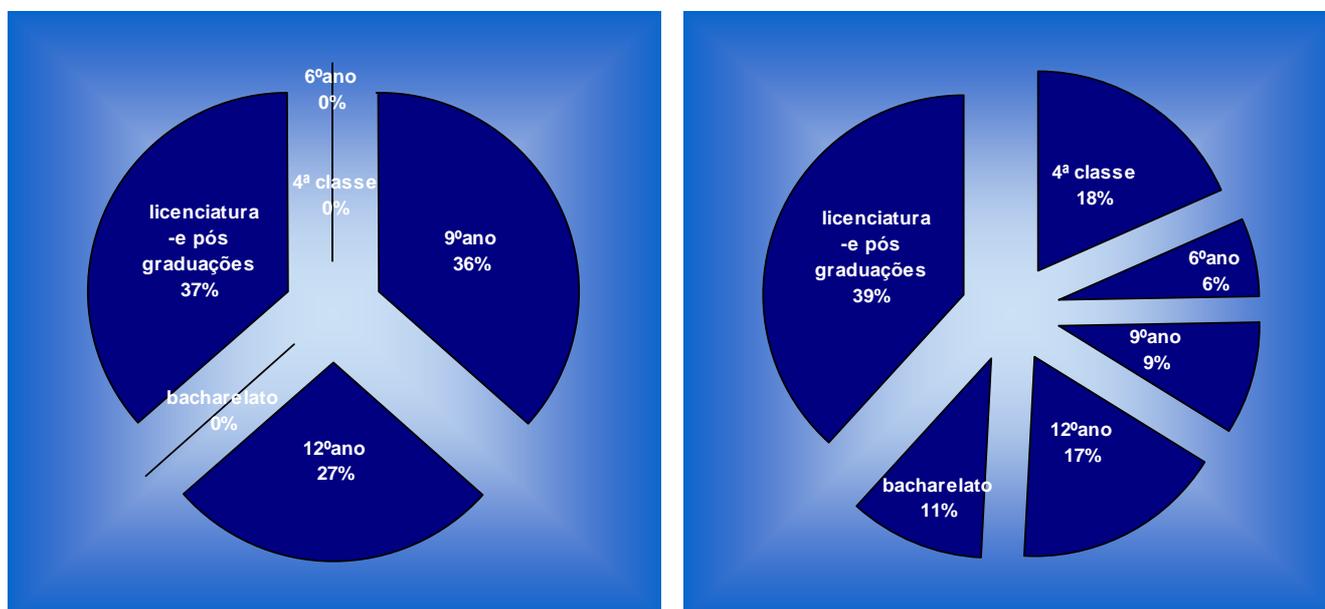
Assim, desde logo podemos distinguir os modelos de gestão do MACS e do MNSR. O MNSR apresenta um modelo de gestão fortemente dependente de um organismo central, ainda que com autonomia administrativa. É um modelo mais próximo da tradicional concepção redutora da gestão preconizada para o 3ºS e em que se abomina práticas de gestão profissional (DRUCKER, 1989). Por seu turno, o MACS assenta numa parceria público-privada que desenvolveu uma estrutura de gestão autónoma de um organismo central e muito próxima dos pergaminhos de uma organização privada, com uma gestão vincadamente profissional. Dada a aparente superioridade do modelo adoptado no MACS em termos de performance a todos os níveis, importa avaliar quais as razões que estarão na base do grande sucesso do MACS e da relativa marginalização do MNSR, único Museu do Porto a granjear o estatuto de Museu Nacional.

4.2. Capital humano, complexificação das estratégias de marketing e performance

Importa comparar os elementos respeitantes ao capital humano, às estratégias de Marketing adoptadas e aos níveis de performance evidenciados e procurar avaliar se parece nestes dois casos haver uma correlação entre diferenças ao nível do capital humano, estratégias de Marketing adoptadas e que culminem, eventualmente, em performances dissemelhantes.

Começando pelo capital humano e fazendo uma sùmula comparativa reparamos que em ambos os Museus encontramos elevados níveis de capital humano. Contudo, no MNSR encontramos uma total ausência de competências fora dos domínios artísticos. Por outras palavras, apesar do elevado nível de capital humano que parece apresentar, ele não é multidisciplinar ou complementar. As suas competências cingem-se a domínios técnico-artísticos que coexistem com uma total ausência de formação ao nível da gestão ou do Marketing, criando desde logo aqui um constrangimento a uma estratégia mais elaborada.

Gráfico 6: Stock de capital humano aferido em termos de escolaridade do MNSR e MACS

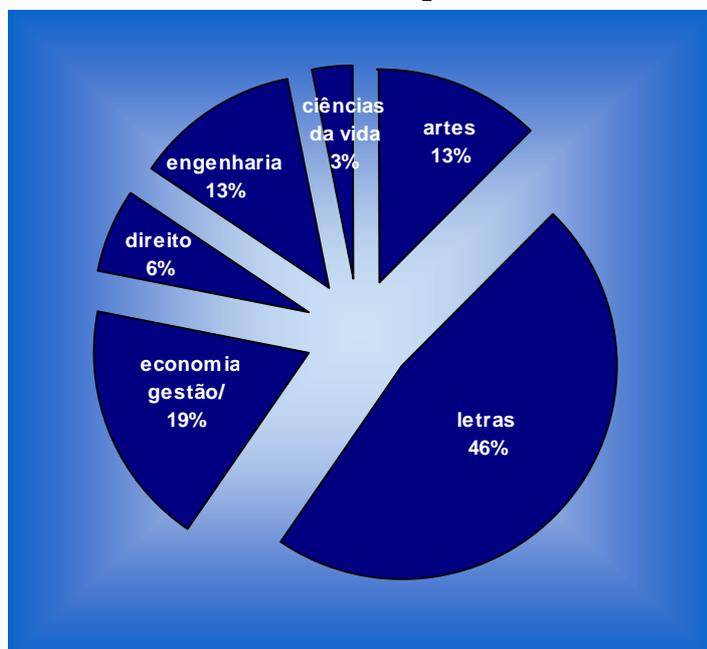


MNSR

MACS

Fonte: MACS - Quadro Matriz de Carreiras da Fundação de Serralves; MNSR - Entrevista

Gráfico 7: “Qualidade” do capital humano, MACS 2004.



Fonte: Quadro Matriz de Carreiras da Fundação de Serralves

No que diz respeito ao MACS, a sua estrutura de capital humano afigura-se muito complementar e multidisciplinar, reunindo vastas competências ao nível da

gestão e do Marketing em conjunto com os elevados níveis de capital humano que reúne nos domínios da Arte. Assim, ao nível do capital humano, desde logo parece haver um enviesamento nas competências do MNSR condutoras de uma gestão insípida e pouco profissional, contrastando com a estrutura evoluída e altamente profissionalizada que viemos a encontrar no MACS. Da nossa observação, o profissionalismo que caracteriza a gestão de Serralves contrapõe-se à gestão rotineira do MNSR, sem objectivos para além do curto prazo, e sem estratégia definida, confirmando as suspeitas que poderiam decorrer do tal enviesamento de competências. A título de exemplo, pensamos que é revelador o facto de a própria missão não estar, claramente, definida no MNSR. Também as filosofias quanto ao que deve ser um Museu são diametralmente opostas. Para o MACS, a Arte deve ser para todos e o objectivo é atrair cada vez mais público de forma a, gradualmente, aumentar a sensibilidade para a Arte. No MNSR assume-se que “não interessam aqueles turistas que são descarregados no Museu mas aqueles que vêm cá para estudar a obra”, ou seja estamos perante uma concepção introvertida do papel de um Museu, assente na ideia de que os Museus não necessitam de justificar o seu valor.

Na visão de Kotler (et al, 1996) e de Sargeant (2005), as boas intenções presentes no modelo de gestão tradicional não substituem a liderança, a responsabilidade e os resultados que a gestão profissional importa a uma organização. Esta gestão profissional segundo a teoria, deverá reflectir-se numa estratégia de Marketing mais evoluída e numa atitude proactiva em oposição a uma atitude passiva ou reactiva relativamente ao meio envolvente (KOTLER et al, 1996). Assim, dado que o MACS parece dotado de uma estrutura de capital humano e de uma visão de gestão mais profissional do que o MNSR, importa averiguar se isso se traduz numa melhor percepção do mercado e no delineamento de uma estratégia mais complexa e completa.

De facto, enquanto que em Serralves desde o seu início se apostou no Marketing e na sua incorporação na gestão, no MNSR encontrámos uma percepção redutora do verdadeiro potencial do manancial analítico-estratégico disponibilizado pelo Marketing. Da evidência recolhida e sistematizada, constatámos que a percepção que a direcção do MNSR tem do Marketing está associada somente à vertente comunicação, ignorando todos os outros aspectos como a definição de estratégias de médio e longo prazo, o desenvolvimento contínuo de novos produtos ou a análise de oportunidades que tem sido muito rentabilizada, com sucesso, no

MACS. Analisando a complexidade da estratégia e dos procedimentos de Marketing numa e noutra instituição observamos que o MNSR se encontra numa fase, no mínimo incipiente. Não faz segmentação de mercado, não havendo uma tentativa deliberada de se posicionar, ou de potenciar o acervo multifacetado e o estatuto de Museu Nacional que detém. A nível do Marketing-*mix*, nenhum dos 4Ps parece ser trabalhado com excepção do preço, mas por directriz do IPM e não por iniciativa própria e, da comunicação que é esporadicamente trabalhada por estagiários de comunicação que o MNSR aceita mas cujo trabalho não é alvo de continuação. Não se pode pois, falar na nossa opinião sequer de estratégia pois apenas alguns laivos são perceptíveis e partem do IPM, adoptando o MNSR uma postura passiva.

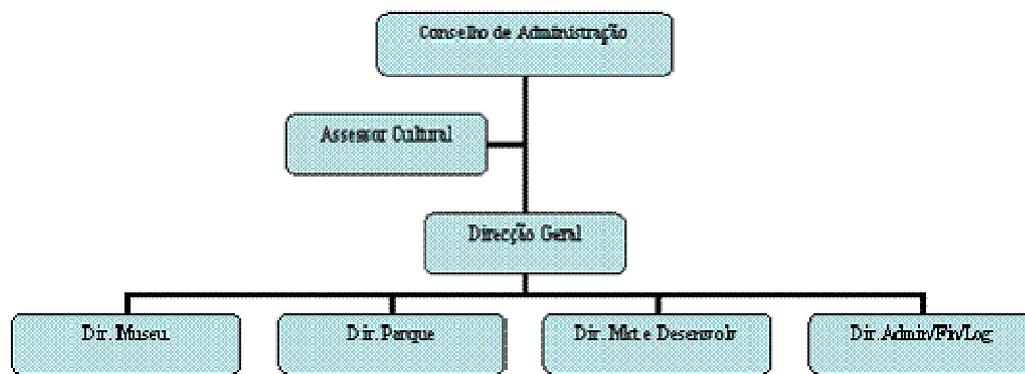
Em contraste, no MACS, encontramos uma estratégia de Marketing que parece ser bastante complexa e evoluída. Parece existir um trabalho de segmentação cuidado com o desenvolvimento de novos produtos e a adaptação dos serviços do MACS às diferentes necessidades dos diferentes segmentos (entre eles, familiar, turistas e empresarial). Ao nível do posicionamento, o MACS prefigura-se como único centro de Arte contemporânea em Portugal, procurando construir um programa de excelente qualidade internacional, com o cunho pessoal de Vicente Todolí. A aposta num produto nuclear de qualidade inegável comprova-se no *headhunting* internacional que permitiu trazer para o MACS este Director.

Ao nível dos 4Ps encontramos, também, em Serralves uma dinâmica evolutiva acentuada. De facto, há uma preocupação permanente em conceber novos produtos e serviços, procurando diversificar a oferta e adaptá-la aos diferentes públicos e visando assim, implementar a abordagem de Marketing diferenciado e de *target market* predefinidos. Por outro lado, a rentabilização dos activos complementares no sentido de acrescentar valor à oferta do Museu e o ímpeto inovador que é imprimido denotam a atenção votada a este aspecto do Marketing-*mix*. Mas, os outros Ps são também alvo de uma atenção cuidada. Ao nível da distribuição, além da qualidade e adaptação do espaço ao artista, o MACS tem desenvolvido programas de itinerância do seu acervo, levando-o a outras áreas geográficas quer nacional, quer internacional. No que se refere ao preço, a segmentação é extensa e há uma panóplia alargada de bilhetes para acesso, sendo que há também um vasto grupo de pessoas, como os estudantes que entram gratuitamente. A este nível, Serralves procura também estabelecer parcerias com outras entidades. Finalmente, quanto à comunicação, o

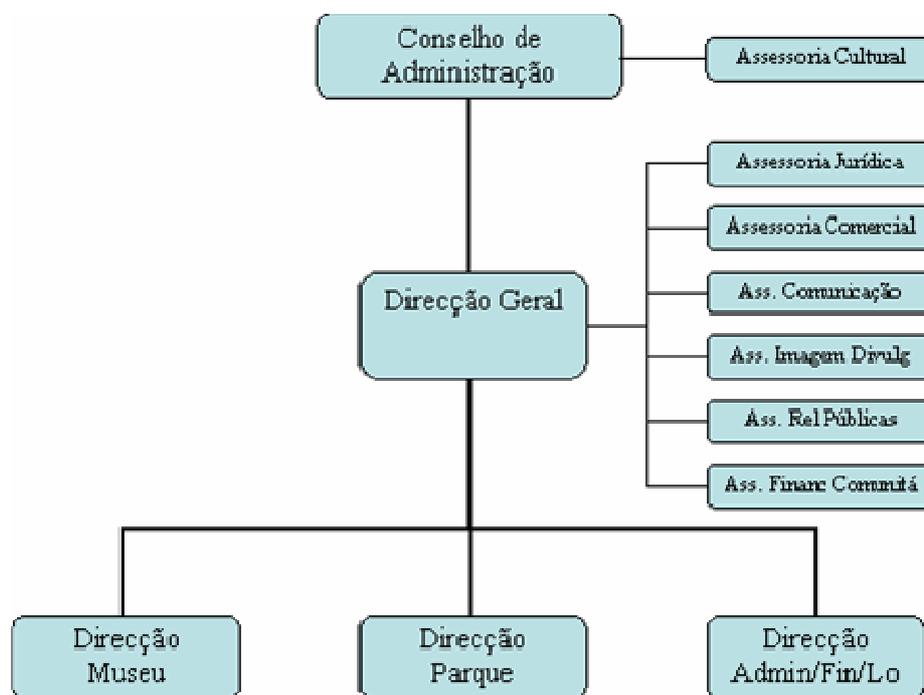
MACS aposta forte na divulgação das suas actividades e o reconhecimento que a sua marca parece granjear espelha isso mesmo.

Em suma, na nossa análise concluímos que o MACS apresenta uma estratégia de Marketing bem mais complexa do que o MNSR (se é que neste caso se pode falar da mera existência de uma estratégia), procedendo inclusive a mudanças no seu organograma para melhor explorar as oportunidades com que se depara.

Gráfico 8: Organogramas da Fundação de Serralves - 2003 vs 2005



2003

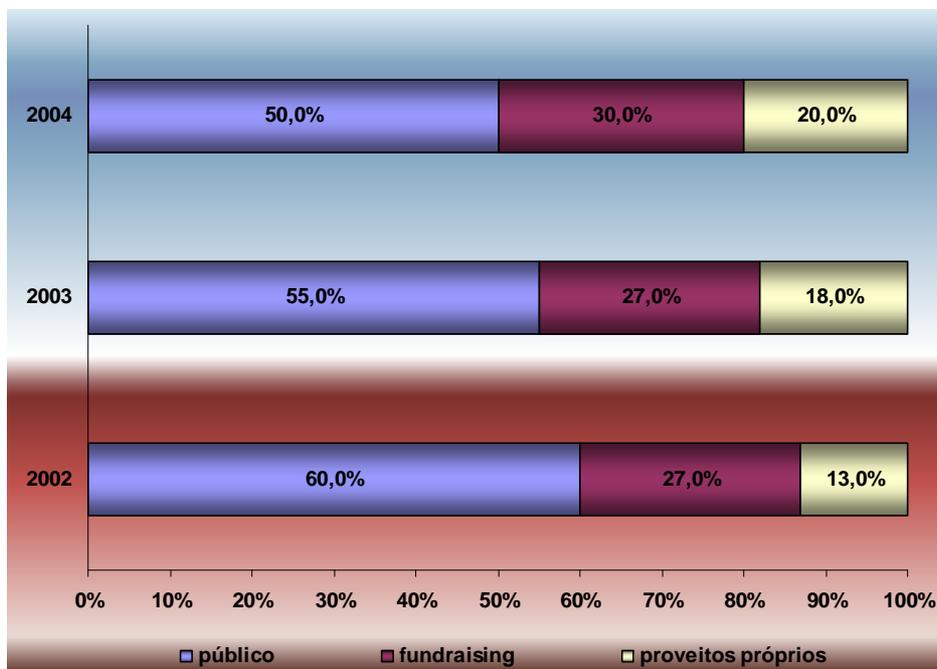


2005

Fonte: Fundação de Serralves

Se atentarmos ao financiamento, observamos que o MACS tem registado uma evolução assinalável ao nível dos proveitos próprios e do *fundraising*, autonomizando-se cada vez mais dos subsídios estatais. O MNSR, por seu turno, adopta uma postura passiva, instigada pelos constrangimentos legais da Lei do Mecenato, mas que não serve de desculpa para a inactividade revelada. De facto, o MNSR enfrenta algumas restrições derivadas de não ter autonomia financeira traduzidas na impossibilidade de angariar financiamento directamente e na entrega das receitas da loja ao IPM. Em concreto, a Lei do Mecenato cria um claro desincentivo a iniciativas rentáveis visto que a angariação de patrocínios, poderá não reverter a favor do Museu mas de outros Museus do IPM, originando comportamentos de *freerider*. A este nível, uma revisão da actual Lei do Mecenato poderá constituir uma importante oportunidade para o MNSR. Não obstante, da nossa análise decorre que estes constrangimentos apenas poderão influir, parcialmente, na performance do MNSR, não escusando este argumento a direcção do MNSR da ausência de uma estratégia e de iniciativas.

Gráfico 9: Fontes de financiamento do MACS, 2004

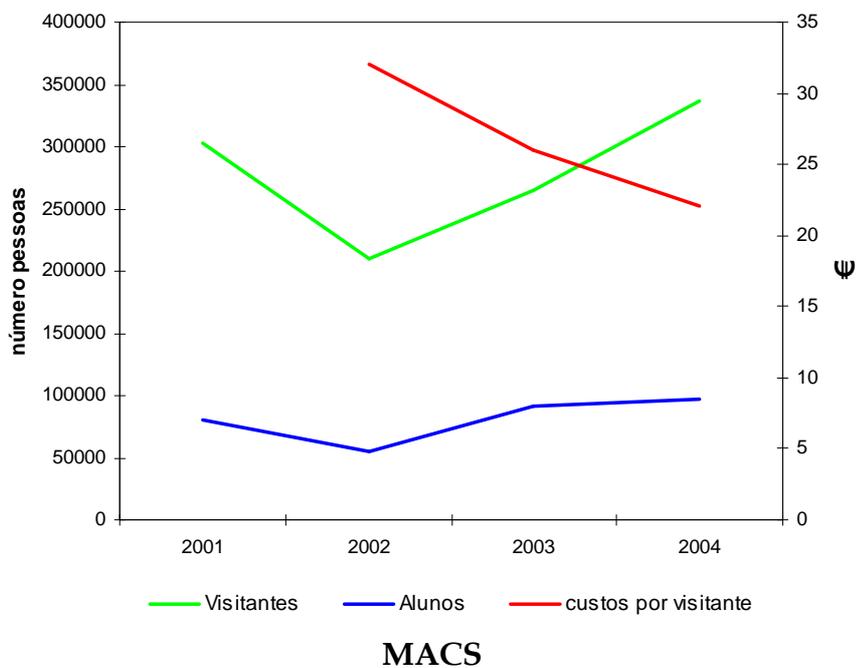
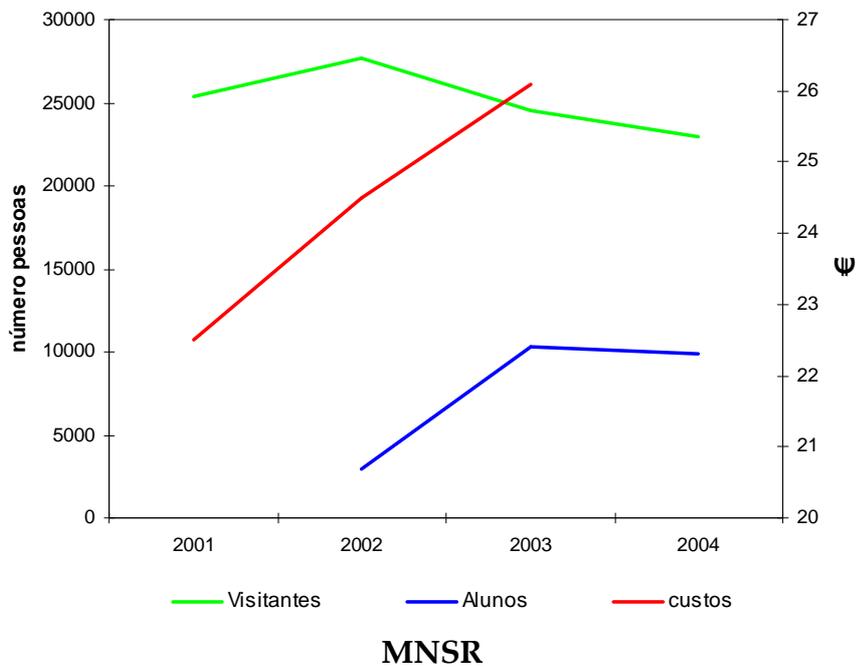


Fonte: Sistematização dos autores a partir de dados fornecidos no decorrer da entrevista

Sintetizando agora a performance de ambos os Museus sob diversos aspectos, ao nível da performance económico-financeira, assistimos a performances opostas,

com os custos por visitante a caírem no caso do MACS e a crescerem no caso do MNSR, ou seja a eficiência das instituições tem evoluído em sentido contrário e numa tendência negativa para o MNSR.

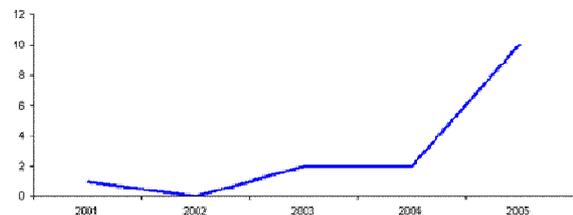
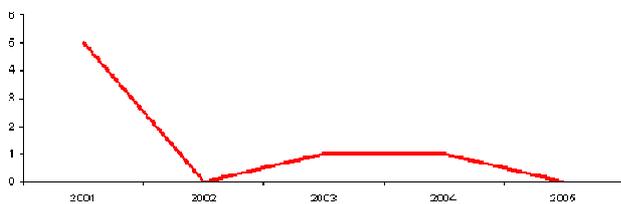
Gráfico 10: Evolução do desempenho económico-financeiro do MNSR e MACS, 2001-2004



Fonte: Sistematização dos autores a partir de dados obtidos no decorrer das entrevistas.

Quanto à performance inovativa, constatamos que as novidades introduzidas no MNSR resultam da iniciativa de outras entidades, em particular o IPM, adoptando novamente, o MNSR uma postura passiva. No caso do MACS, parece existir um compromisso assumido com a constante evolução da organização e o esforço inovativo é imprimido a um ritmo intenso. O MACS envolve-se num sem número de iniciativas e procura promover mais, estando actualmente a desenvolver o projecto do Museu virtual e os *audioguides*, procurando aproveitar os fundos comunitários disponíveis. Por último, importa comparar as performances em termos do cumprimento da missão e a este nível, o número anual de visitantes constituiu o nosso principal indicador. Se o MACS em apenas cinco anos se tornou no Museu mais visitado em Portugal atingindo os 337 mil visitantes em 2004, o MNSR parece nos últimos anos, após a reabertura em 2001, ter encetado uma trajectória descendente, sendo o Museu menos visitado do IPM. Assim, também a este nível estamos perante uma forte discrepância performativa. Muitas vezes aponta-se como justificativa para a má performance do MNSR, quando aferida pelo número de visitantes, as obras decorrentes do tão polémico Túnel de Ceuta. Na nossa opinião, ainda que possa constituir um transtorno adicional aos visitantes, de facto, ainda antes das obras a performance do museu já vinha a decair e se encontrava muito aquém do que seria expectável num museu nacional.

Gráfico 11: Número de novos serviços criados nos últimos anos no MNSR e no MACS



MNSR

MACS

Fonte: Sistematização pelos autores de dados obtidos nas entrevistas

No que toca o MACS, a nossa análise deixa transparecer que se trata de uma entidade quase perfeita e sem vulnerabilidades. Todavia, tal como Aquiles, o MACS

tem os seus 'calcanhares' mais frágeis, nomeadamente, com a concorrência que em termos de *fundraising* lhe poderá ser colocada pela Casa da Música e que poderá impedir a viabilização financeira de alguns projectos. De facto, a Casa da Música é o primeiro oponente de peso em termos de visibilidade e notoriedade que o MACS defronta fora de Lisboa. Por outro lado, apresenta ainda algumas dificuldades em termos de escassez de capital humano que condicionam a capacidade de resposta a oportunidades que surgem, debatendo-se, também, com a forte dependência do financiamento quer público, quer privado, não gerando meios financeiros que sustentem a sua actividade. Esta dependência é muito maior no MNSR mas ainda é significativa no MACS.

5. CONCLUSÃO

Na análise *SWOT* (análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) que se segue, sintetizamos as fraquezas e as forças, bem como as oportunidades e ameaças com que os museus em estudo se deparam, aspectos a que fizemos referência ao longo deste estudo.

Quadro 3: Análise SWOT ao MACS e ao MNSR.

MACS		MNSR	
Forças	Fraquezas	Forças	Fraquezas
Qualidade e multidisciplinaridade do Capital Humano Estratégias de marketing avançadas Liderança em termos de performance Autonomia de gestão Visibilidade e notoriedade	Limites orçamentais Receitas próprias ainda minoritárias	Diversidade do acervo Imagem Histórica	Dependência Financeira do IPM Ausência de capital humano ao nível da gestão Inexistência de estratégia de marketing e organizacional Pouca atractibilidade dada a deterioração da sua visibilidade Falta de Pessoal Receitas próprias diminutas
Oportunidades	Ameaças	Oportunidades	Ameaças
Programas de Financiamento Europeus Parcerias com outras entidades Percepção favorável das empresas quanto ao retorno de patrocínios culturais	Casa da Música - concorrência no <i>fundraising</i> Centros Comerciais Televisão	Alteração da Lei do Mecenato	Desertificação da Baixa Performance pode não justificar mais investimentos

Fonte: Sistematização pelos autores dos dados recolhidos nas entrevistas com as Direcções do MNSR e do MACS.

Perspec. Contemp., Campo Mourão, v. 1, n. 2, p. 01-38, nov./maio 2006.

ISSN: 1980-0193

Em suma, aquilo que nós depreendemos dos estudos de caso é que a existência de capital humano multidisciplinar e com valências ao nível da gestão, parece ter sido importante no gizar de estratégias de Marketing mais complexas. De facto, o MACS, possuindo maiores competências ao nível do Marketing e da gestão, assume um modelo mais profissional, tendo desenvolvido uma estratégia mais complexa e obtendo performances muito superiores ao MNSR. O MNSR, com um modelo de gestão mais tradicional no 3ºS, assente em competências não específicas ao nível do Marketing e da gestão, apresenta uma estratégia incipiente, com uma missão e objectivos que se afiguram pouco claros, mesmo para a própria direcção, culminado em performances decepcionantes a todos os níveis.

Assim, parece haver uma correlação positiva entre capital humano ao nível da gestão e do Marketing e complexidade das estratégias de Marketing, tal como prevê a teoria, e que se reflecte fortemente, no desempenho dos Museus. Tal como ao longo deste trabalho apuramos, o Museu com capital humano de cariz multidisciplinar e incorporando competências ao nível da gestão (MACS), desenvolve estratégias mais complexas de Marketing, o que se traduz numa melhor performance nos diversos níveis analisados extensivamente em pontos anteriores.

Em contraste, o MNSR apresentando bons níveis de capital humano, peca pela ausência de complementaridade de competências, o que aparece associado a uma definição de estratégias de Marketing simples e em performances medíocres. Encontrámos assim evidência que a complementaridade de valências entre a Gestão e a Arte constitui uma importante mais valia para as organizações, inclusive no sentido da prossecução da sua missão.

REFERÊNCIAS

BAEKER, G. Performance Measures for Canadian Museums and other Cultural Organizations. **Arts Management Program**. Toronto: University of Toronto at Scarborough, 1998.

BIDET, E. Explaining the Third Sector in South Korea. **Voluntas: International Journal of Nonprofit Organizations**, v. 13, n. 2, p.131-147, June, 2002.

BILLIS, D.; GLENNERSTER, H. Human Services and the Voluntary Sector: Towards a Theory of Comparative Advantage. **Journal of Social Policy**. [s.l.], v.27, n.1, p. 79-98, 1998.

BRITO, C.; LENCASTRE, P. **Os Horizontes do Marketing**. Lisboa: Editorial Verbo, 2000.

CARNEIRO, P. D. **Roteiro da Coleção Museu Nacional de Soares dos Reis**. Lisboa: Instituto Português de Museus, 2001.

DRUCKER, P. What Business can learn from Nonprofits. **Harvard Business Review**, Jul./Ago., p.88-93, 1989.

FARIA, O. **1999 Serralves 2004**. Porto: Público; Fundação de Serralves, 2004.

FRANCO, R. Controvérsia em torno de uma definição para o Terceiro Sector. In: **VIII CONGRESSO LUSO-AFRO-BRASILEIRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS: a questão social no novo milénio**. Coimbra, 16 set. 2004.

HALL, M.; PHILLIPS, S.; MEILLAT, C. & PICKERING, D. Assessing Performance: Evaluation Practices & Perspectives in Canada's Voluntary Sector. In: **VOLUNTARY Sector Evaluation Project**. Toronto: Canadian Centre for Philanthropy e Centre for Voluntary Sector Research and Development, 2004.

HILL, L.; O'SULLIVAN, C.; O'SULLIVAN, T. **Creative Arts Marketing**. 2.ed. Oxford: Elsevier, 2003.

KOTLER, P.; ANDREASEN, A. R. **Strategic Marketing for nonprofit organizations**. 5.ed. Hardcover: Prentice Hall, 1996.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principios de Marketing**. 9.ed. Hardcover: Pearson-Prentice Hall, 2003.

LAM, W.; PERRY, J. L. The Role of the Nonprofit Sector in Hong Kong's Development. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organization**, [s.l.],v. 11, n. 4, p. 355-373, 2000.

LAMBIN, J. J. **Marketing Estratégico**, 4.ed. Amadora: McGraw-Hill, 2000.

LYONS, M.; HASAN, S. Researching Asia's Third Sector. **Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, [s.l.], v.13, n. 2, Jun. p.107-216, 2002.

MELO, M. J. Mecenato - A Chave da Notoriedade. **Revista Marketeer**, [s.l.], n. 46, ano 5, p. 40-41, Mai. 2000.

MERRITT, E. E. **2003 Museum Financial Information**. Washington, DC: American Association of Museums, 2003.

MORGAN, N. A., CLARK, B.; GOONER, R. Marketing productivity, Marketing audits, and systems for Marketing performance assessment Integrating multiple perspectives. **Journal of Business Research**, [s.l.], n. 55 , p. 363-375, 2002.

MORRIS, S. Defining the Nonprofit Sector: Some Lessons from History. **Voluntas: Internacional**. Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, [s.l.], v.11, n.1, p.25-43, 2000.

MOTTNER, S.; FORD, B. Measuring nonprofit Marketing strategy performance: the case of Museum stores. **Journal of Business Research**, [s.l.], n. 58, p. 829-840, 2005.

NUNES, F.; RETO, L.; CARNEIRO, M. **O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades**. Lisboa: INSCOOP, 2001.

RIFKIN, J. The End of Work. **The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era**. New York: G. P. Putnam's Sons, 1995.

SALAMON, L. M.; ANHEIER, H. K. In search of the non-profit sector II: the problem of classification. **Voluntas: Internacional** Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, [s.l.], v. 3, n. 3, p. 267-309, 1992.

SALAMON, L. M.; HEMS, L. C.; CHINNOCK, K. The nonprofit sector: for what and for whom? **Working Paper of The John Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project**, Baltimore: The John Hopkins Center for Civil Society Studies, n. 37, 2000.

SALAMON, L., ANHEIER, H. et al. Civil Society in Comparative Perspective. **The John Hopkins Center for Civil Society Studies**, Baltimore: The John Hopkins Center for Civil Society Studies, 1999.

SARGEANT, A. **Marketing Management for Nonprofit Organizations**. 2.ed. Oxford: University Press, 2005.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. Londres: SAGE, 1994.

NOTAS

⁽¹⁾ Licenciado em Economia em 2005 pela Faculdade de Economia (Universidade do Porto). Frequentemente o Mestrado em Economia na mesma Faculdade. Está a desenvolver a sua dissertação na área da Economia da Inovação, sendo a sua tese intitulada *The Negativity of Patenting on R&D Investment: a cross-country investigation*. E-mail para contato: 050411009@fep.up.pt

⁽²⁾ Licenciada em Economia em 2005 pela Faculdade de Economia (Universidade do Porto). Frequentemente actualmente o Mestrado em Economia na mesma Faculdade. Está a desenvolver a sua dissertação na área da Economia da Inovação, sendo a sua tese intitulada *Clustering no sector de Turismo. Que especificidades?*. E-mail para contato: 050411010@fep.up.pt

⁽³⁾ Professora na Faculdade de Economia (Universidade do Porto), investigadora do CEMPRE - CEMPRE - Centro de Estudos Macroeconómicos e Previsão (FEP-Universidade do Porto) e CTMR - Centre for Trans-National Management Research, École de Management de Normandie (France). Tem investigado em diversas áreas, designadamente capital humano, crescimento económico, inovação e especificidades de instituições do Terceiro Sector. É autora de dois livros, *Multinationals, Clusters And Innovation: Does Public Policy Matter?* (Palgrave Macmillan, 2006) e *Capital Humano e Capacidade de Inovação. Contributos para o estudo do crescimento Económico Português, 1960-1991* (Conselho Económico e Social, 1999). Tem publicado em diversas revistas de circulação internacional como *European Planning Studies*; *Research in Comparative and International Education*; *Portuguese Economic Journal*; *Portuguese Journal of Social Science*; *Organisational Transformation and Social Change*; *Estudos Econômicos, Revista Brasileira de Inovação*; *Notas Económicas*. E-mail de contato: ateixeira@fep.up.pt; Endereço de contacto: Faculdade de Economia do porto, Rua Dr. Roberto Frias, 4200-464 Porto, Portugal

⁽⁴⁾ Para o caso Português, usamos como medida o total de emprego na actividade 'Outras Actividades de Serviços Colectivos, Sociais e Pessoais' relativamente, ao total de emprego da economia.

⁽⁵⁾ Usamos como referência, a despesa total das 'Instituições sem fins lucrativos ao Serviço das Famílias' relativamente ao PIB a preços de 1995.

⁽⁶⁾ Actividade O - Outras Actividades de Serviços Colectivos, Sociais e Pessoais.

⁽⁷⁾ Informação à Comunicação Social de 17 de Maio de 2000.

⁽⁸⁾ De acordo com o que nos foi transmitido pela Dra. Teresa Viana na entrevista realizada em 16 de Maio de 2005.

⁽⁹⁾ Jornal de Negócios de 8 de Abril de 2005.

Enviado: 10/09/2006
Aceito: 20/10/2006
Publicado: 30/11/2006