



**COPPE/UFRJ**

## GESTÃO DE MUSEUS EM TEMPOS DE MUDANÇAS

Lucas Mascelani Van de Beuque

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadores: Roberto dos Santos Bartholo Júnior  
Francisco Castro de Moura Duarte

Rio de Janeiro  
Agosto de 2010

# GESTÃO DE MUSEUS EM TEMPOS DE MUDANÇAS

Lucas Mascelani Van de Beuque

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

---

Prof. Roberto dos Santos Bartholo Junior, Ph.D.

---

Prof. Francisco de Castro Moura Duarte, Ph.D.

---

Prof. Fábio Luiz Zamberlan, Ph.D.

---

Profa. Myrian Sepúlveda dos Santos, Ph.D.

RIO DE JANEIRO, RJ – BRASIL

AGOSTO DE 2010

Beuque, Lucas Mascelani Van de

Gestão de museus em tempos de mudanças/ Lucas Mascelani Van de Beuque. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2010.

IX, 198 p.: il.; 29,7 cm.

Orientadores: Roberto dos Santos Bartholo Júnior

Francisco de Castro Moura Duarte

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2010.

Referências bibliográficas: p. 147-156.

1. Gestão. 2. Museus. 3. Planejamento. I. Bartholo Junior, Roberto dos Santos et all. II. Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

Dedico esta dissertação a minha filha

Eloah, que canta e encanta a minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos professores Francisco Duarte e Roberto Bartholo Jr. pela precisa orientação e pela compreensão nesse árduo caminho da dissertação.

A todos os companheiros de trabalho do Museu Casa do Pontal que compartilham comigo os desafios e as buscas para superá-los.

A Adriana Bandeira Cordeiro e Rose Miranda da Coordenação Geral de Sistemas de Informação Museal do Instituto Brasileiro de Museus pelo atencioso atendimento às minhas solicitações.

Agradeço ainda aos diretores e gestores de museus que contribuíram com seu valioso tempo para responder ao questionário desta pesquisa.

Ao Professor Fabio Sá Earp que orientou os meus primeiros passos acadêmicos.

Aos professores da Área de Gestão e Inovação do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Aos companheiros de mestrado, especialmente a Vicente, Marcio, Luiza e Eliza.

Aos meus amigos de todas as horas.

A minha irmã Moana que dividiu comigo o dia a dia desta dissertação e tem importância central no desenvolvimento desta pesquisa.

A minha mãe pela leitura atenta e pelo carinho.

A minha avó de coração Amélia.

E especialmente, ao meu amor Keyna, por tudo.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

## GESTÃO DE MUSEUS EM TEMPOS DE MUDANÇAS

Lucas Mascelani Van de Beuque

Agosto/2010

Orientadores: Roberto dos Santos Bartholo Júnior

Francisco de Castro Moura Duarte

Programa: Engenharia de Produção

Esse estudo aborda de uma perspectiva multidisciplinar as transformações do campo museal brasileiro e seus reflexos sobre a gestão institucional dos mesmos. A pesquisa pautou-se em dois eixos. No primeiro, apresenta as intensas modificações institucionais experimentadas pelos museus brasileiros a partir das décadas de 1970 e 1980. Neste período toda a estrutura na qual os museus estavam apoiados passou por grandes transformações, principalmente: (1) Redução dos recursos públicos para museus; (2) Mudanças de comportamento do público, assim como ampliação e sofisticação das atividades de cultura e lazer; (3) Aumento das pressões sociais; e (4) Aumento do número de museus. Em função deste panorama, são avaliadas as estratégias empreendidas pelos museus para superarem os desafios trazidos. A partir do tratamento e análise dos dados do Cadastro Nacional de Museus (2006), referente a 2.809 museus, é aprofundado esse entendimento. No segundo eixo, são analisados criticamente as novas práticas e conceitos de gestão que foram prescritos para o campo museal, que ainda encontram pouco uso entre os museus brasileiros. Segundo o CNM, apenas 14% realiza planejamento. Nesse sentido, foi aplicado o Questionário sobre Gestão Estratégica a 25 museus brasileiros que são referência regional ou nacional e que em sua maior parte tem público superior a 50.000 visitantes/ano. Nesta amostra pesquisada 100% das instituições afirmaram realizar planejamento.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

## MUSEUM MANAGEMENT IN A TIME OF CHANGE

Lucas Mascelani Van de Beuque

August/2010

Advisors: Roberto dos Santos Bartholo Júnior  
Francisco de Castro Moura Duarte

Department: Production Engineering

This study addresses, from a multidisciplinary perspective, the transformations in the field of Brazilian museums and the reflections these transformations project upon the institutional management of these museums. The research was based on two axes. In the first one, the intense institutional changes experienced by Brazilian museums as of the 1970's and 1980's is presented. During this period, the entire structure underpinning museums experienced major transformations, particularly: (1) reduced public resources for museums; (2) changes in visitor behavior, as well as increased and enhanced culture and leisure activities; (3) increased social pressures; and (4) increased number of museums. By virtue of this panorama, the strategies used by museums to overcome the accompanying challenges are evaluated. From treating and analyzing data from the National Roster of Museums (CNM - 2006), listing 2,809 museums, this understanding is further enhanced. In the second axis, a critical analysis is made of new management practices and concepts that have been prescribed for the museum field, which are still barely used in Brazilian museums. According to the CNM, only 14% resort to planning. Considering that, the Questionnaire on Strategic Management was applied to 25 Brazilian museums that are regional or national references and that receive more than 50,000 visitors/year. In the research sample, 100% of the institutions stated they do resort to planning.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Apresentação .....	1
1.2 Relevância do tema.....	3
1.3 Objetivos.....	4
1.4 Metodologia.....	4
1.5 Estrutura do trabalho .....	5
<b>2 MUSEUS: ASPECTOS POLÍTICOS, SOCIAIS E ECONÔMICOS .....</b>	<b>8</b>
2.1 Breve histórico dos museus .....	8
2.2 O financiamento à cultura a partir da década de 1980 .....	17
2.3 As políticas públicas para museus no Brasil a partir da década de 1980 .....	30
<b>3 GESTÃO DOS MUSEUS: UMA BIBLIOGRAFIA CRESCENTE .....</b>	<b>42</b>
3.1 Os desafios da gestão dos museus .....	42
3.2 A gestão dos museus: histórico, princípios e problematização .....	46
3.3 Panorama da gestão dos museus, a partir do modelo dos sete “s” .....	52
3.3.1 Valores compartilhados .....	54
3.3.2 Estratégia .....	56
3.3.3 Pessoal .....	63
3.3.4 Habilidades .....	64
3.3.5 Estilo gerencial .....	66
3.3.6 Estrutura .....	69
3.3.7 Sistemas .....	74
<b>4 MUSEUS: ESTUDOS ESTATÍSTICOS .....</b>	<b>79</b>
4.1 Cadastro Nacional de Museus .....	79
4.1.1 Metodologia.....	79
4.1.2 Análise dos dados .....	88
4.2 Questionário sobre práticas de gestão nos museus.....	115
4.2.1 Metodologia.....	115
4.2.2 Análise dos dados .....	120
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>134</b>
5.1 Considerações finais .....	144
5.2 Limitações do estudo .....	145
5.3 Pesquisas futuras .....	146
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>146</b>
<b>7 ANEXOS .....</b>	<b>157</b>



“A arrebentação – a explosão das ondas no limite do indeterminável que sacode nossas certezas – é o domínio onde o pensamento consegue se desvencilhar das rígidas correntes que o amarram. Na fronteira indominável em que o oceano se choca contra os barrancos de areia, ainda conseguimos escutar o mundo aparecendo, realizando-se. O principiar do real.”

Guy Van de Beuque,  
*A experiência do nada como princípio do mundo*

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO

A origem deste estudo está associada a minha observação de que os museus<sup>1</sup> brasileiros estavam vivendo, nos últimos anos, um momento muito dinâmico, de grandes desafios e novos horizontes. Esta percepção surgiu em função de minha rotina de trabalho. Nos últimos seis anos ocupo cargo de gestão no Museu Casa do Pontal, museu de arte popular brasileira, localizado no Rio de Janeiro. Esse cenário de transformações me motivou a modificar, em 2005, o tema da monografia de conclusão do meu curso de Ciências Econômicas na UFRJ, passando de “A abertura de contas de capitais na década de 1990” para “O fomento à cultura – estudo de caso: museus”.

Na monografia, concentrei minha análise na relação entre mudanças macroeconômicas mundiais e políticas públicas culturais, com foco para as alterações ocorridas a partir da década de 1980, destacando seus efeitos para o universo dos museus. Verifiquei que houve uma mudança significativa na estrutura de fomento à cultura estabelecendo forte contraste com as décadas anteriores. No Brasil, principalmente a partir da década de 1990, as políticas públicas governamentais passam a incentivar a aproximação da iniciativa privada com o setor cultural e tornam o incentivo fiscal o centro da política cultural.

No presente estudo pretendo aprofundar e ampliar a pesquisa realizada por ocasião da monografia, tendo em vista compreender as transformações que ocorreram no ambiente dos museus brasileiros, principalmente a partir das décadas de 1970 e 1980, cujos efeitos afetaram não somente a estrutura de financiamento, como também a estrutura social na qual os museus estavam apoiados.

Até a década de 1970, grande parte dos museus brasileiros girava em torno da ideia de que seu produto era único e que não era necessário incentivar o público para visitá-lo. Havia se estabelecido um consenso em torno da ideia de que o museu era feito para as elites educadas do país e não se esperava que esse tipo de instituição pudesse se popularizar. Considerados então, pelo senso comum, “chatos e cansativos de se visitar”

---

<sup>1</sup> Definição do COMITÊ INTERNACIONAL DE MUSEUS – ICOM aprovada pela 20ª Assembléia Geral. Barcelona, Espanha, 6 de julho de 2001: Instituição permanente, sem fins lucrativos, a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público e que adquire, conserva, investiga, difunde e expõe os testemunhos materiais do homem e de seu entorno, para educação e deleite da sociedade.

(CARVALHO, 1998, p. 163), num período de cerca de vinte anos ocorre uma alteração do olhar sobre eles que leva a pesquisadora Rosane Carvalho a questionar, no final da década de 1990, “porque os museus mudaram? Por que começaram a atrair o grande público?” (1998, p. 163)

No âmbito desta dissertação buscarei investigar afundo a questão levantada pela pesquisadora Rosane Carvalho “Porque os museus mudaram?”, tendo como objetivo compreender e identificar os principais aspectos que transformaram o campo dos museus, a partir das décadas de 1970 e 1980, e checar quais foram as estratégias empreendidas por estas instituições para superarem os desafios trazidos por esse novo panorama.

O pilar desta pesquisa está na percepção que esta transformação ocorreu a partir de um contexto social, político e econômico extremamente adverso a estrutura vigente dos museus, causando grandes traumas a estas instituições. No Brasil, as dificuldades dos museus no início dos anos de 1990 eram visíveis: edificações em péssimo estado de conservação, extremamente defasados tecnologicamente, com equipes muito reduzidas e sem condições básicas de trabalho. Os museus passaram tanto por uma forte crise financeira quanto de identidade. Os museus são chamados a provarem para a sociedade que têm um papel social relevante. Não é somente uma questão de acompanhar ou responder as mudanças sociais que ocorreram, mas uma questão de sobrevivência destas instituições.

A partir do final da década de 1980 e início da década de 1990 começam a aparecer estudos que tentam entender esse período de crise e apontar novos horizontes para os museus. Entre as discussões trazidas por estes autores, apresenta-se a adoção de uma gestão contemporânea, vinda do mundo dos negócios, como um elemento importante para enfrentar as transformações que estão ocorrendo no mundo e no ambiente dos museus. Para Kevin Moore (1998), os museus até então não eram dirigidos, sim administrados. Assim, constitui-se também como objeto desta dissertação a investigação e a reflexão sobre as práticas e os novos conceitos de gestão para a área de museus que surgiram neste período.

## 1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

No transcorrer desse período os museus são chamados a renovarem seus discursos e práticas. E hoje têm um novo papel no campo cultural e social, conforme destaca a socióloga Myrian Sepúlveda dos Santos (2004): “não seria exagerado afirmar que os museus, entre as instituições culturais contemporâneas, foram aqueles que melhor se adaptaram ao mundo atual”. O que ocorreu nestas últimas décadas para alterar de forma tão intensa o cenário dos museus?

A importância deste estudo está em analisar esse período em que ocorreram as mais intensas modificações institucionais experimentados pelos museus em sua história e ter uma melhor compreensão sobre suas causas e seus efeitos para o campo museal brasileiro.

Para atingir estes fins busquei realizar uma pesquisa bibliográfica nacional e estrangeira sobre os temas aqui relacionados. Vale destacar que as investigações sobre esse assunto têm crescido nos últimos anos. No entanto, vários autores (MOORE, 1998, VARELA, 2003; SANTOS, 2004) apontam a falta de dados estatísticos para aprofundar os estudos sobre o campo.

Neste ponto reside um dos fatores mais relevantes da elaboração deste estudo. Afinal, em 2006, foi iniciado o Cadastramento Nacional de Museus (CNM)<sup>2</sup> que mapeou, até maio de 2010, 2.809 instituições museológicas, resultado muito superior aos obtidos por outras iniciativas de mapeamento realizadas em âmbito nacional, com destaque para o Guia Brasileiro de Museus que reuniu informações de 756 museus, em 1997.<sup>3</sup> O CNM abordou, através de seu formulário, entre outros assuntos, a estrutura de financiamento público e gestão dos museus brasileiros.

Espero que as sistematizações destes dados, aliadas aos estudos bibliográficos, contribuam para elaboração de políticas públicas, para a elucidação dos conceitos e práticas de gestão dos museus brasileiros e para a realização de novas pesquisas sobre este campo.

---

<sup>2</sup> O Cadastramento Nacional de Museus foi realizado pelo Departamento Nacional de Museus (DEMU) do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) vinculado ao Ministério da Cultura (MinC) para mais informações [http://www.museus.gov.br/cnm\\_apresentacao.htm](http://www.museus.gov.br/cnm_apresentacao.htm).

<sup>3</sup> Realizado pela Comissão do Patrimônio Cultural, da Universidade do Estado de São Paulo (CPC/USP).

### 1.3 OBJETIVOS

#### **Objetivo geral**

- Identificar os principais desafios e estratégias adotadas pelos museus brasileiros com vistas a desempenhar com qualidade suas missões ou funções.

#### **Objetivos específicos**

- Identificar os elementos centrais que trouxeram instabilidade ao campo dos museus, a partir da década de 1970;
- Identificar os caminhos percorridos pelos museus brasileiros que buscaram superar os fatores de instabilidade elencados;
- Avaliar em que medida a gestão dos museus foi afetada por este novo cenário;

### 1.4 METODOLOGIA

A metodologia empregada nesta pesquisa compreendeu a utilização de dados primários e secundários.

Nos capítulos 2 e 3, as reflexões elaboradas foram baseadas, principalmente, em informações secundárias, através de revisão bibliográfica e uso de estatísticas disponíveis.

O primeiro passo deste levantamento bibliográfico foi a definição do intervalo temporal a ser pesquisado. Como já referido, os museus passaram por profundas mudanças institucionais, entre os anos de 1970 e 1990. Os estudos que tentam entender este período de crise e apontar novos horizontes para o campo começam a aparecer, principalmente, a partir do final da década de 1980 e início de 1990. Na medida em que este fenômeno ainda está em processamento, a revisão bibliográfica abrangeu inclusive os artigos e livros voltados para essa compreensão contemporânea.

Após isso, foi necessário estabelecer as palavras-chaves, que foram selecionadas de forma a focar no tema da pesquisa: “Gestão de museus em tempos de mudanças”.

Assim foram selecionadas as palavras Gestão e Museu. Foram também realizadas pesquisas por meio destas palavras em inglês e espanhol: Management, Gestion e Museum. O desenvolvimento do estudo gerou outras necessidades de pesquisa, principalmente um maior aprofundamento isoladamente sobre os temas: museus (público, privado, captação de recursos, marketing, educação etc.) e gestão (estrutura organizacional, estilo gerencial, sistemas, métodos de avaliação etc.).

Em paralelo à revisão bibliográfica, foram pesquisadas estatísticas relativas aos anos de 1985 a 2009, sobre financiamento à cultura e, especificamente, aos museus no Brasil. Merecendo destaque os estudos estatísticos disponibilizados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Fundação João Pinheiro (FJP), Departamento de Museus e Centros Culturais (DEMU) – que atualmente é o Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) – e o Ministério da Cultura (MinC).

No Capítulo 4, para complementar os dados levantados em pesquisa bibliográfica e estatísticas disponíveis e, assim, obter um quadro mais claro dos assuntos aqui tratados especificamente no que concerne à realidade dos museus no Brasil, foram sistematizados os dados do Cadastro Nacional de Museus (CNM), realizado pelo IBRAM<sup>4</sup>/MinC. No CNM constam informações sobre 2.809 instituições museológicas de todo Brasil, o que representa quase a totalidade do universo dos museus brasileiros. Também foi realizada nesse capítulo pesquisa de dados primários, por meio de observação indireta, em que foi aplicado um questionário a 25 gestores de museus (de várias esferas administrativas) com o objetivo de ampliar a compreensão acerca dos modos de gestão praticados. Nesse capítulo também fiz uma discussão sobre as metodologias utilizadas na preparação, sistematização e análise dos dados referentes ao CNM e aos questionários por mim aplicados. Acrescento que os dados apresentados nesse capítulo também apoiarão o entendimento aprofundado dos capítulos 2 e 3.

## 1.5 ESTRUTURA DOS CAPÍTULOS

Este trabalho é dividido em sete capítulos.

---

<sup>4</sup> Instituto Brasileiro de Museu, autarquia vinculada ao Ministério da Cultura.

O Capítulo 1 abre o trabalho com uma introdução à problemática da pesquisa, apresenta os motivos que levaram ao desenvolvimento da pesquisa e os principais temas abordados no decorrer do estudo.

O Capítulo 2, tendo em vista o contexto social, econômico e político, tem como objetivo apresentar um panorama dos museus, com foco para o desenvolvimento dos museus a partir da década de 1980 e a sua interação com os agentes externos: o poder público, a iniciativa privada e a sociedade civil. Foi necessário estabelecer qual o papel atual dos museus na sociedade; como se colocam no cenário contemporâneo para garantir sua sobrevivência; como se dão as relações entre os museus e as instituições privadas e, por fim, quais são os caminhos apresentados pelo poder público.

O Capítulo 3, inicialmente sintetiza as principais questões que desestabilizaram o campo dos museus e algumas estratégias adotadas pelos museus para as superarem. E busca contextualizar as abordagens, preceitos e princípios da gestão, de forma ampla, problematizando a sua interface com a gestão de museus. Por fim, a partir do Modelo dos sete “S”, tem o objetivo de organizar a grande quantidade de reflexões e apontamentos dos pesquisadores sobre a gestão dos museus, que surgiu a partir da década de 1980.

O Capítulo 4 apresenta a metodologia utilizada no tratamento e na análise dos dados, tendo como referência dois estudos que tomaram por base dados primários. Subdividido em duas partes, na primeira é exposta a investigação relativa ao Cadastro Nacional de Museus, que reúne uma base de dados referente a 2.809 museus, que responderam a um formulário com mais 70 questões. Buscando construir uma estrutura relativamente sintética de itens que se relacionassem ao problema da pesquisa, estabeleceu-se uma lista de questões, agrupadas em cinco blocos distintos: cenário, público, missão, financiamento e gestão. Na segunda parte, apresento a pesquisa realizada a partir de observação indireta, por meio da aplicação de questionário via e-mail a 25 gestores de museus brasileiros (de várias esferas administrativas) com o objetivo de ampliar a compreensão acerca dos modos de gestão praticados. Essa etapa da pesquisa não tinha como objetivo generalizar dados para todo o universo dos museus. A seleção foi realizada buscando-se os museus de referência, os regionais, em alguns casos, os nacionais.

As limitações, pesquisas futuras e considerações finais do estudo encontram-se no Capítulo 5. Os dois capítulos finais apresentam as referências bibliográficas e os anexos.



## 2 MUSEUS: ASPECTOS POLÍTICOS, SOCIAIS E ECONÔMICOS

### 2.1 BREVE HISTÓRICO DOS MUSEUS

A concepção e o valor social dos museus variaram muito durante a história. Segundo Carlos Alberto Dêgelo (1987), de acordo com Ivani de Arruda Becker (2003, p. 60), o primeiro estabelecimento cultural que recebeu o título de museu tratava-se na verdade de um instituto para estudos avançados. Ptolomeu Soter destinou parte de seu palácio em Alexandria, Egito, por volta do século III a.C., para realizar reuniões da comunidade filosófica. Foi somente no período Renascentista, entre os séculos XIV e XVI, de grande desenvolvimento das artes e das ciências, que a palavra museu ressurgiu e, naquele momento, com um novo sentido, mais próximo ao atual: o de designar instituições que abriguem coleções de qualquer natureza (públicas ou particulares), e que tenham como finalidade abrigar e conservar seu acervo.

Naquele momento, os principais atores destas iniciativas foram famílias abastadas, a exemplo dos Médici em Florença e de membros do clero, como os papas humanistas de Roma, que iniciaram coleções de estátuas e antiguidades clássicas, medievais e romanescas. O mecenato que essas famílias e instituições exerciam, apesar do incontestável benefício que representavam aos artistas da época, eram ações cuja finalidade, na verdade, estava voltada à satisfação de um grupo restrito de “conhecedores” que tinham acesso às coleções. A função da coleção era realçar a importância e a riqueza de seu proprietário.

É na Europa do século XVII que o termo museu ilustra a instituição como conhecemos na atualidade. Principalmente na França e na Inglaterra, surgem os maiores colecionadores e as figuras dos *connaisseurs* que constroem suas coleções com mais critério e coerência. O primeiro museu a se abrir indistintamente ao público foi o British Museum, em 1753, o mesmo tendo ocorrido mais tarde com o Louvre, aberto em 1789, por ocasião da Revolução Francesa (que nacionalizou as obras de propriedade da Coroa e dos monastérios) quando passou a ser uma instituição verdadeiramente pública. Nessa época os museus eram administrados por cientistas, os quais atendiam pessoalmente aos visitantes e os conduziam à visita de seus processos de trabalho.

Com a expansão do Império conduzida por Napoleão Bonaparte a ideia de museu amplia-se: além de significar a organização do saber da nova elite que se encontrava no poder e o apoio às atividades educativas, ele passa a se tornar símbolo do domínio militar, do poderio e da força suprema da Nação. Dessa forma, obras de arte são confiscadas de países derrotados e levadas para os museus franceses. O mesmo ocorrerá nas disputas futuras, em que nações colonialistas se apropriarão e deslocarão patrimônios arqueológicos e artísticos inteiros para seus museus.

Os museus americanos assumem, desde seus primórdios, a orientação científica, o financiamento de explorações arqueológicas e a associação com outras instituições para fins educacionais que se tornarão o modelo de museu do século XX no mundo todo. James Smithson (1846) descreveu a sua intenção ao fundar o Smithsonian Institution como sendo “contribuir para a difusão do conhecimento entre os homens” (BECKER, 2003, p. 64). A instituição tornou-se berço de pesquisas e publicações quando não havia ainda cursos de pós-graduação nos EUA; antes mesmo, portanto, de ter sido emitido o primeiro título de PhD do país.

Segundo Chin-Tao Wu (2006, p. 44), outro aspecto importante se dá com a constituição dos principais museus de arte tanto dos Estados Unidos quanto da Inglaterra: é que em termos gerais, estes têm origem em iniciativas privadas e não são resultado de políticas públicas de arte claramente articuladas. Entre eles destacam-se o Museu de Belas Artes de Boston, o Metropolitan Museum of Art de Nova York, o Instituto de Arte de Chicago, o Museu Britânico, a National Gallery e a Tate Gallery. Todos esses devem a sua existência em grande parte a doações ou fundos privados de homens ricos. O Museu de Boston, por exemplo, foi fundado em 1870, pela elite Brahmin, uma das primeiras famílias de Boston e reconhecida como das mais influentes em termos ideológicos de todo o Nordeste dos Estados Unidos. A coleção e o edifício da Tate, por sua vez, foram oferecidos à nação no final do século XIX por Henry Tate, empresário milionário, inglês, do ramo de açúcar.

### **Os museus brasileiros: de colônia a império**

No Brasil, a história dos museus tem seus primeiros passos ainda no século XVII, durante a dominação holandesa em Pernambuco, quando, segundo Telma Lasmar Gonçalves (2002, p. 57), “Maurício de Nassau construiu em Maurícia, na região do

atual Recife, jardins botânicos, zoológicos, um observatório e um museu”. Poucos anos após o fim da União Ibérica, em 1644, João Maurício de Nassau-Siegen volta para a Holanda e leva consigo as coleções constituídas.

Esta experiência museal não teve continuidade, com exceção a criação, em 1784, no Rio de Janeiro, da Casa de História Natural ou “Casa dos Pássaros”. Será apenas a partir da vinda da Família Real, em 1808, que se inicia de fato a história museológica brasileira (GONÇALVES, 2002). Em 1815, com o Brasil passando a abrigar o império, diversos empreendimentos são iniciados com o objetivo de oferecer uma vida econômica, social e cultural próxima daquela da Europa. Neste contexto, é criado, em 1818, o Museu Real, que no império passou a ser chamado de Museu Imperial e na república de Museu Nacional, como hoje é conhecido. Segundo Mario Chagas (2002, p. 106) “o Museu Nacional é aquele cuja proposta inicial mais se aproximou daquela estabelecida pelos grandes museus nacionais europeus”. Seu acervo é inicialmente constituído por meio das coleções de história natural transferidas da Academia Militar, que herdou parte da coleção da “Casa dos Pássaros”, e da Coleção Werner, pertencente ao Museu da Ajuda, em Portugal, e trazida para o Brasil (GONÇALVES, 2002). Após essa primeira fase, foram incorporadas uma coleção de objetos egípcios, incluindo múmias e sarcófagos, coleções de mamíferos e aves da Europa e fósseis de diferentes partes do mundo. Segundo CHAGAS (2002, p. 107), o “Museu Nacional procurou colecionar não só o que o Brasil possuía de mais caro aos europeus, [mas tanto] objetos relacionados a sua natureza, quanto objetos cobiçados por eles como fontes do saber universal”.

Outros dois grandes museus brasileiros também foram constituídos no século XIX como museus de história natural: o Museu Paulista (1895) e o Museu Goeldi (1866). Segundo Myrian Sepúlveda dos Santos (2004, p. 55),

no final do século XIX, o Brasil tinha aproximadamente dez museus, e, com exceção do Museu Naval e Oceanográfico (1868) e do Museu da Academia Nacional de Medicina (1898), todos os demais tinham alguma relação com as práticas classificatórias dos elementos encontrados na natureza.

## Os museus da República

Em 1922, por iniciativa de Gustavo Barroso, foi criado o primeiro museu de História do país, o Museu Histórico Nacional (MHN), definido por SANTOS (2006, p. 37) como uma instituição que se voltava para o “culto à saudade”, para reverenciar a tradição, a memória da “nação” instaurada à época do império, aspectos rejeitados pelos republicanos positivistas. Destaca-se ainda, que o MHN manteve à parte a participação popular, privilegiando o legado da elite brasileira, assim como seus feitos históricos (SANTOS, 2004, p. 56).

Vale destacar, ainda, o papel crucial que Gustavo Barroso desenvolveu no desenho institucional que marcou o desenvolvimento da museologia no país. Entre suas ações, destacam-se a criação do curso de Museologia, em 1932, bem como a inspetoria dos Monumentos Nacionais, primeiro órgão brasileiro de proteção ao patrimônio nacional.

A partir dos anos trinta, do século XX, percebe-se um aumento significativo do número de museus, tanto públicos como privados, que se estendeu aos anos quarenta e cinquenta, atravessando a Segunda Guerra Mundial, a era Vargas e os anos dourados. Destacam-se entre os museus públicos: o Museu Nacional de Belas Artes (Rio de Janeiro, RJ – 1937), Museu da Inconfidência (Ouro Preto, MG – 1938), Museu Imperial (Petrópolis, RJ – 1940), Museu das Missões (São Miguel, RS – 1940) e Museu do Ouro (Sabará, MG – 1945). O último grande museu nacional, o Museu da República, foi criado em 1960, no Palácio do Catete, Rio de Janeiro, após a transferência da Capital Federal para Brasília.

Segundo GONÇALVES (2002, p. 60),

a museologia que se fazia naquela época era ainda muito semelhante àquela do século XIX. Sua proposta era dar ordem à desordem da natureza e do fazer do homem (...) Além disso, o folclore, as artes populares, a cultura indígena, o artesanato, cujas memórias coletivas eram construídas em cima das práticas orais e técnicas, ainda eram vistos como expressões menores, que não se caracterizavam como cultura da nação.

## **Os museus no pós-guerra**

A experiência da segunda guerra mundial foi extremamente traumática. Principalmente, pelo papel central ocupado pelo racismo. Internacionalmente, após a Segunda Guerra algumas reações foram levadas à frente no sentido da valorização da diversidade. Regina Abreu (2007) destaca a criação da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (Unesco) em 1945 como uma estratégia para “construir a paz entre os povos por intermédio do estímulo ao encontro das culturas”, estimulando a pesquisa e valorização da diversidade cultural. Segundo Angela Mascelani (1999, p. 130) “a arte, tomada como linguagem universal, desempenhava papel importante – denominador comum através do qual os homens de todas as raças, etnias e credos podiam se entender e reforçar os elos”.

No campo museológico merece destaque a criação, em 1946, do Conselho Internacional de Museus (Icom). O Icom reúne representantes de 147 países e mantém relações formais com a Unesco. Segundo SANTOS (2004, p. 57) o Icom exerceu importante influência sobre o campo museológico, “ampliando a diversidade do que se compreendia por museu, assim como seus vínculos e responsabilidades em relação à sociedade”. Regina Abreu (2007, p. 19) afirma que o Museu do Homem, criado em Paris no final da guerra, “iria assumir-se como veículo estratégico no combate a todas as formas de racismo e na afirmação do conceito antropológico [leia-se boasiano] de cultura”. A criação do Museu do Índio, no Brasil, em 1953, é um exemplo dessa nova perspectiva que rompe com a proposta museológica vigente, na qual não havia espaço para as representações não hegemônicas.

## **A criação dos grandes museus privados brasileiros**

Ao final da segunda guerra também há outro importante fenômeno da museologia brasileira: a criação dos grandes museus privados. A abertura desses museus pode ser entendida por meio das muitas mudanças na estrutura da sociedade brasileira que se iniciaram no princípio do século XX: o fim da monarquia, da escravidão e o começo da transformação de um país agrícola exportador para outro industrial e voltado para o mercado interno. Nesta transição (rural–urbana) surge uma nova elite, dinâmica, que necessita fomentar a constituição de um ambiente cosmopolita-consumidor, e a cultura é um de seus principais instrumentos.

A elite paulista, que representou o carro-chefe desta transformação, fortaleceu a cultura de São Paulo de forma geral, criando museus, bibliotecas e exposições bienais. Destaque para a criação do Museu de Arte de São Paulo (MASP), em 1947, e do Museu de Arte Moderna de São Paulo, em 1949 (RÚSSIO, 1984, p. 92). Nesse mesmo contexto, no Rio de Janeiro, capital do Brasil à época, foi criado em 1948 o Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro (MAM-RJ), em 1948. Maria del Carmen Zílio (*apud* BEUQUE, 2006) explica a ideia da criação do MAM-RJ:

Basicamente, tratava-se de afirmar após a guerra o destino definitivo de progresso do Brasil, nesse momento ainda palatável, devido à confortável situação econômica vivida pela democratização do país. Neste ambiente, em 1946, um grupo formado por intelectuais e membros da elite carioca e inspirado no Museu de Arte Moderna de Nova York (1929) se reúne na casa de Raymundo de Castro Maya (...) com a intenção de discutir a formação de um museu de arte moderna.

Os recursos para sua implementação vieram fundamentalmente do grande capital privado e das estatais públicas, em uma ação comandada pelo governo federal e pelos EUA. As principais empresas que participaram da construção do MAM foram o Banco de Minas, a Sul América, a Mesbla, o Banco do Brasil, a Companhia Siderúrgica Belgo-Mineira, a CSN, a Caixa Econômica Federal, o BNDES e a Petrobrás. O interesse dos EUA na construção do MAM se insere no contexto da Guerra Fria, no pós-guerra, tendo como objetivo fomentar os valores da democracia e da liberdade individual, em contraposição aos valores comunistas, do coletivo. Assim, justifica-se o seu fomento às artes plásticas, fenômeno essencialmente individualista. Mas não apenas isso: um museu de arte seria uma maneira viável de estabelecer laços de reciprocidade Brasil–Estados Unidos, o que era parte da política externa dos EUA, entre outras ações deflagradas nesse período.

Esse cenário geopolítico também está por trás da criação dos museus privados paulistas deste período. Danilo Santos de Miranda (2006, p. 12) explicita esse panorama: “Aquele momento histórico teve uma repercussão cultural incalculável diante dos jogos simbólicos que colocavam o ideal socialista e o ideal capitalista como expressão de oposição entre dois ideais de felicidade, em vários segmentos da vida social”. Para esse autor, “a produção cultural em todo o mundo valeu-se desses valores culturais como instrumento de propaganda ideológica neste período”.

Assim, os primórdios da história do mecenato e do patronato no Brasil confundem-se com a atuação desses e de outros personagens: Assis Chateaubriand, com a construção do Museu de Arte de São Paulo (Masp), em 1947, Francisco Matarazzo e Franco Zampari, criando o Teatro Brasileiro de Comédia, a Companhia de Cinema Vera Cruz e o Museu de Arte Moderna de São Paulo, em 1948. E como já destacado, a construção do Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro, iniciada em 1946, levada, principalmente, por Paulo Bittencourt e Niomar Moniz Sodré.

### **A globalização e seus efeitos sobre os museus**

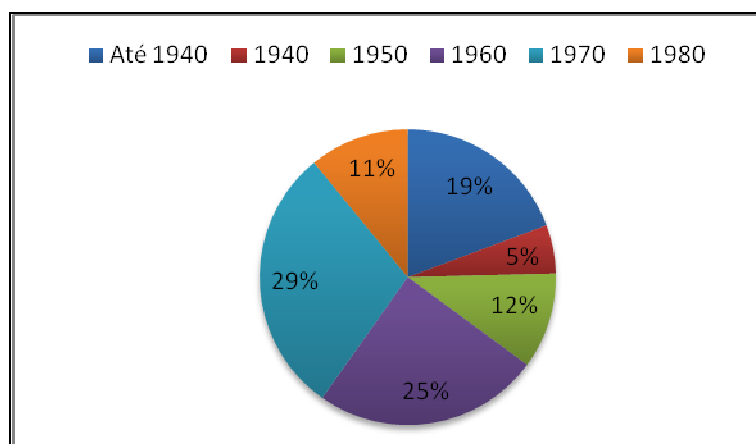
Os anos 1960 e 1970 foram anos de profundas mudanças em todos os aspectos nas sociedades ocidentais. Não poderia ser diferente na museologia. O processo de evolução da comunicação e da interdependência financeira entre os povos davam um contorno bem definido ao fenômeno da globalização massificante, que vinha gerando efeitos sobre as culturas tradicionais. Esse fenômeno passou a ser uma marca importante do final do século XX e início do século XXI. Segundo MIRANDA (2006, p. 13),

as novas configurações econômicas destes tempos de globalização apontam deslocamentos no capital simbólico, aliados aos fluxos de informação que percorrem o globo (...). A cultura, na pluralidade que caracteriza as diferenças entre as sociedades do planeta, parece ameaçada pela universalização que caracteriza o capitalismo do mundo contemporâneo.

Nesse contexto, como uma reação da sociedade contemporânea à ruptura de seus laços sociais e coletivos, passa-se, a partir do final da década de 1970, a buscar “salvaguardar a memória coletiva” através da criação de arquivos e museus (GONÇALVES, 2002, p. 63). Santos (2004) ainda acrescenta outros fatores que influenciaram no crescimento do número de museus: interesses econômicos e políticas locais clientelistas. Para a autora, esses dois fatores somados às iniciativas de diversas comunidades em preservar sua memória “revelam sobretudo as condições de organização, a disputa por reconhecimento e o fortalecimento de autoestima como um processo de negociação de narrativas constituídas de que participam diversos setores da sociedade” (MACDONALD e FYFE, 1996 *apud* SANTOS, 2004).

Tanto no Brasil como em muitas partes do mundo, houve enorme proliferação de museus, tratando das mais diversas temáticas, preservando e expondo acervos sem espaço nos museus até então (SANTOS, 2004; AMBROSE e PAINE, 2002 *apud* BECKER, 2003). Uma pesquisa realizada em 1989 pela National Museum Survey constatou que 65% dos museus americanos existentes até o final da década de 1980 foram criados a partir de 1960 (WU, 2006, p. 51). Conforme demonstrado no Gráfico 1.

**Gráfico 1 – Distribuição dos museus criados nos EUA, por década, até o final da década de 1980**



Fonte: Data report from 1989 National Museum Survey (Washington, DC, Associação Americana de Museus, 1992), p. 64 (WU, 2006, p. 51).

### **Uma “nova museologia” a serviço do público**

Em paralelo e, de certa forma, integrado a este processo, há um movimento de forte crítica à museologia tradicional, que passa a ser conhecido como Movimento Internacional para uma Nova Museologia (Minom). A primeira expressão pública e internacional desse movimento foi em 1972, na “Mesa-redonda de Santiago do Chile” organizada pelo Icom/Unesco.<sup>5</sup> Esse movimento destacou que os museus não poderiam deixar de se posicionar em um contexto global de grandes transformações sociais, econômicas e culturais, em que a técnica permitiu à civilização material realizar gigantescos progressos. No entanto, a situação criou um desequilíbrio entre os países que atingiram um alto nível de desenvolvimento material e aqueles que permaneceram à

<sup>5</sup> Conselho Internacional de Museus (Icom) vinculado à Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco).



margem dessa expansão. Essa questão não passou despercebida, sendo abordada nos seguintes termos pela declaração de Santiago (1972):

os problemas colocados pelo progresso das sociedades no mundo contemporâneo devem ser pensados globalmente e resolvidos em seus múltiplos aspectos; que eles não podem ser resolvidos por uma única ciência ou por uma única disciplina; que a escolha das melhores soluções a serem adotadas, e sua aplicação, não devem ser atribuição de um grupo social, mas exigem ampla e consciente participação e pleno engajamento de todos os setores da sociedade; que o museu é uma instituição a serviço da sociedade, da qual é parte integrante e que possui nele mesmo os elementos que lhe permitem participar na formação da consciência das comunidades que ele serve; que ele pode contribuir para o engajamento destas comunidades.

A Declaração de Quebec de 1984 coroa este processo, reafirmando a função social do museu e o caráter global das suas intervenções. A partir deste movimento os museus são chamados a “reverem suas ações e seus conceitos, sua estrutura e função, sua relação com o público e com o ensino formal” (GONÇALVES, 2002, p. 64). Os museus passaram a perceber que tinham uma função social a desempenhar, “suas intervenções ampliaram-se e orientaram-se para a valorização da localidade, para o fomento do emprego e para as áreas de comunicação e educação” (CHAGAS, 2002). Segundo Santos (2004), “conceitos como os de museu integral, patrimônio global e ecomuseu entraram para o campo de preocupações dos profissionais de museu”.

Especialmente a partir dos anos 1980, as instituições museológicas percebem que não poderiam mais se limitar a conservar, pesquisar e expor, nem mais a ser um espaço para manter coisas. Num contexto de evolução progressiva dos meios de comunicação, os museus deveriam buscar se comunicar com as crianças, jovens e adultos, sob pena de se tornarem, como diz CHAGAS (1996, p. 93 *apud* GONÇALVES, 2002), “eles próprios os dinossauros”. Somente a proteção da integridade física dos objetos, alcançada através da utilização de recursos técnicos de conservação e preservação, e a exposição ao público desses mesmos objetos, com o emprego de técnicas museográficas adequadas, não seriam instrumentos suficientes para carregar de significação e simbologia os bens patrimoniais e transformá-los em universos simbólicos. Segundo Eilean Hooper-Greenhill (1998, p. 23),

no passado, os visitantes dos museus se conformavam em passear diante do acervo exposto e em raras ocasiões buscavam algo que fosse

mais que um contato indireto, visual, com os objetos. Agora existe uma clara e contínua necessidade de abordar os objetos e as exposições de forma mais próxima e ativa. Busca-se uma experiência que utilize todos os sentidos.

Sob esse prisma, a exposição passa a ser um instrumento de comunicação e, na sua elaboração, deve estar previsto que diferentes grupos sociais, econômicos e culturais atribuirão valores e significados diferentes aos mesmos bens. Conforme destaca o diretor do Victoria and Albert Museum de Londres, “é importante que o museu não seja só uma coleção passiva de objetos maravilhosos, mas sim um trampolim para os cidadãos” (*apud* HOOPER-GREENHILL, 1998, p. 1).

Nesse sentido, o museu não se comunicaria mais somente através de seu espaço físico; seus valores e seus bens culturais poderiam ser transmitidos ou contemplados por outros meios (internet, televisão, cinema, imprensa etc.). As atividades de preservar, conservar e expor passaram de atores principais a condições básicas; torna-se necessário fazer muito mais; é reforçado o perfil de veículo de preservação, pesquisa, educação, socialização e comunicação. Nesse novo papel, o museu passa a ser o porta-voz dos valores culturais que abriga, tendo que aprofundar o conhecimento sobre o seu acervo e entender como os diversos públicos o percebem. É necessário criar ligações mais fortes com as comunidades nas quais está inserido, aprofundar as ações educacionais na instituição e, além dela, fazer com que o acervo circule e se comunique com públicos que não teriam acesso a esse patrimônio.

## 2.2 PANORAMA DO FINANCIAMENTO À CULTURA A PARTIR DA DÉCADA DE 1980

### **Aspectos gerais, os antecedentes**

A cultura, no pós- II guerra teve papel de destaque entre os esforços empreendidos para manter a paz entre os povos (MASCELANI, 1999; ABREU, 2007), assim como na unificação das massas europeias para a reconstrução dos Estados destruídos pelos distúrbios (BECKER, 2003, p. 35). Apoiado numa forte participação do Estado – que estava destinado a impedir flutuações bruscas do nível de atividades e a garantir a segurança dos mais fracos diante das incertezas inerentes à lógica de mercado – as

economias capitalista experimentam um rápido crescimento neste período (BELLUZO, 2000, p. 100).

Assim como na economia, o Estado passar a exercer uma forte intervenção sobre a cultura, sendo o responsável direto pela sua produção – aqui incluído o seu fomento. Nesse contexto, em 1959, o general De Gaulle, na França, cria o Ministério de Assuntos Culturais, motivado pela ideia de que a cultura deveria ser oferecida a um maior número de pessoas. Ele lançou as bases de uma política cultural que foi aos poucos constituída sobre três pilares: fomento da criação em todas as áreas culturais, democratização e desconcentração (BECKER, 2003, p. 36). Na década de 1970, começa a fraquejar o modelo do Estado intervencionista ou keynesiano, deparando-se, em 1973, com sua primeira grande crise: o “choque do petróleo”. Os efeitos dessa crise são claramente observados no processo de contração das atividades do Estado na área cultural. Em 1974, na França, o Ministério da Cultura passa a Secretaria de Estado da Cultura.

Em 1979, o gesto americano de subir unilateralmente as taxas de juros leva diversos países periféricos a entrarem em “default”, moratória (COUTINHO, 1997, p. 84). A instabilidade financeira se alongou por toda a década de 1980 eclodindo no Consenso de Washington, que lançou as bases do neoliberalismo, fundamentado na ideia do Estado mínimo (BATISTA, 1994); este passaria a desempenhar, de um lado, um papel de regulador e fiscalizador do mercado e, do outro, garantiria apenas as funções mais essenciais, como saúde e educação (MORAES, 1999). Os efeitos desta nova concepção de Estado ocorrem em níveis diferenciados ao redor do globo. Principalmente, na Europa, à exceção da Inglaterra, esta ideia encontra muita resistência. A cultura foi um dos setores que mais sentiram os efeitos desse novo modelo com a redução do financiamento público direto para a área (WU, 2006).

O governo de Margareth Thatcher, no Reino Unido, iniciado em 1979, foi um dos principais defensores da filosofia neoliberal, instituindo uma política de menor participação do Estado na economia e na cultura (MORAES, 1999). A pesquisadora Chin-Tao Wu (2007) destaca como uma de suas realizações, a criação do Departamento da Cultura, Mídia e Esportes, que, dentre suas responsabilidades, tinha como objetivo estimular a parceria entre o setor privado e a comunidade cultural, estabelecendo complementos de aportes financeiros públicos a investimentos realizados por empresas. A participação da iniciativa privada, que até os anos 1970 se fez presente no setor

cultural pela forte atuação do setor financeiro, na década de 1980, passa a ser impulsionada com a criação da Association for Business Sponsorship of the Arts (ABSA). A associação cumpre, hoje, o papel de detectar novas formas de parceria entre artes e empresas.

Em paralelo, nos Estados Unidos, Ronald Reagan, que tomou posse em 1981, rompeu também com as premissas social-democratas anterior. O que a administração Reagan propôs inicialmente para a National Endowment for the Arts (NEA), agência federal de estímulo às artes nos EUA, foi um corte de 50% no orçamento de 175 milhões de dólares proposto pela administração Carter para o ano fiscal de 1982. Foi declarado que o apoio federal para a cultura era um item de baixa prioridade e que, inclusive, reduz o papel histórico do apoio filantrópico do indivíduo e das empresas (WU, 2006).

A pesquisadora Chin-Tao Wu (2007) contesta esta afirmação que coloca o subsídio público como uma das causas da redução do apoio privado à cultura na década de 1980. Para a autora,

apesar da magnitude da tradição filantrópica, o fato é que se não tivesse sido doada, a maior parte desse dinheiro seria cobrado em impostos. Uma revisão sumária do desenvolvimento histórico da alíquota máxima do imposto federal sobre a renda pessoal nos Estados Unidos (aplicadas aos milionários doadores) demonstra claramente esta questão. (ver Tabela 1)

Os ricos patronos, na medida em que iriam perder grandes volumes de recursos para o Estado, preferem doar uma obra ou recursos para uma instituição cultural do país e ter, assim, seu nome imortalizado na história. Nesse sentido, quanto maior a alíquota, maior propensão a doar.

**Tabela 1 – Alíquota máxima do imposto de renda federal nos Estados Unidos**

Anos	Alíquota máxima (%)
1913-15	7
1916	15
1917	67
1918	77
1919-21	73
1922-23	58
1925-31	25
1932-35	63
1936-39	79
1941	81
1942-43	88
1944-45	94
1946-51	91
1952-53	92
1954-63	91
1964	77
1965-81	70
1982-86	50
1987	38
1988	33

Fonte: Tax Foundation, Facts and figures on government finance.  
Elaboração: Chin-Tao Wu (2007)

Matéria publicada em 2003 no *Estado de S. Paulo*, intitulada “Nos EUA, Cultura amarga corte ‘devastador’”,<sup>6</sup> destaca que a tendência de redução dos investimentos do Estado americano na cultura ainda persiste e chama atenção para os graves problemas que as instituições culturais vêm enfrentando:

Entidades culturais financiadas com dinheiro público nos Estados Unidos podem sofrer um corte em suas verbas deste ano de até US\$ 100 milhões [...]. O financiamento público à atividade cultural no país vem diminuindo nos últimos 12 meses, mas esperam-se cortes ainda mais drásticos para o próximo ano. A falta de verbas é motivada pelos ajustes orçamentários que vários Estados americanos tiveram e ainda têm que fazer. Dois Estados, New Jersey e Arizona, estão propondo cortar integralmente seus gastos com cultura em 2004. Missouri, Michigan, Califórnia, Virgínia e Colorado estão considerando cortes entre 15 e 75%. [...] Possíveis prejuízos já são calculados. Segundo administradores culturais americanos, o Metropolitan Museum of Art de Nova York poderia ter de fechar algumas de suas galerias. As mesmas fontes disseram à BBC que o

<sup>6</sup> Publicado na quinta-feira, 12 de junho de 2003, 13h33, <[www.estadao.com.br/arquivo/arteelazer/2003/not20030612p3306.htm](http://www.estadao.com.br/arquivo/arteelazer/2003/not20030612p3306.htm)>.

American Museum of the Moving Image, localizado no bairro do Queens, teria que ficar fechado por dois dias na semana. Nos Estados Unidos, a cultura recebe por ano um total de US\$ 354 milhões, somando-se as verbas de todos os Estados. O governo federal entra com uma verba suplementar de US\$ 116 milhões anuais. Mas muitas entidades culturais vivem de doações de empresas e milionários amigos das artes. Em uma nota oficial, o executivo chefe da National Assembly of State Arts Agencies, entidade que representa todas as agências financiadoras da cultura nos EUA, afirmou que “em alguns Estados o impacto foi devastador”. Ele disse também que os cortes resultam de uma “crise nacional nos orçamentos do Estado”.

### **A política pública cultural no Brasil a partir da década de 1980**

Nos países emergentes a falência do Estado na década de 1980 foi mais grave, principalmente em termos financeiros. No Brasil não foi diferente, o país percorre a década com uma dívida crescente e, em 1987, o país declara moratória unilateralmente de sua dívida externa. Apesar dessa grande dificuldade financeira enfrentada pelo Estado, não se pode dizer que o Brasil segue a tendência, principalmente inglesa e americana, de redução da participação do Estado na cultura. O Estado dá sinais confusos sobre o entendimento do seu papel no fomento e produção cultural.

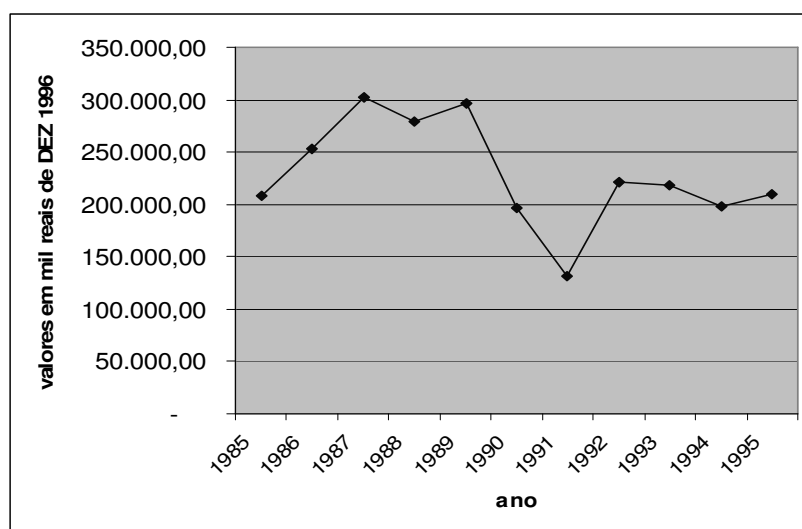
De um lado, a cultura ganha certo destaque neste período. A redemocratização do país é um elemento importante para entender esta orientação. Em 1985, no dia de sua posse, o presidente José Sarney cria o Ministério da Cultura, sinalizando a volta do protagonismo da cultura no novo regime que se iniciava. Merece ainda destaque que, apesar do cenário econômico desfavorável, houve ampliação de recursos para a cultura durante o governo Sarney, de 1985 a 1989, como pode ser observado no Gráfico 1. De outro lado, seguindo uma tendência que já se encontrava madura em outros países, em 1986 é aprovada, pelo recém-criado Ministério da Cultura, a Lei Sarney (nº 7.505/86), a primeira de uma série de leis federais voltadas ao estímulo da participação da iniciativa privada no setor cultural brasileiro. Essa iniciativa configura-se como a primeira na reforma do modelo de financiamento das políticas públicas culturais no Brasil, nesse período.

A década de 1990 se inicia com o Governo Collor (1990 a 1992) promovendo significativo desmonte das instituições culturais brasileiras: foram extintos o Ministério da Cultura, a Embrafilme, a Funarte, a Fundação do Cinema Brasileiro e criada a Secretaria de Cultura, sob a supervisão da Presidência da República. No campo museal

merece destaque a extinção tanto da Fundação Nacional PróMemória como da Secretaria do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN), em substituídas pelo Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural (IBPC). A análise do Gráfico 2 demonstra que essas ações resultaram em um corte radical nos recursos para a cultura, que passaram de aproximadamente R\$ 296 milhões, em 1989, para cerca de R\$ 131 milhões, em 1991. Pode-se dizer que Collor piorou muito o cenário da cultura no Brasil.

O Governo de Itamar Franco, 1992 a 1994, melhora os recursos para a cultura; no entanto, o valor ao final de seu governo é inferior ao do primeiro ano do governo Sarney. Em 1985, o governo federal investiu aproximadamente R\$ 208 milhões; em 1994, cerca de R\$ 198 milhões, valores corrigidos por dezembro de 1996. Ou seja, de forma geral, significou uma década sem aumento de recursos para a área cultural.

**Gráfico 2 – Gastos públicos com cultura do governo federal  
subtraído à renúncia fiscal – 1985-1995**



Fonte: Fundação João Pinheiro (FJP). Centro de Estudos Históricos e Culturais (CEHC).  
Nota: 1983, 1994 e 1995 os valores aplicados diretamente pelo Ministério são estimados;  
1996 – Entidades s/ superv. MEC = valor estimado.

Após anos sem investimentos, agravados durante o período Collor, o quadro das instituições culturais era precário. O governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), de 1995 a 2002, inicia sem perspectiva de que o Ministério da Cultura amplie os recursos disponibilizados para o setor. Comprometido com as ideias neoliberais, coloca em prática a agenda com determinação. E na Cultura o caminho traçado foi o mesmo,

incentivando a aproximação da iniciativa privada com o setor cultural, tornando o incentivo fiscal o centro de sua política cultural.

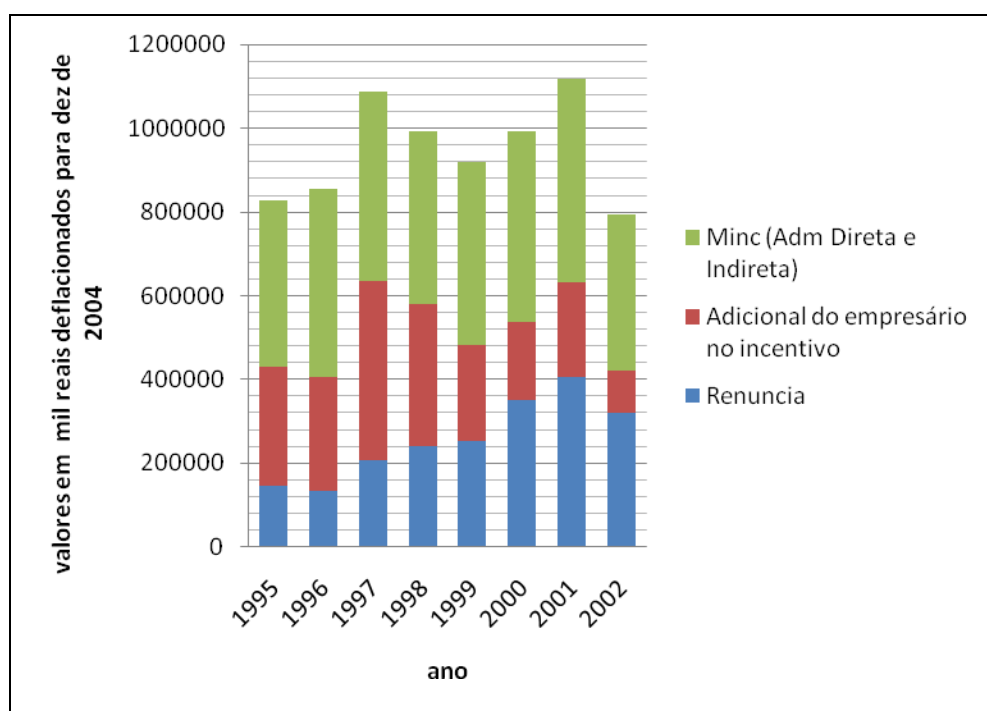
Em 1995, de forma a reverter os problemas que haviam travado a captação de recursos via Lei Rouanet, criada em 1991, em substituição à Lei Sarney, foi realizada a sua revisão. Destaca-se entre as mudanças: a ampliação do limite de desconto do imposto de renda, a oficialização da figura do agente cultural, a aceleração da análise dos processos e a flexibilização dos prazos para recebimento de recursos. “Com essas medidas, o Estado brasileiro insistiu em apostar na política de patrocínio e incentivos fiscais” (Fundação João Pinheiro, 2002, p. 27).

À exceção da queda apresentada em 1998–1999, decorrente do processo de privatizações das empresas estatais e da crise cambial, os recursos captados via Lei Rouanet e Lei do Audiovisual continuaram a impulsionar o aumento dos recursos destinados à cultura no segundo Governo de FHC. Em 1999, a alteração na Lei Rouanet ampliou ainda mais os incentivos ao patrocínio de atividades culturais. A nova regulamentação permitiu que os patrocinadores que investissem via Lei Rouanet em alguns setores da cultura deduzissem do Imposto de Renda 100% do total investido. O objetivo desta ação seria o de fomentar a destinação de recursos para os segmentos da cultura, identificados pelo Ministério da Cultura como menos prestigiadas pelos incentivadores brasileiros: as artes cênicas, os museus, livro artístico, literário ou humanístico, música erudita ou instrumental, circulação de exposições de artes plásticas, além de doação de acervos para bibliotecas e para museus.

Dessa forma, ao final do governo de FHC se tem uma nova estrutura de financiamento cultural no país. A ampliação da importância relativa do fomento via Lei de Incentivo é nítida quando comparamos a sua participação no investimento total em cultura, em âmbito federal (somatório da execução orçamentária federal com a Lei de Incentivo). Conforme demonstra o Gráfico 3.



**Gráfico 3 – Evolução dos dispêndios culturais, 1995-2002**



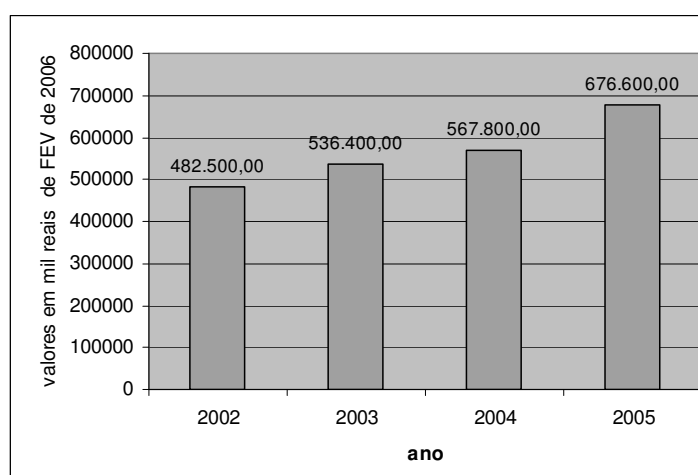
Fonte: Siafi/Sidor; Ministério da Cultura. Elaboração: Ipea

Segundo Frederico A. Barbosa da Silva (2007), por meio da análise dos recursos aplicados na cultura, percebe-se que o aumento significativo observado nas captações de recursos via renúncia fiscal não são acompanhados pelo aumento do orçamento federal destinado à cultura (recursos relativos à aplicação direta pelo Ministério da Cultura, Autarquias e Fundações, Fundos e Entidades s/ superv. MEC), que se mantém praticamente estável, com avanço de 1% ao ano. Outro fator destacado pelo mesmo autor (2007, p. 176), é que “o adicional do empresário, o que os especialistas chamam de ‘dinheiro novo’, decresceu durante o período. Correspondia a 66% dos recursos incentivados em 1995 e declinou para uma participação de 23,7% em 2002”. Dessa forma, a lei de incentivo não foi suficiente para criar uma cultura de mecenato no Brasil, no entanto ampliou significativamente o volume de recursos para o setor.

Em 2003, inicia o governo do Presidente Luis Inácio Lula da Silva (2002 a 2010), que tinha um discurso histórico contra o neoliberalismo e contra a consequente diminuição da participação do Estado na sociedade. Entretanto, já na campanha para eleição, em sua Carta ao povo brasileiro, fica claro que não haveria descontinuidade na política econômica. De fato, a política econômica continuou no mesmo sentido, porém a

noção de Estado estabelecida foi parcialmente alterada. A formatação das políticas públicas para a área de cultura também se dividiram fortemente entre a continuidade e a mudança. Apesar de duramente criticadas pelo Ministério da Cultura, as leis de incentivo permaneceram sem alterações significativas durante todo o governo, continuando muito atraentes para as empresas privadas e estatais investir em cultura. Assim, os investimentos seguiram em trajetória ascendente, como pode ser observado no Gráfico 4.

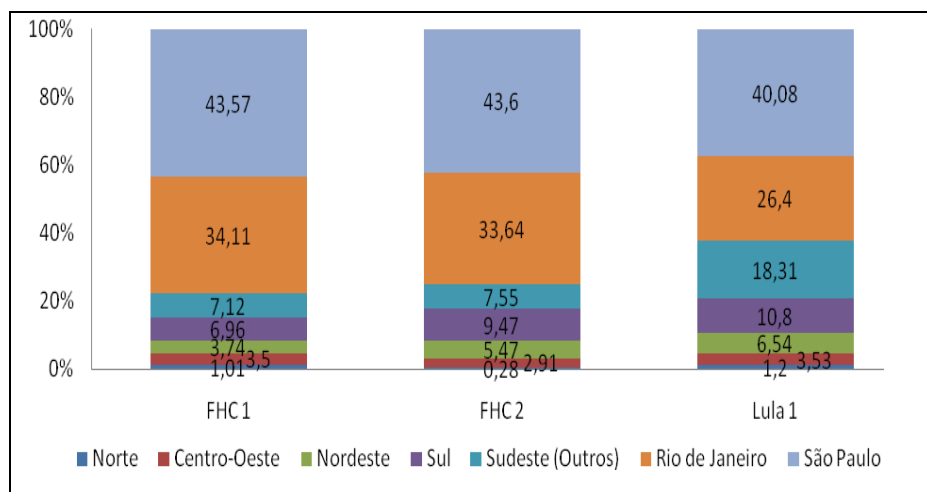
**Gráfico 4 – Evolução dos recursos do Tesouro Nacional utilizados como incentivo fiscal através do imposto de renda não arrecadado (Lei Rouanet e Lei do Audiovisual) – 2002 a 2005**



Fonte: Secretaria de Fomento e Incentivo à Cultura (Sefic), do Ministério da Cultura.

De outro lado, por meio da realização dos Editais públicos e pelas empresas estatais sobre as quais o governo tem ingerência, o Ministério da Cultura passa a colocar em prática o seu desenho das políticas públicas, que tem como metas fundamentais a democratização e a descentralização dos recursos federais. Por meio da comparação dos recursos investidos via Lei Rouanet, separados por região, entre o primeiro e o segundo governos FHC e o primeiro mandato de Lula, percebe-se uma relativa desconcentração dos recursos, com perda da participação do Rio de Janeiro, principalmente, e de São Paulo, conforme o Gráfico 5:

**Gráfico 5 – Distribuição de recursos entre as regiões e estados selecionados durante os governos FHC e o primeiro governo de Lula**



Fonte: MinC. Elaboração: Disoc/Ipea. Obs.: Valores de dez., 2005, IGP-DI.

Os conceitos da democratização e descentralização foram estendidos, também, para o processo de formulação das políticas públicas como um todo. Para tanto, foram realizados seminários regionais e conferências nacionais para todos os setores. Nesse processo vale destacar a realização da 1ª Conferência Nacional de Cultura, que teve como objetivo lançar as bases do primeiro Plano Nacional de Cultura. No âmbito da 2ª Conferência Nacional de Cultura, realizada em 2010, que contou com a participação direta de mais de 200 mil pessoas envolvidas nas etapas estaduais e municipais das pré-conferências, foram eleitas 32 estratégias prioritárias e 95 prioridades setoriais que nortearão as políticas públicas para o setor.

Outra meta do Ministério da Cultura seria atingir pelo menos 1% dos recursos orçamentários do Governo Federal, sob o argumento de que a cultura era responsável por 5% dos empregos do país e correspondia a 5% do PIB nacional. O que até o momento não foi alcançado, apesar do Ministério da Cultura ainda planejar atingir essa meta neste último ano de governo.

Segundo DA SILVA (2007), os desafios e as iniciativas de consolidação da política cultural como política de Estado levaram a importantes iniciativas de “constitucionalização” da questão cultural. Nesse contexto, destacam-se algumas discussões de emendas que garantem recursos orçamentários (PEC 150/2000) – propõe

a vinculação de recursos da União (2%), dos estados (1,5%) e dos municípios (1%) para o setor –, a ação integrada das esferas de governo através do Sistema Nacional de Cultura (PEC 416/2005) e a elaboração do plano nacional integrando ações estaduais e municipais de cultura (EC nº 48).

Assinalam-se ainda algumas iniciativas que foram tomadas para que a permanência dos incentivos não implique necessariamente a fragilidade do Estado. Após intenso debate público, foi encaminhado à Câmara dos Deputados, em fevereiro de 2010, pelo presidente Lula, o Projeto de Lei que visa a substituir a Lei Rouanet (Lei nº 8.313/1991). Seus objetivos centrais são a desconcentração territorial por proponente; a adoção de mecanismos adequados para a diversidade de temas e linguagens da cultura brasileira; e a ampliação dos recursos para a cultura, através da participação dos empresários com “dinheiro novo”.

Podemos concluir de uma forma geral que os recursos destinados à cultura vieram aumentando significativamente a partir do Governo Fernando Henrique, período no qual houve uma ampliação, principalmente, dos recursos captados via Lei de Incentivo. Esta trajetória se manteve crescente no Governo Lula, com destaque, neste período, para o aumento da execução orçamentária federal destinada à cultura e do esforço para o desenho e implementação de políticas públicas para o setor. Entretanto, apesar deste cenário mais favorável, ainda estamos longe de atingir as necessidades do campo cultural.

### **O patrocínio cultural no Brasil a partir da década de 1980**

Nesse novo cenário – de preponderância dos recursos via lei de incentivo – a iniciativa privada passa a ser para muitos segmentos da cultura o ator principal na determinação dos investimentos, com o poder público federal num papel secundário.

Em estudo sobre o marketing cultural, Ana Carla Fonseca Reis ressalta que a

delegação de parte da produção cultural do país ao setor privado não significa transferência do delineamento da política cultural. Ao contrário, exige que a política pública esteja claramente definida, para que possa surtir efeito mesmo envolvendo grande participação privada. O setor privado constitui de fato uma excelente fonte de recursos ao financiamento da cultura, mas somente se os incentivos à

sua participação estiverem concatenados com os da política cultural pública. (REIS, 2003, p.150)

Conforme já destacado, a motivação principal para a participação da iniciativa privada no financiamento à cultura no Brasil tem sido o incentivo fiscal, que para alguns setores chega a 100%. Significa que para esses setores a empresa apenas faz um adiantamento do recurso, que na verdade é 100% público. Por outro lado, a empresa se beneficia da imagem do produto cultural “patrocinado” sem ter feito nenhum investimento próprio.

No entanto, existem várias outras motivações para essa aproximação da iniciativa privada com a cultura, que para isso não necessitaria de incentivos fiscais desta magnitude. Segundo Sarkovas (seminário Com:Atitude, 2004), a partir da década de 1980, há um movimento claro da iniciativa privada, de forma constante, em direção ao investimento em cultura. Segundo o autor, três fatores ligados a estratégia de comunicação das empresas têm influência, sendo elas: o império das marcas, a comunicação em crise e a participação social.

A ascensão contemporânea das marcas, que se constituem, atualmente, nos principais ativos empresariais, vem desenhando uma nova relação entre consumidor e empresa. Essa relação passa a ser regida por aspectos simbólicos, intangíveis, atrelados aos produtos e aos serviços, o que beneficia formas de comunicação envolventes, que emocionam o público e agregam à marca atributos autênticos.

A massificação publicitária e promocional perdeu eficácia em função da saturação e da queda de credibilidade de suas mensagens, obrigando as empresas a adotarem estratégias que tivessem capacidade de concretizar as promessas de suas marcas. Houve uma mudança de paradigma na comunicação empresarial na segunda metade do século XX. Se até os anos 1950 a mensagem era regida pelos aspectos racionais e, nos anos 1970, pelos emocionais, na década de 1990 a dimensão ética passou a ter mais peso.

Por último, há uma crescente exigência da sociedade por uma maior participação e integração das empresas na comunidade, o que valoriza uma comunicação ética, de efeito residual positivo aos consumidores-cidadãos.

Através da pesquisa realizada pela Fundação João Pinheiro (ver Tabela 2), na qual é perguntado às empresas a partir de que momento passou a investir em cultura, observa-se que 43% das empresas privadas e 28% das empresas públicas já realizavam investimento em cultura antes da primeira Lei de Incentivo Fiscal, em 1986. Assim, fica claro que a decisão de investir em cultura, realmente, passa por outros fatores além dos benefícios fiscais.

**Tabela 2 – Início do patrocínio cultural, segundo a origem de capital das empresas**

	ORIGEM DE CAPITAL					
	Empresas PRIVADAS		Empresas PÚBLICAS		TOTAL	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
<b>Antes 1985</b>	41	<b>43%</b>	8	<b>29%</b>	49	<b>40%</b>
<b>Desde 1985</b>	3	<b>3%</b>	0	<b>0%</b>	3	<b>2%</b>
<b>Desde 1986</b>	2	<b>2%</b>	2	<b>7%</b>	4	<b>3%</b>
<b>Desde 1987</b>	4	<b>4%</b>	3	<b>11%</b>	7	<b>6%</b>
<b>Desde 1988</b>	1	<b>1%</b>	1	<b>4%</b>	2	<b>2%</b>
<b>Desde 1989</b>	3	<b>3%</b>	0	<b>0%</b>	3	<b>2%</b>
<b>Desde 1990</b>	5	<b>5%</b>	0	<b>0%</b>	5	<b>4%</b>
<b>Desde 1991</b>	3	<b>3%</b>	1	<b>4%</b>	4	<b>3%</b>
<b>Desde 1992</b>	3	<b>3%</b>	1	<b>4%</b>	4	<b>3%</b>
<b>Desde 1993</b>	5	<b>5%</b>	0	<b>0%</b>	5	<b>4%</b>
<b>Desde 1994</b>	6	<b>6%</b>	2	<b>7%</b>	8	<b>7%</b>
<b>Desde 1995</b>	2	<b>2%</b>	3	<b>11%</b>	5	<b>4%</b>
<b>Desde 1996</b>	5	<b>5%</b>	5	<b>18%</b>	10	<b>8%</b>
<b>Desde 1997</b>	3	<b>3%</b>	1	<b>4%</b>	4	<b>3%</b>
<b>Não sabe</b>	9	<b>9%</b>	1	<b>4%</b>	10	<b>8%</b>
	95	100%	28	100%	123	100%

Fonte: Fundação João Pinheiro (FJP). Centro de Estudos Históricos e Culturais (CEHC).

Contudo, conforme apresentado por DA SILVA (2007), de 1995 a 2002, os recursos investidos diretamente pelo empresário tem reduzido anualmente. Desta forma, pode-se concluir que, apesar de não ser o elemento determinante na decisão de investir

ou não, o incentivo fiscal é o principal responsável pela ampliação dos recursos de origem “privada” disponíveis para a cultura.

É importante ressaltar que a aproximação da iniciativa privada não se trata simplesmente de uma questão de financiamento. O crescimento dos recursos investidos pelas empresas em cultura, associado à diminuição da participação do Estado, gera uma forte dependência do setor em relação à iniciativa privada. Nesse sentido, de um lado surgem pontos positivos. No caso dos museus, as instituições passam a ser mais competitivas e a focar nos resultados, reforçando o desenvolvimento da comunicação do museu com o público. Entre outras transformações, os museus passam a utilizar técnicas de marketing para captar público e recursos. Segundo SANTOS (2004), nesse período “os grandes museus, como, por exemplo, o Museu Histórico Nacional, têm diversificado e ampliado as exposições”. No entanto, de outro lado surgem alguns pontos de atrito que colocam desafios a essa aproximação: os objetivos da empresa versus os objetivos da instituição cultural; a pressão por publicidade imposta pelos patrocinadores; as questões éticas quanto à natureza do produto fabricado pelo patrocinador; a apropriação simbólica do capital das instituições para uso do patrocinador; a necessidade de investimento de tempo para o desenvolvimento das relações com os patrocinadores; as regras de conduta e principalmente a volatilidade do patrocínio (VARELA, 2003).

### 2.3 AS POLÍTICAS PÚBLICAS PARA MUSEUS NO BRASIL A PARTIR DA DÉCADA DE 1980

A década de 1980 é marcada por profundas modificações na política pública para museus, talvez as mais marcantes desde a criação da Secretaria de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN), em 1937 (Lei nº378). No início dos anos 1980 foi criada a Fundação Pró Memória (FNPM) que abrigou durante aproximadamente uma década um conjunto expressivo de museus que não eram atendidos pela SPHAN, como o Museu Imperial (1981), o Museu Castro Maia (1983), o Museu Lasar Segall (1984) e o Sítio Burle Marx (1985). No entanto, no início dos anos 1990, durante o governo Collor, a Fundação Pró Memória e a Secretaria de Patrimônio Histórico e Artístico Nacional foram extintas e, em substituição, foi criado o Instituto Brasileiro do

Patrimônio Cultural (IBPC). E aqueles museus que, havia menos de dez anos, tinham saído da margem da ação pública, voltam a ser esquecidos e são deixados de fora da nova estrutura. Após algum tempo, percebido o equívoco, os museus foram incorporados, por meio de portaria interna, ao IBPC, posteriormente denominado Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN).

A década de 1990 transcorre com um vazio de políticas e recursos públicos para o setor. Mesmo os museus nacionais federais, únicos amparados por políticas públicas federais, se encontravam com as edificações em péssimo estado de conservação, extremamente defasados tecnologicamente, com equipes muito reduzidas e sem condições básicas de trabalho.

Além da redução dos recursos públicos para a cultura, houve uma mudança do perfil dos gastos. De um lado, com o objetivo de reduzir os custos fixos, os recursos para manutenção de instituições governamentais e não governamentais passaram a ser altamente evitados. O poder público passa a priorizar os gastos com atividades fins, como: eventos musicais, exposições e outros projetos temporários. De outro lado, os recursos incentivados também priorizavam atividades fins e principalmente as que envolvem grande projeção de mídia. A soma destes fatores nos auxilia a entender o fenômeno das grandes exposições, que ocorreram principalmente a partir da segunda metade da década de 1990. Produzindo um cenário extremamente contraditório; instituições sem recursos, equipe e infraestrutura inadequadas, recebendo exposições milionárias. O museu vive momentos de contos de fada, com grandes públicos circulando por seus salões, no entanto, ao final da exposição nada resta. Os museus serviram apenas como espaços privilegiados para abrigar exposições que, como destaca SANTOS (2002), na maior parte das vezes, suas equipes não participaram do seu planejamento e da sua execução. Segue abaixo a Tabela 3 com algumas das mega exposições deste período.



**Tabela 3 – Mega exposições**

ANO	MOSTRA	MUSEU	VISITANTES
1995	Rodin	MNBA	226 mil
		Pinacoteca de São Paulo	100 mil
	Miró	CCBB, RJ	230 mil
1996	Goya	MAMSP	50 mil
1997	Monet	MNBA	432 mil
		MASP	380 mil
	Di Cavalcanti	CCBB, RJ	80 mil
1998	Camille Claudel	MAM-RIO	165 mil
		MAP	95 mil
	Dali	Pinacoteca de São Paulo	25 mil
		MNBA	250 mil
	Botero	MASP	100 mil
		MNBA	51 mil
1999	Arte Mapuche	MNBA	80 mil
	Picasso	MAM-RIO	136 mil
		MASP	200 mil

Fonte: SANTOS (2002).

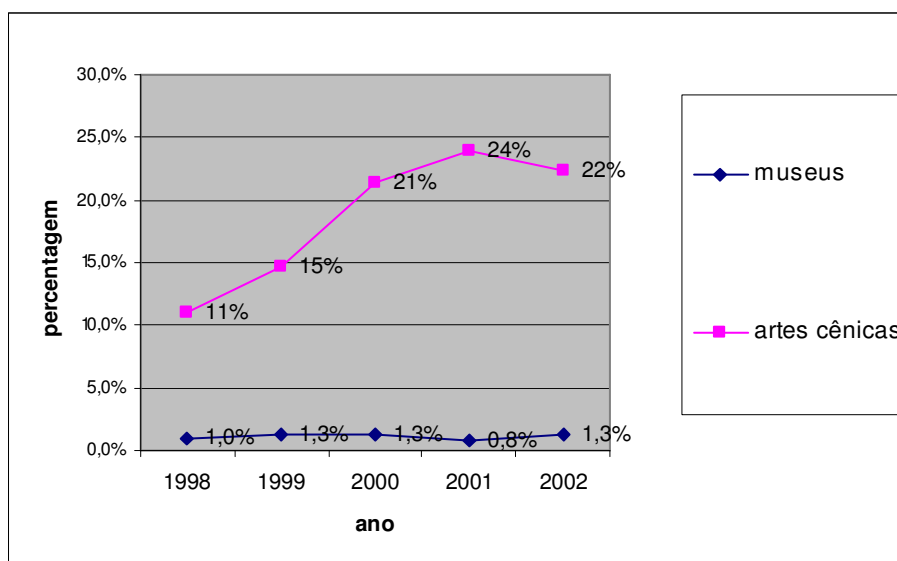
Essas contradições antes expostas explicitam que a retração do Estado em relação às políticas intervencionistas relativas à cultura representou não só a “não intervenção”, como também o fortalecimento de regras de mercado sobre um campo fracamente estruturado (SANTOS, 2004).

Ainda no âmbito da política cultural, pode-se destacar a nova regulamentação da Lei Rouanet, em 1999, como uma das únicas, naquela década, a colocar em foco e tentar reverter a falta de recursos para os museus, de forma ampla, permitindo arcar inclusive com custo de manutenção. Como já destacado, a nova regulamentação concedeu renúncia fiscal de 100% para os interessados em patrocinar setores que, na concepção dos legisladores, davam menos retorno de imagem.

Entretanto, segundo BECKER (2003) este objetivo não foi atingido, o resultado da nova regulamentação foi fortemente desigual entre os segmentos identificados pelo MinC, reproduzindo entre eles a lógica privada da escolha daqueles segmentos que transmitiam maior visibilidade ao patrocinador. Comparando a participação dos setores de artes cênicas e de museus no total captado via lei de incentivo, percebe-se claramente que o efeito da alteração da lei se deu de forma irregular. Os museus permanecem com

uma baixa participação no total investido em cultura via leis de incentivo federal, enquanto as artes cênicas dobram a sua já elevada porção, como pode ser observado no Gráfico 6.

**Gráfico 6 – Participação da captação dos setores das artes cênicas e dos museus no total captado via Lei de Incentivo Fiscal Federal (Lei Rouanet e Lei do Audiovisual)**



Fonte: Diretoria de Fomento e Incentivo à cultura, Ministério da Cultura.

Elaboração: Levantamento realizado a pedido da pesquisadora Ivani de Arruda Becker, em 2003.

O vazio de políticas públicas para o setor, na década de 1990, foi ocupado de certa forma pela atuação da Fundação Vitae. A Vitae, uma associação civil sem fins lucrativos, apoiou projetos nas áreas de Cultura, Educação e Promoção Social. Em 1985, sua mantenedora, a Fundação Lampadia, cuja sede é em Liechtenstein, país europeu, obteve seus recursos iniciais com a venda do Grupo Hochchild, dando origem às Fundações Antorchas e Andes, na Argentina e no Chile, respectivamente, e, no Brasil, à Fundação Vitae. No ano de 1992, foi criado o Programa de Apoio aos Museus (PAM), com o objetivo de sistematizar a concessão de subsídios aos museus brasileiros, aperfeiçoar suas áreas de conservação e difusão de bens culturais, bem como prover fundos para a reforma de edifícios, aquisição de mobiliário e equipamentos.

Segundo os responsáveis do Museu Lasar Segall,<sup>7</sup> em 2005,

o museu teve nove projetos aprovados, sendo a maioria em torno de ações museológicas, tais como a informatização dos acervos museológicos e arquivísticos; o restauro de obras sobre papel do acervo artístico; o aprimoramento do laboratório de conservação de obras sobre papel; a informatização do arquivo fotográfico e a segurança patrimonial e contra incêndio.

A Fundação Vitae concluiu suas atividades deixando um legado notável para os museus brasileiros, passando a ser uma das principais referências de política pública para o setor, apesar de ser uma instituição não governamental. Estabeleceu parcerias no campo museológico em função do caráter público dos museus, atuando no fomento tanto dos museus da esfera pública quanto privada, o que se constituiu como uma inovação e um desafio para as políticas públicas daquele momento em diante. Nas duas décadas em que atuou, aplicou na área de museus US\$ 55 milhões (cerca de R\$ 120 milhões) em itens fundamentais à manutenção dos acervos. Após 14 anos financiando obras, serviços, aquisição de equipamentos e formação de pessoal, o fundo que a criou esgotou-se. Segundo os responsáveis pelo Museu Lasar Segall, em 2005, a Fundação Vitae “consistiu ainda em aclimatar, em nosso meio profissional, os métodos de elaboração e desenvolvimento de projetos de continuidade, com parâmetros claramente definidos de eficácia técnica, cultural e social”.

No segundo governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, como parte do PPA 2000-2003, foi criado o programa “Museu, Memória e Cidadania”, que teve como objetivo modernizar os museus e criar condições de sustentabilidade. Segundo DA SILVA (2007, p. 21), “as ações nessa direção dotaram os museus de certa agilidade, e seus objetivos já começaram a ser atingidos, pois não apenas a frequência aos museus aumentou como a capacidade de recursos humanos para a área está bem avançada, facultando aos museus nacionais (federais) maior capacidade de geração de recursos próprios”. No entanto, segundo Atila Bezerra Tolentino (2007),

o programa Museu, Memória e Cidadania, em sua versão inicial, estava longe de um ideal para responder adequadamente a uma demanda da sociedade em termos de políticas públicas voltadas para o setor museológico. Primeiramente, o programa foi concebido para

---

<sup>7</sup> O Papel da Vitae no Fortalecimento do Museu Lasar Segall. Retirado do site <<http://www.museulasarsegall.com.br>>, em 21 de maio de 2010.

atender especificamente aos museus da União, quando cabe ao governo federal a implementação de políticas públicas direcionadas ao setor museológico como um todo.

Em 2003, no início do Governo Lula, foi lançada a Política Nacional de Museus pelo Ministério da Cultura, com o objetivo de propor uma ação global para o setor, indo da formação de profissionais ao fomento dos museus. Para tal foram determinados três instrumentos de operação (Política Nacional de Museus, relatório de gestão 2003-2004, p. 16):

- Instrumentos institucionais: refere-se à organização institucional do setor museológico, o que envolve a criação do Sistema Brasileiro de Museus, do Cadastro Nacional de Museus, do Instituto Brasileiro de Museus e a definição de uma legislação específica para o campo museal.

- Instrumentos de democratização: refere-se à formação de uma rede de colaboradores nacionais e internacionais. O Sistema Brasileiro de Museus, por sua capacidade de aglutinação e articulação de entidades e atores sociais, é um dos pontos de destaque dessa rede. Outros instrumentos de democratização são as redes temáticas, o lançamento de editais, os programas de capacitação e formação profissional, o programa de cooperação internacional desenvolvido com a Espanha e com Portugal, a realização de fóruns estaduais e municipais de museus e a criação e a revitalização de sistemas estaduais e municipais de museus.

- Instrumentos de fomento: refere-se aos dispositivos políticos e administrativos que foram pensados e desenvolvidos visando à revitalização dos museus, tais como o Programa Museu, Memória e Cidadania, os editais do Ministério da Cultura, do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social, da Caixa Econômica Federal e da Petrobrás, além das leis de incentivo à cultura e dos programas estaduais e municipais de apoio a museus.

Podemos dizer que, passados sete anos do lançamento da Política Nacional de Museus, os seus objetivos traçados foram em grande parte alcançados.

Os instrumentos institucionais foram o eixo de maior êxito, atingindo todos os objetivos traçados. Foi criado em novembro de 2004 o Sistema Brasileiro de Museus (SBM). O SBM tem a finalidade de facilitar o diálogo entre museus e instituições afins, objetivando a gestão integrada e o desenvolvimento dos museus, acervos e processos

museológicos brasileiros. No entanto, sobre o SBM, DA SILVA (2007, p. 298) (Ipea/Disoc) acredita que

não encontramos estratégias claras sobre o papel das unidades museológicas em sua relação com o Sistema Brasileiro de Museus ou com os sistemas estaduais e municipais. É límpido que as instituições podem aderir ao Sistema Brasileiro de Museus, mas aparentemente não desfrutam de status ou papel estratégico na gestão de subsistemas regionais e locais.

Ainda analisando a atual política, DA SILVA (2007) afirma que os recursos do Ministério da Cultura são insuficientes e que as instituições federais perderam recursos orçamentários sistematicamente nos anos 1990 e 2000, o que resulta no fato de que os arranjos de financiamento atual implicam competição por recursos e relativa instabilidade. O desenho de financiamento para o SBM é criativo, mas instável e insuficiente para consolidar a ideia de Sistema.

O Cadastro Nacional de Museus (CNM) foi lançado em 2006 e obteve notável resultado ao conseguir mobilizar mais de 2.800 instituições museológicas em todo o país, até maio de 2010. O Cadastro Nacional de Museus é um instrumento do Sistema Brasileiro de Museus criado com o objetivo de conhecer e integrar o universo museal brasileiro, em parceria com o governo espanhol, por intermédio da Organização dos Estados Ibero-Americanos. Merece destaque o caráter censitário desta ação, que busca, através da divulgação das características, atividades e serviços dos museus cadastrados, contribuir de forma efetiva para as seguintes ações: diagnóstico do setor museológico, planejamento de ações de políticas públicas de cultura e o desenvolvimento de diferentes linhas de pesquisa.

A criação do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) foi sancionada pelo presidente Lula, em janeiro de 2009, com a assinatura da Lei nº 11.906. A nova autarquia, vinculada ao Ministério da Cultura, sucedeu o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) nos direitos, deveres e obrigações relacionados aos museus federais. O órgão é responsável pela Política Nacional de Museus e pela melhoria dos serviços do setor – aumento de visitação e arrecadação dos museus, fomento de políticas de aquisição e preservação de acervos e criação de ações integradas entre os museus brasileiros. Os resultados de sua criação ainda não puderam ser verificados. No entanto, de forma geral, constituiu-se como uma vitória do setor, ao

se criar uma autarquia federal exclusivamente para assuntos ligados aos museus. Merece destaque o seu objetivo de atuar em favor não somente dos museus federais, como para todos os museus do país.

O Estatuto de Museus, Lei nº 11.904, legislação específica criada para orientar e auxiliar as instituições museais em suas tarefas de rotina, foi sancionado pelo presidente Lula, também em janeiro de 2009. Institui normas de preservação, conservação, restauração e segurança dos bens artísticos, tais como a obrigatoriedade de um plano museológico e de um programa de segurança. Além de criar normas gerais reguladoras, o Estatuto busca contribuir para uma definição mais ampla do conceito de museus, estabelece os procedimentos de criação de instituições museológicas, identifica suas funções e atribuições e regula atividades específicas. O instrumento também valida e fortalece o Sistema Brasileiro de Museus (SBM). O projeto que cria o Estatuto dos Museus não prevê adesão compulsória ao sistema: ninguém é obrigado a integrá-lo. Mas o fato é que, sem a adesão, os museus também não poderão pleitear recursos de incentivos fiscais federais. A sanção do estatuto foi precedida de um grande embate de ideias principalmente entre a Secretaria de Cultura do governo de São Paulo e o Departamento de Museus vinculado ao Ministério da Cultura, que teve como tema central a visão sobre o modelo de gestão dos museus.

Os instrumentos de democratização tiveram avanços significativos, encontrando grande retorno na comunidade museológica. Destaque para os fóruns nacionais de museus, em 2004 (Salvador), 2006 (Ouro Preto) e 2008 (Florianópolis). E, ainda, para a realização do primeiro encontro ibero-americano, em 2007, quando se criou uma pauta para a política ibero-americana de museus. Desde 2003, a comunidade museológica tem apoiado maciçamente a Semana Nacional de Museus e, mais recentemente a Primavera de Museus. Os programas de capacitação e de formação profissional também têm tido ótimos resultados; segundo o relatório de gestão, 2003 a 2006, da Política Nacional de Museus (2007, p. 76), foram realizadas capacitações para mais de 10 mil profissionais. A ampliação do número de curso de graduação também é uma marca das políticas implementadas. Outro elemento que vem tendo sucesso é a criação e a revitalização de sistemas estaduais e municipais de museus. Segundo DA SILVA (2007),

a estratégia de conformação do sistema de museus é adequada diante dos recursos financeiros e de gestão disponíveis. As escolhas

estratégicas deslocam o objetivo de gestão material e conceitual dos museus para a valorização da política e dos museus. [...] Valoriza, confere visibilidade e cria redes de apoio para a política museológica.

Os instrumentos de fomento não atingiram o mesmo nível de sucesso, apesar de trazerem resultados satisfatórios. Vale destacar, primeiramente, que o Programa Museu: Memória e Futuro, sob a gestão do Departamento Nacional de Museus (DEMU), depois IBRAM, ganhou novo desenho para abranger, além dos museus federais, os demais museus brasileiros, públicos, privados ou mistos e passou a chamar Museu: Memória e Cidadania. Em seu âmbito, merece destaque a ampliação dos recursos para os museus públicos, passando de 13 milhões, em 2002, para 23 milhões, em 2005.<sup>8</sup> Outro ponto importante foi a realização de editais, ampliando e democratizando os recursos destinados aos museus, com destaque para o Edital de Modernização de Museus (2004 a 2008), o Edital Mais Museus (2007) e o Edital Seminários Museus, Patrimônio, Memória e Sociedade, que juntos investiram mais de 8 milhões. A realização desses editais merece destaque pela inovação na esfera pública, ao abranger, além dos museus federais, os demais museus brasileiros. No entanto, o volume dos recursos se mostrou insuficiente para atender minimamente às necessidades desse grande arco de instituições museológicas, extremamente carentes de financiamento.

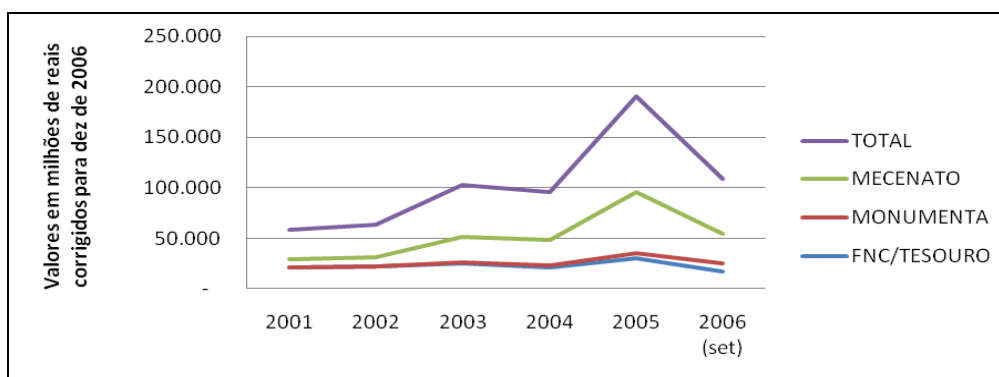
Merece também destaque o esforço realizado pelo Demu/Iphan junto às estatais para a realização de editais próprios dessas empresas para a área de museus. O empenho foi exitoso, e a Caixa Econômica Federal, o BNDES e a Petrobrás realizaram editais que juntos reuniram, de 2004 a 2006, aproximadamente 31 milhões de reais. No entanto, estes editais são realizados de forma irregular, não se configurando como política pública para o setor, que não tem como planejar, razoavelmente, suas ações de modernização, conservação e, sobretudo, sua sustentabilidade.

No Gráfico 7, a seguir, são apresentados os recursos investidos em museus pelo MinC de 2001 a setembro de 2006.

---

<sup>8</sup> Relatório de gestão 2003 a 2006, DEMU/MinC.

**Gráfico 7 – Valores investidos em museus em âmbito federal, de 2001 a 2006**



Fonte: SIAFI, SALIC e Monumenta. Elaboração do autor, com base relatório de gestão 2003 a 2006, DEMU/MinC. Obs.: FNC/Tesouro inclui recursos da administração direta, Fundo Nacional de Cultura, Iphan, Funarte, Fundação Casa de Rui Barbosa, Biblioteca Nacional e Fundação Cultural Palmares.

De forma geral, no que tange ao fomento do setor museológico, a política nacional de museus seguiu os mesmos passos de outras secretarias do Ministério da Cultura. Foram realizados editais (próprios e por via de estatais) que possibilitaram maior democratização e desconcentração de recursos; no entanto, os recursos mais significativos aplicados nos museus, conforme o gráfico 7 demonstrou, tiveram como origem as leis de incentivo. Como destacado por José do Nascimento Júnior, atual presidente do Ibram, em entrevista para a revista *Carta Maior*, em 2007, sobre os aumentos dos recursos para o setor de museus nos últimos anos, “a demanda dos museus, entretanto, é muito maior. Seria necessário, pelo menos, duplicar esse investimento para atender a uma demanda mínima”.

Na medida em que a Lei Rouanet hoje se configura como a principal fonte de recursos para os museus não federais, é importante analisar seus aspectos positivos e negativos de gestão. Podemos destacar que o benefício de 100% de isenção para o setor é um aspecto positivo para a captação de recursos, pois é uma vantagem clara frente a outros segmentos que não foram contemplados. Entretanto, conforme já destacado, os resultados entre os segmentos com 100% de isenção reproduz a lógica privada da escolha daqueles segmentos que transmitam maior visibilidade ao patrocinador. Como elemento positivo, também merece foco a modalidade de projeto “planos anuais de atividade”, que permite o pagamento das atividades correntes de instituições de caráter permanente, como museus. Porém, os processos administrativos ou burocráticos vinculados a captação, execução e prestação de contas dos planos anuais são inadequados, pois têm prazo máximo de um ano. Esse limite torna complicado o



planejamento das ações para o caso dos museus, que são instituições de caráter contínuo. Fica sempre para o gestor do museu decidir sobre o que fazer, quando finaliza um ano e ainda não captou para o plano anual do ano seguinte. Fecha-se o museu? Não há como reservar recursos de um ano com maiores resultados para algum período, futuro, de dificuldade.

No sentido de diminuir esta imprevisibilidade de gestão, tramita na Câmara dos Deputados, como já destacado, o projeto de Lei que pretende substituir a Lei Rouanet. Entre as mudanças, um ponto negativo para o setor é a perda do benefício de 100% de isenção. Destaca-se que não haverá nenhum outro setor com este benefício (exceto o audiovisual, que tem lei própria e manterá os 100%).

Outro ponto é a criação dos fundos setoriais no âmbito do Fundo Nacional de Cultura. A solução se baseia em experiências como a do Fundeb, do Ministério da Educação, a dos fundos setoriais do Ministério da Ciência e Tecnologia e a do Fundo Setorial do Audiovisual, do MinC. É importante destacar que os projetos financiados pelos fundos serão selecionados por aspectos vinculados ao interesse público dos projetos, não a aspectos relativos à visibilidade ou ao retorno de marca.

Por fim, é importante ressaltar a proposta de criação de um novo mecanismo de apoio à cultura, que é chamado nos EUA de “endowment”. Este instrumento permitiria que os museus, assim como orquestras, grupos de dança e outras instituições de ações permanentes e contínuas possam captar recursos na iniciativa privada não apenas para eventos, mas para garantir sobrevivência em longo prazo.

Atualmente, os instrumentos de captação de recursos pela Lei Rouanet têm caráter anual, são focados na execução de projetos e eventos, como já assinalado. A novidade seria que os recursos captados nesta nova modalidade ficariam aportados na instituição por períodos mais longos – quatro ou cinco anos –, o que daria maior estabilidade financeira às instituições e permitiria um planejamento de médio a longo prazo. Fernando Schuler,<sup>9</sup> diretor executivo da Fundação Iberê Camargo, em 2004, assinala que “todos os grandes museus americanos utilizam *endowment* e por isso são instituições estáveis, capitalizadas, não sofrem pressão de curto prazo do mercado, e não estão em situações como os museus daqui”. Segundo ele, o Museu de Arte Moderna de

---

<sup>9</sup> Matéria de 10/11/2004, no <[www.culturaemercado.com.br](http://www.culturaemercado.com.br)>.

Nova Iorque (Moma), por meio de aplicação no sistema de *endowment*, tem uma reserva de recursos aplicados que lhe permitiria realizar, sem patrocínio, uma exposição anual durante 11 anos. Com isso, mesmo se o museu não obtiver patrocínio para os próximos eventos, conseguirá manter boa parte de sua programação. A partir da adoção e disciplinarização desse mecanismo, a ideia é que as instituições busquem não apenas patrocínio para seus eventos pontuais, mas também captem recursos para constituir uma aplicação financeira de longo prazo. As empresas que oferecerem recursos a essas aplicações, que terão incentivos fiscais, estarão patrocinando não um evento isolado, mas a própria instituição cultural.

Dessa forma, concluo que apesar de haver um aumento dos recursos para o setor, falta uma política de fomento sistematizada para o conjunto de museus brasileiros. Merece destaque, mais uma vez, a proposta de revisão do Fundo Nacional de Cultura, que prevê a destinação de 30% de seus recursos para os fundos públicos de Estados, Municípios e Distrito Federal e de 30% para os fundos setoriais, com repasses exclusivamente para o terceiro setor. Ações como essa sinalizam para o entendimento do campo cultural como um sistema composto de vários organismos (instituições museológicas pertencentes a governos municipais, estaduais, federais, instituições não-governamentais e mistas).

Para DA SILVA (2007),

a composição do financiamento entre empresas e governo pareceu promissora como arranjo de financiamento [...]. Entretanto, há que se considerar a imprevisibilidade dos atores no que tange aos interesses de financiamento do setor museológico. Outro desenho de financiamento baseado em aumento de recursos fiscais deverá ser procurado com o intuito de fortalecer o Sistema Brasileiro de Museus.

### **3 GESTÃO DOS MUSEUS: UMA BIBLIOGRAFIA CRESCENTE**

#### **3.1 OS DESAFIOS DA GESTÃO DOS MUSEUS**

Conforme vimos no capítulo anterior, as décadas de 1970 e 1980 configuraram-se como um período de mudanças estruturais para os museus. Para melhor compreensão desse cenário, proponho sintetizar as principais questões, levantadas pela bibliografia pesquisada, que desestabilizaram o campo dos museus e algumas estratégias adotadas pelos museus para as superarem: (1) redução dos recursos públicos para museus; (2) mudanças de comportamento do público, assim como ampliação e sofisticação das atividades de cultura e lazer; (3) aumento das pressões sociais; e (4) aumento do número de museus.

##### **(1) Redução dos recursos públicos para os museus**

A década de 1980 surgiu com um novo cenário para os museus, uma vez que a partir do final da década de 1970 o mundo passou a viver uma grave crise econômica. Essa crise abala o modelo keynesiano, no qual o Estado era entendido como um agente pró-ativo sobre a sociedade e, no caso da cultura, responsável direto pela sua produção – aqui incluído o seu fomento. No seu espaço se impuseram as ideias neoliberais do Estado mínimo. O governo de Margareth Thatcher, no Reino Unido, iniciado em 1979, foi um dos principais defensores desta filosofia. Nos museus britânicos, por exemplo, houve uma forte redução da participação do estado e um grande estímulo à entrada da iniciativa privada no seu fomento (WU, 2006).

O Brasil viveu uma crise acentuada que atingiu seu auge no final da década de 1980. Altamente endividado, segue a tendência internacional, iniciando um processo de redução dos recursos públicos para a cultura e os museus. Por outro lado, estimulou o aumento dos recursos privados para o financiamento da cultura e dos museus, através da Lei Rouanet, criada em 1991 e reformulada em 1997 e 1999.

Nesse contexto, no Brasil e no mundo, torna-se necessário redefinir a estrutura de fomento dos museus, buscando novas fontes de receita: patrocínios empresariais,

outras fontes provedoras, clientes para a loja do museu, sociedades de apoio etc. Esse rearranjo segue em um sentido em que os museus tinham pouca experiência, principalmente no Brasil, já que é necessário formatar uma estrutura de captação de recursos e geração de recursos próprios. Segundo Ximena Varela (2003), para enfrentar esse desafio é necessário um envolvimento das áreas administrativa e técnica, tomando, conjuntamente, decisões relacionadas à gestão dessas novas parcerias; juntas, devem determinar os parâmetros de decisões no trato com os colecionadores, tomar decisões relacionadas ao uso comercial de imagens e objetos da coleção e estabelecer as políticas para regular o relacionamento com os patrocinadores (*apud* BECKER, 2003).

Assim, de um lado, os museus redesenham sua estrutura técnica para a captação de recursos via patrocínios e os setores ligados à comunicação e à captação de recursos ganham mais terreno. A assessoria de imprensa, a publicidade e o design gráfico passam então a ser elementos chaves para a instituição. Também é necessário reorganizar toda uma estrutura para realizar a captação de recursos: elaboração de projetos, o atendimento aos patrocinadores e o pós-venda, ou relatório de atividades cumpridas, que, em muitos casos, é o momento quando se decide a renovação do patrocínio do período seguinte. Dessa forma, as atividades de captação de recursos e comunicação passam a ser setores tão fortes quanto os tradicionais da museologia, como a pesquisa e a conservação do acervo.

Por outro lado, os museus tiveram que gerar receita via venda de produtos, uso comercial de imagens e venda de exposições de seu acervo para outras instituições. Além da abertura de lojas e cafeterias próprias ou o aluguel de seus espaços a terceiros para a implementação de restaurantes, de cinemas e para a realização de eventos (musicais, moda, prêmios, feiras, casamentos etc.). Nesse sentido, é importante avaliar muito bem os passos. Varela (2003) afirma que, por falta de conhecimento e experiência na área, tais iniciativas podem acabar em frustração e desperdício de oportunidades. Nesses casos, agregar novas atividades acaba significando ainda mais pressões para todos, desde o diretor até os funcionários de manutenção.

Por último, mas não menos importante, os museus passaram a precisar de maior controle de seus gastos, na medida em que estes se tornaram mais escassos; foi necessário ter maior eficiência e eficácia na sua gestão.

## **(2) Mudanças de comportamento do público, assim como ampliação e sofisticação das atividades de cultura e lazer**

Nos últimos trinta anos, houve avanços impressionantes no campo tecnológico, que geraram mudanças profundas na sociedade. Forjaram-se novos paradigmas políticos, econômicos, sociais e culturais e foi posto fim à sociedade pós-indústria – das grandes máquinas e da produção em série –, dando início à sociedade do conhecimento, das ideias (HOOPER-GREENHILL, 1998, p. 23). As informações passam a correr o globo em instantes, assim como novas formas de entretenimento foram surgindo e se sofisticando.

Nesse panorama, o público passou a ter um novo comportamento na relação com as suas atividades de lazer e cultura. A partir da década de 1980, os museus passam a conviver com esse desafio, que foi se sofisticando ao passar dos anos. Diante desse cenário, conforme destacado por Rosane Maria da Rocha de Carvalho (1998), os museus “eram [enxergados como sendo] chatos e cansativos de se visitar, com exposições poucos atraentes, com etiquetas pequenas e indecifráveis e dizeres obscuros do tipo OST [significando que a técnica empregada numa pintura é a de óleo sobre tela]”. De que forma seria possível reverter essa situação?

Além do público, as ofertas culturais haviam se sofisticado. A competição vinda de outros setores passou a ser muito mais intensa. Não só havia uma gama mais ampla de atividades para ocupar o tempo livre, como os espaços passaram a fornecer formas mais complexas de entreter o público (MOORE, 1998, p. 10). Podemos destacar como exemplos: os *shoppings* (com cinemas, livrarias, restaurantes etc.), os centros culturais (com exposições temporárias, cinemas, teatro, café, livraria etc.) e os complexos de cinema (com livraria, lojas, café e vídeolocadora).

Nesse cenário, com mudanças de comportamento do público e ampliação das possibilidades de lazer, torna-se necessário uma postura mais pró-ativa das instituições museológicas no sentido de se fazerem significativas para a sociedade e assim permitir a sua permanência ou, quem sabe, o seu crescimento. As instituições museológicas percebem que não poderiam mais se limitar a conservar, pesquisar e expor, nem mais em ser um espaço para apenas manter coisas.

Nessa concepção, a exposição passa a ser um instrumento de comunicação. É necessário permitir que o público aborde os objetos e as exposições de forma mais próxima e ativa, de forma que o visitante (usuário) tenha uma experiência que envolva todos os sentidos (HOOPER-GREENHILL, 1998). Nesse novo papel, o museu passa a ser o porta-voz dos valores culturais que abriga, tendo que aprofundar o conhecimento sobre o seu acervo e entender como os diversos públicos o percebem.

### **(3) Aumento das pressões sociais**

Outro elemento importante para entender o cenário atual das instituições museológicas foi o Movimento Internacional para uma Nova Museologia (Minom). A partir da década de 1970, há um movimento de forte crítica à museologia tradicional. A primeira expressão pública e internacional desse movimento foi, em 1972, a Mesa-Redonda de Santiago do Chile, organizada pelo Icom/Unesco. Esse movimento destacou que os museus não poderiam deixar de se posicionar em um contexto global de grandes transformações sociais, econômicas e culturais, no qual a técnica permitiu à civilização materializar gigantescos progressos, mas também criou um desequilíbrio entre os países que atingiram um alto nível de desenvolvimento material e aqueles que permanecem à margem desta expansão.

A Declaração de Quebec de 1984 coroa esse processo, reafirmando a função social do museu e o caráter global das suas intervenções. A partir desse momento, os museus passam a travar uma luta pela redefinição de seu lugar na sociedade, agregando ao escopo de suas missões preocupações como a de buscar novas formas de agir no sentido de contribuir para a educação e o bem-estar econômico das comunidades em que se inserem e a de questionar o ajuste de suas propostas às demandas da sociedade (CHAGAS e SANTOS, 2002).

### **(4) Aumento do número de museus**

A integração dos mercados globais que vem ocorrendo a passos largos nas últimas décadas, aliada aos fluxos de informação que percorrem o globo em instantes, fornece um contorno bem definido ao fenômeno da globalização massificante (MIRANDA, 2006). Nesse contexto, a sociedade contemporânea, assustada com a perda de identidades locais em detrimento da cultura global do consumo, a partir do final da década de 1970, começou a buscar uma forma de organizar sistematicamente arquivos e

museus com o “propósito de salvaguardar a memória coletiva e narrar a sua própria história” (GONÇALVES, 2002, p. 63).

Houve enorme proliferação de museus em todo o mundo, tratando das mais diversas temáticas, preservando e expondo acervos sem espaço nos museus até então (MOORE, 1998; SANTOS, 2004; WU, 2006).

Em paralelo à ampliação do espaço dos museus na sociedade, a partir da década de 1980, com a redução dos recursos para a cultura e museus, começou a haver um debate sobre qual é a importância dos museus, com discussões sobre a viabilidade social, política e cultural de algumas destas instituições. Para Timothy Ambrose e Crispin Paine (2002), as discussões que ocorrem na área da museologia vão ganhando complexidade: da limitação dos recursos enfrentada por grande parte dos museus a questões relacionadas ao impacto do crescimento das coleções na qualidade e viabilidade do serviço prestado pelos museus. De acordo com Ambrose e Paine (2002), existem hoje na Europa quatro museus para cada museu existente na década de 1950 (*apud* BECKER, 2003).

### 3.2 A GESTÃO DOS MUSEUS: HISTÓRICO, PRINCÍPIOS E PROBLEMATIZAÇÃO

Esses novos fatores terão efeitos e respostas variados no universo dos museus dependendo, entre outras coisas, do país onde está localizado o museu, da sua esfera administrativa (público federal, público municipal, privado, associação etc.), da sua temática (artes, história, antropologia etc.) e de seu tamanho. Entretanto, de forma geral, esse cenário é extremamente complexo para todas as instituições museológicas.

Administrar recursos escassos, ampliar funcionalidades, buscar novas fontes de recursos, entre outros fatores, tem gerado muita pressão sobre todos profissionais do campo museológico. Dentre toda equipe, os gestores dos museus por sua responsabilidade, em última instância, pelos resultados da instituição, têm sofrido especialmente. E nesse ponto se coloca uma das questões desta dissertação: de que forma os gestores buscaram e ainda buscam responder a estes grandes desafios?

A partir do final da década de 1980 e início da década de 1990 começam a aparecer estudos que tentam entender esse período de crise e apontar novos horizontes para a gestão dos museus. No âmbito deste capítulo pretendo apresentar a literatura sobre este assunto, que tem crescido nestas últimas décadas (em particular, HANDY, 1993; LORD, 2002, 2009; EDSON, 1994; DAVIES, 1998, 2001; KAWASHIMA, 1997; MOORE, 1998; KOTLER, 1975, 2001; VARELA, 2003, BECKER, 2003). Entre as discussões trazidas por estes autores, apresenta-se a atualização dos processos de gestão dos museus como um elemento importante para enfrentar as transformações que estão ocorrendo no mundo e no ambiente dos museus.

A Declaração de Quebec explicita essa questão.

A museologia deve procurar, num mundo contemporâneo que tenta integrar todos os meios de desenvolvimento, estender suas atribuições e funções tradicionais de identificação, de conservação e de educação, a práticas mais vastas que estes objetivos, para melhor inserir sua ação naquelas ligadas ao meio humano e físico. Para atingir este objetivo e integrar as populações na sua ação, a museologia utiliza-se cada vez mais da interdisciplinaridade, de métodos contemporâneos de comunicação comuns ao conjunto da ação cultural e igualmente dos meios de gestão moderna que integram os seus usuários.

A declaração faz menção à necessidade de utilizar meios de gestão modernos. O que pode então ser compreendido como “gestão moderna”? A partir da década de 1960, vem ocorrendo um processo de incorporação de práticas de gestão do mundo industrial pelo setor de serviços. Principalmente a partir da década de 1980, houve a adoção destes métodos por parcela do serviço público e do terceiro setor. Nesse contexto, “gestão moderna” dos museus significa a aplicação dos princípios de gestão contemporâneos provenientes da investigação sobre as “melhores práticas” do mundo dos negócios para o campo dos museus.

### **Gestão de museus e de negócios, diferença de princípios**

É importante fazer algumas reflexões sobre os princípios de gestão contemporâneos. Conforme colocado acima, primeiramente é importante destacar que estas práticas de gestão são originadas no mundo dos negócios, em que o objetivo central é melhorar o desempenho econômico, o lucro, dessas organizações. Assim, a utilização destas práticas como referência para o campo dos museus deve



necessariamente passar por um grande filtro na medida em que para a maior parte das instituições culturais e, principalmente, para os museus a dimensão econômica não é o elemento central de sua finalidade.

A partir da definição do Icom sobre os museus<sup>10</sup> percebemos claramente que os museus são instituições sem fins lucrativos, o que não significa dizer que não têm objetivos econômicos. Pois conforme vimos, dependem de recursos financeiros para a sua sustentabilidade. No entanto, é outro conjunto de valores que justifica a sua existência.

Para David Thorsby (2001), por exemplo, os bens e serviços culturais seriam divididos em duas dimensões: o seu valor econômico e o seu valor cultural. As dimensões do valor cultural, para o autor, devem nascer no discurso cultural. Nesse sentido ele propõe uma divisão a partir do que vê como os elementos básicos do valor cultural: valor estético, histórico, social, espiritual, simbólico e de autenticidade. Essa abordagem de Thorsby (2001) destaca que tanto os museus como os acervos neles depositados têm valor em si (estético, histórico, social, espiritual, simbólico ou de autenticidade). Dessa forma, podemos compreender a missão dos museus como sendo a conservação, pesquisa e transmissão educativa do valor das suas instituições e dos seus acervos.

Atualmente, o volume de público dos museus tem sido seu aspecto mais valorizado. No entanto, conforme destacado, um museu não vale somente pelo seu público, pela sua visibilidade, e sim por todo um conjunto de valores para a sociedade. Há museus nos quais a visitação não é expressiva e, no entanto, seus trabalhos de pesquisa são muito aprofundados. Da mesma forma, há outros cujo patrimônio é muito significativo, mesmo que não tenham grande poder de comunicação. Ampliar o público algumas vezes pode ir contra a sua missão, conforme destaca Santos (2004, p. 64).

Levar o grande público ao museu, ainda que composto pelos diversos segmentos da população, não significa necessariamente que se está democratizando a cultura nem, muito menos, atendendo a demandas de parcelas maiores da população. Pode-se estar apenas modificando a natureza da exposição e transformando elementos culturais mais

---

<sup>10</sup> Instituição permanente, sem fins lucrativos, a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público e que adquire, conserva, investiga, difunde e expõe os testemunhos materiais do homem e de seu entorno, para educação e deleite da sociedade.

complexos em objetos estereotipados a serviço apenas de práticas de consumo e distração.

Nesse sentido, a partir da reflexão de Throsby (2001) e da definição do Icom sobre as finalidades dos museus, a gestão dos museus deve estar orientada para potencializar o valor cultural de suas instituições, através da conservação, pesquisa, difusão e exposição de seus acervos objetivando a educação e o deleite da sociedade.

### **A “gestão contemporânea”, uma aproximação**

Após fazer uma reflexão sobre os princípios norteadores da gestão dos museus, volto à discussão sobre a gestão contemporânea, a partir da literatura sobre o tema. Antes, no entanto, de forma breve, é importante compreender o histórico das práticas, preceitos e investigações sobre a gestão.

Inicialmente compete colocar que o estudo sobre a “Gestão” é parte integrante das preocupações da Engenharia de Produção. Para Francisco de P. A. Lima (1994, p. 63), a engenharia de produção “se constituiu e se desenvolveu a partir de necessidades colocadas pela complexificação dos sistemas produtivos, que exigiam novas formas de gestão, de organização da produção e do trabalho”. Até a Revolução Industrial, a gestão era, de forma geral, implementada informal e intuitivamente; com o progresso no setor industrial, o advento da produção em massa, com destaque para o papel de Henry Ford, surgiu a necessidade de organizar e administrar complexos sistemas de produção.

Nesse sentido, merece destaque a formulação, por Henri Fayol, no início do século XX, das “famosas *funções administrativas* – planejar, comandar, controlar, avaliar e organizar” (MINZBERG, 1973 *apud* Gelson Silva JUNQUILHO, 2001, p. 304). A dimensão que norteava esse tipo de organização foi sintetizada e criticada por Max Weber (*apud* Morilo PETRI, 2005, p. 33), que listou uma série de atributos ou critérios que balizavam a busca do sucesso empresarial naquele tempo. Dentre eles destacam-se a autoridade da hierarquia – autoritarismo –, a divisão do trabalho, a separação entre administração e propriedade, a necessidade da existência de normas rígidas e a importância dos salários e promoções baseadas na competência técnica e a impessoalidade das relações interpessoais.

A burocracia destacada e caracterizada por sua estrutura rígida, funcionou relativamente bem até o final dos anos 1960 (PETRI, 2005). Nesse período operaram-se grandes transformações no sistema capitalista de produção mundial: a desestabilização das economias mundiais, a discussão sobre o papel do estado, a emergência dos países do sudeste asiático e a grande competitividade de seus produtos nos mercados internacionais (JUNQUILHO, 2001). Essas alterações, segundo Adriana Marotti Mello (1996 *apud* JUNQUILHO, 2001), levam à crise do modelo fordista de acumulação. Segundo Schon (1971 *apud* PETRI, 2005) somado a estes fatores houve um avanço tecnológico até então desconhecido. As mudanças da base tecnológica se tornaram frequentes nos campos empresariais, sociais, ambientais e culturais, configurando-se como uma característica marcante do final do século XX. Até então as mudanças que ocorriam não eram profundas e constantes; conseqüentemente, eram assimiladas sem grandes dificuldades e resistências.

Surgem daí diversas abordagens, “as chamadas novas tecnologias de gestão organizacional” (MELO, 1996; ANTUNES, 1995 *apud* JUNQUILHO, 2001). Segundo o autor essas novas abordagens “passam a pregar a flexibilização dos processos de produção”. Nesse contexto podemos destacar algumas abordagens como: *Gestão da Excelência*, a *Gestão do Conhecimento* e a *Gestão Estratégica*. Para essas novas perspectivas, em função do cenário mais instável, conforme apresentado, o bom desempenho das organizações tem relação com a capacidade de seus executivos e da organização como um todo de gerar conhecimentos e utilizá-los, sistematicamente, para auxiliá-los no processo decisório.

Em paralelo, alguns autores se contrapõem a essas perspectivas sobre a gestão. Reed (1984, 1985, 1989 *apud* JUNQUILHO, 2001) enquadra estas concepções dentro daquelas compreendidas como gestão *técnica*. Para o autor, nessa perspectiva a gestão é vista como instrumento tecnológico neutro, que funciona a partir de estruturas racionais formalizadas de sistemas de controle, capazes de garantir eficiência sobre a coordenação das ações humanas. O que para Reed é muito limitado, pois não abrangem os contextos macrossociais e suas articulações com os cenários microssociais das organizações. Segundo Vicent de Gaulejac (2007), nessas perspectivas de gestão o homem de profissão é substituído pelo homem flexível, a serviço do capitalismo e não de seu próprio bem-estar. Alvesson e Willmott (1996 *apud* JUNQUILHO, 2001) também

criticam a perspectiva neutra da gestão, porque negligencia o seu aspecto político, omitindo as relações sociais a partir das quais a gestão técnica emerge. Mintzberg (1990 *apud* JUNQUILHO 2001) também se opõe a essas concepções afirmando que os gerentes têm dificuldades para exercer atividades sistematizadas através do planejamento.

Já para Lima (1994) a Engenharia de Produção (e a Gestão, por conseguinte) situa-se “precisamente nesta interface entre a técnica e a sociedade (...) Por ser fluída, a um só tempo técnica e social, é facilmente reduzida a um ou outro de seus componentes, dependendo do ponto de vista que se adote”. Como podemos ver, o estudo sobre a gestão não é um campo de pesquisa neutro.

### **A “profissionalização” da gestão para o terceiro setor e museus**

De forma geral, segundo Andréa Leite Rodrigues (2004) o campo das organizações sem fins lucrativos ficaram a margem da profissionalização da gestão. Para a autora, este campo se caracterizava pelo trabalho de voluntários e pessoas com múltiplos conhecimentos, que se desdobravam nas diversas tarefas organizacionais, movidos pela causa. Moore (1998) destaca que, para o caso dos museus, “isso não quer dizer que antes não se havia dirigido eficazmente muitos museus através de métodos empíricos baseados no sentido comum”.

A partir da década de 1980, começam a aparecer, segundo Rodrigues (2004), diversos autores no campo das organizações sem fins lucrativos, “preocupados em criar consciência entre gestores sobre a necessidade de trabalhar perseguindo objetivos claramente definidos”. No campo dos museus observa-se o mesmo fenômeno com uma grande quantidade de textos prescrevendo a necessidade de coibir o amadorismo e passar a adotar processos de gestão que adotem planejamento, definição de objetivos, acompanhamento dos níveis de eficácia e ampliação da relação com os públicos parceiros. Roy Strong<sup>11</sup> (1988 *apud* MOORE, 1998) comentou que justamente a falta de profissionalismo dos museus tornou ainda mais complicado tomar as decisões necessárias em relação aos desafios que se colocaram para estas organizações, principalmente, na década de 1980.

---

<sup>11</sup> Ex-diretor do Victoria and Albert Museum, de Londres.

Os museus que até a década de 1970 praticavam uma gestão considerada na literatura como “amadora”, se abrem a uma avalanche de teorias tidas como inovadoras sobre a gestão das organizações. No entanto, Moore (1998) destaca que, para alguns críticos, estas teorias transformaram-se em um monte de opiniões contraditórias, com um vai e vem de modas e versões, cada vez mais frequentes. Para o autor, a profusão de teses, em certa medida, trouxe mais confusão que luz para o setor.

### 3.3 PANORAMA DA GESTÃO DOS MUSEUS A PARTIR DO MODELO DOS SETE “S”

Nesse tópico tenho a intenção de organizar a grande quantidade de reflexões e apontamentos dos pesquisadores sobre a gestão dos museus.

Conforme destacado por Moore (1998), não há entre os autores uma recomendação padrão; com isso os diretores de museus não têm como buscar soluções *standers* para os problemas de gestão. Além de atualmente não contar com modelos hegemônicos, existe uma grande segmentação no campo da gestão. Nesta investigação, encontrei uma gama de subdivisões em áreas de interesse do campo da gestão, muitas vezes com literatura específica. Podemos destacar os estudos relacionados à estrutura organizacional, liderança, planejamento, estratégia, sistemas e métodos de avaliação, entre outros. Nesse sentido, considere importante observar de que forma as teorias e métodos foram prescritos e quais discussões foram apresentadas para as diversas preocupações da gestão de um museu.

Assim, sem ter o interesse em prescrever métodos e fórmulas de gestão, escolhi uma abordagem de avaliação com o objetivo de permitir uma visão global sobre a gestão dos museus.

A abordagem selecionada foi McKinsey 7-S ou Modelo dos sete “S”. Destaco a seguir os elementos principais para esta escolha: (1) ser considerada como o primeiro método de avaliação organizacional não financeiro; (2) ser considerada um dos métodos mais citados dentro da literatura especializada; (3) ser orientada para o entendimento global da instituição, considerando aspectos objetivos e subjetivos; (4) por encontrar aplicações ao campo dos museus no estudo de Moore (1998) e por ser referência para o Departamento de Estudos de Museus da Universidade de Leicester, Inglaterra.

O modelo McKinsey 7-S se caracteriza como um sistema de medição total, o que o tornou referência, diferenciado da coleção de medidas não relacionadas. A abordagem McKinsey 7-S caracteriza-se como um modelo de avaliação que busca um melhor desempenho organizacional e constitui-se como uma ferramenta de análise e de ação (ZAGO, RIGONI, ABREU E RODRIGUEZ, 2008, p. 3).

Paradigmas do modelo dos 7-S:

(1) Não há o melhor método de organização;

(2) A organização ideal é aquela que está alinhada, ou seja, coerente com o ambiente circundante;

(3) A organização é um sistema complexo de elementos inter-relacionados, cada um dos quais contribui para a eficácia organizacional;

(4) Existem sete elementos-chave de uma organização, que são fundamentais para compreender a eficácia da organização: (S)trategy = estratégia; (S)tructure = estrutura; (S)ystems = sistemas; (S)tytle = estilo gerencial; (S)kills = habilidades; (S)taff = pessoal e (S)hared Values = valores compartilhados;

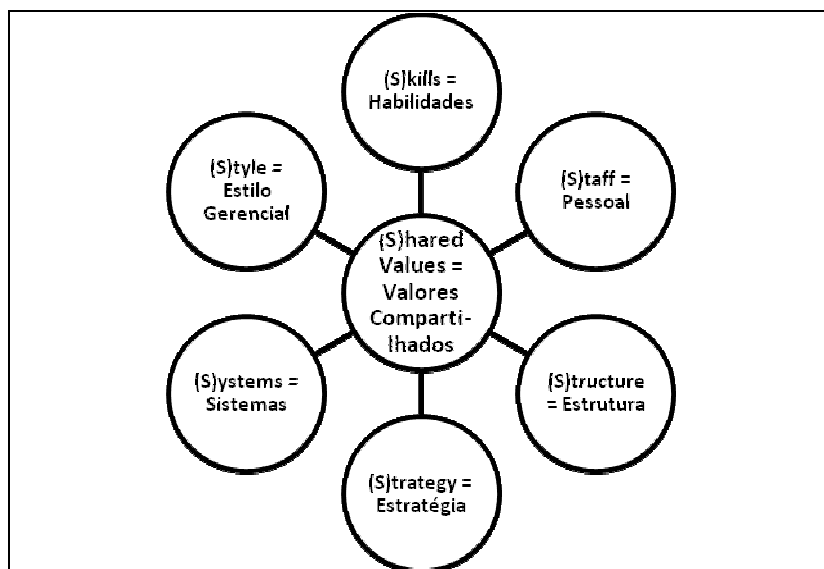
(5) Para ser eficaz, uma organização deve ter um alto grau de “adequação”, ou de alinhamento interno, através desses sete elementos, ou seja, cada “S” é consistente e reforça o outro “S”;

(6) Os sete elementos são distintos em dois grupos: “hard” e “soft”. Estrutura, Sistemas e Estratégia são elementos “hard”, de caráter objetivo. Pessoal, Estilo Gerencial, Habilidades e Valores Compartilhados são os elementos “soft”, de caráter subjetivo.

É importante realçar que proposições como o Modelo dos sete “S”, conforme já destacado, foram criadas para certa realidade industrial e, agora, estão sendo transpostas para o setor de serviços, o que inclui as organizações culturais. A utilização nessas instituições, muitas vezes, são descontextualizadas e carecem de análises mais profundas. Reafirmo que neste estudo não proponho a aplicação desse método de avaliação para os museus. Considero relevante utilizá-lo como um elemento de estudo acadêmico. Na medida em que suas categorias (Estratégia; Estrutura; Sistemas; Estilo Gerencial; Habilidades; Pessoal e Valores Compartilhados) permitem uma leitura macro dos museus, através da ótica da gestão. Por meio desses tópicos, os sete “S”, tenho a

intenção de trazer os apontamentos e reflexões de pesquisadores sobre alguns dos importantes campos de estudo sobre a gestão dos museus.

**Figura 1 – Modelo dos 7-s**



Fonte: ZAGO, RIGONI, ABREU E RODRIGUEZ (2008). Elaboração do autor.

### 3.3.1 Valores compartilhados

Os *valores compartilhados* (Shared Values) são os elementos que definem a instituição (missão) e projetam o seu futuro (visão). Nas últimas décadas, este tema tem ganhado importância entre os pesquisadores e os profissionais de museus. No entanto, para Moore (1998), ainda são poucos os museus que compreendem como utilizar e qual é o seu propósito. Para o autor “cada museu deve determinar em sua missão qual será a sua contribuição particular para o campo dos museus”. No entanto, segundo o autor, muitos museus formatam a sua missão de forma muito similar a definições genéricas do que seja museu.<sup>12</sup> Essa perspectiva é compartilhada com outros autores, como Stuart Davies (1996, p. 16), que chega a propor um caminho para a construção da missão do museu. Para ele, idealmente a “missão” de uma instituição responde a cinco perguntas-chave e procura resumir as respostas de forma sucinta: para que existimos (finalidade); em que acreditamos (valores); o que queremos alcançar (metas); o que fazemos (função) e para quem o fazemos (público e parceiros).

<sup>12</sup> Para o Icom, o museu é uma organização de fins não lucrativos, uma instituição permanente a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento, aberta ao público e que recolhe, conserva, pesquisa, comunica e expõe, para propósito de estudo, educação e lazer, evidência material do homem e do seu ambiente.

Moore (2005) destaca que os museus devem sempre deixar o mais claro possível, não só interna como principalmente externamente, qual é o seu objetivo sociocultural. A fim de não sofrer gravemente, como ocorreu, principalmente nos anos 1980, uma fissura de identidade entre o público e o museu. Destaca que é o público o foco principal do museu, juntamente com a conservação do patrimônio cultural nele depositado. Sem público, os museus passam, inclusive, a não ter argumentos para solicitar apoio financeiro.

Nesse sentido, é importante observar a missão de um museu brasileiro, inaugurado em 2008, que tem sido um grande sucesso de público,<sup>13</sup> com mais de 300 mil visitas por ano. A missão do Museu do Futebol, exposta em seu site, é

investigar, divulgar e preservar o futebol como manifestação cultural brasileira. Trabalhando com a inserção histórica e cultural desse esporte no Brasil por meio de exposições, ações educativo-culturais, pesquisas e procedimentos de salvaguarda, valorizando a prática do futebol que atravessa o cotidiano do país desde fins do século XIX. O futebol – seus números, regras, símbolos, representações e histórias – é o nosso principal foco de apreciação. A partir dele pretende estimular reflexões críticas sobre dimensões da sociedade associadas ao tema como: comportamento, evolução da preparação física do atleta, vocabulário e religiosidade, entre outras, sempre entrelaçando o futebol com a história do país.

Percebe-se na missão desse museu, uma preocupação em limitar o foco do museu, restringindo o campo de atuação para os fenômenos associados ao futebol no Brasil, não abrindo espaço, inclusive, para se ter uma abordagem do futebol em outros países. Não podemos dizer que esta missão é o elemento do seu sucesso, pois o Museu trata de um tema de grande apelo popular, que envolveu muitos recursos e mídia. No entanto, serve como referência das práticas recentes adotadas pelos museus brasileiros.

Entretanto, segundo Moore (1998), embora pareça simples, ainda existem algumas resistências a formulação da missão por alguns museus, que são basicamente divididas em dois pontos. O primeiro pauta-se no fato de que a missão já é sabida por todos do museu ou já está no documento que o constituiu. No segundo, que a definição da finalidade do museu limita a criatividade e a exploração de novas possibilidades.

---

<sup>13</sup> Segundo o Governo do Estado de São Paulo, em 2009, o Museu recebeu mais de 300 mil visitantes. Retirado de <<http://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/lenoticia.php?id=204834>>.



Para Neil Chalmers, diretor do Museu de História Natural de Londres, definir uma missão e uma visão clara e objetiva não limita a instituição, ao contrário do exposto no segundo argumento, e sim permite ao museu se concentrar em sua missão e deixar claro para o público e para os financiadores qual é. Para o autor (1989, p. 187)

é impossível esperar que se obtenham fundos, de que se necessita, sem uma visão de futuro. Os museus não convencerão o governo, as companhias ou os indivíduos para que aportem recursos suficientes salvo que possamos convencê-los de que temos uma visão de futuro. Sem uma visão o museu carece de futuro.

Outra questão importante sobre a definição da missão e da visão dos museus é: a quem caberá essa tarefa e qual é o melhor meio para defini-la? Nesse ponto não existe consenso. De forma geral, a responsabilidade de estabelecer a missão cai sobre os dirigentes. A associação de museus da Grã-Bretanha, em seu código de práticas para dirigentes de museus, afirma que “o órgão dirigente ou qualquer outro alto cargo do museu deve preparar e difundir uma clara definição dos fins, objetivos e métodos que vão empregar no museu” (*apud* MOORE, 1998, p. 20). Valerie Beer (1997) amplia este debate argumentando que a formulação destes valores não deve ser unicamente responsabilidade dos diretores de museus e sim dos representantes de todas as pessoas interessadas pelo museu. A perspectiva de ampliar essa participação tem ganhado força. No entanto, ainda encontra pouca aplicação, pois torna o processo muito mais complexo e demorado. Beer (1997) argumenta que apesar de ser realmente mais trabalhoso, os resultados são muito melhores, criando um sentido de apropriação e comprometimento com a missão estabelecida para aqueles que se envolveram na sua elaboração.

### **3.3.2 Estratégia**

Os valores compartilhados que se originam da missão e da visão necessitam de uma Estratégia que seja capaz de torná-la realidade. Para Mintzberg (2007, p. 23), “não há uma definição única, universalmente aceita”. Ao longo dos anos a abordagem sobre estratégia tem se caracterizado por modismos. Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel (2000) propõem, através da revisão da literatura sobre o tema, que existem dez pontos de vista distintos, a maioria dos quais se reflete na prática gerencial das organizações. Cada ponto de vista, chamado de “escolas de pensamento

estratégico”, tem uma perspectiva única e destaca um aspecto importante do processo de formulação estratégica, sendo eles: a concepção, o planejamento, o posicionamento, o espírito empreendedor, a cognitiva, o aprendizado, o poder, a cultura empresarial, o ambiente e a configuração. Estas escolas estão relacionadas na Tabela 3, classificadas segundo o grupo a que pertencem, o adjetivo que as qualifica e um resumo sobre a concepção da escola referente ao processo de formulação de estratégia.

**Tabela 3 – Escolas de pensamento na formação de estratégia**

NATUREZA DA ESCOLA	ESCOLA	VISÃO DO PROCESSO	RESUMO
Prescritiva	Design	Conceitual	Formulação da estratégia como sendo informal, normalmente na mente consciente de um líder, usa o modelo de análise SWOT.
	Planejamento	Formal	Utiliza o SWOT, entende o processo como sendo formal e com a participação de mais pessoas além do líder.
	Posicionamento	Analítica	Enfoca mais o conteúdo das estratégias do que os processos prescritos para fazê-las.
Descritiva	Cognitiva	Mental	Busca nas ferramentas da psicologia cognitiva o modo de penetrar na mente do estrategista.
	Empreendedora	Visionária	Processo de visionário de um líder forte.
	Aprendizado	Emergente	Surge de um processo de aprendizado coletivo.
	Política	Poder	Ênfase no processo de negociação (entre grupos internos e/ou entre a organização e seu ambiente).
	Cultural	Ideológica	Estratégia deve ser coletiva e cooperativa, estratégia deve estar na cultura organizacional.
	Ambiental	Passiva	Criação de estratégia baseada na reação da empresa ao contexto e às pressões, e não ao que ela é de fato.
Configurativa	Configuração	Epistemológica	Procura colocar todas as outras escolas como episódios específicos no processo

Fonte: Realizada pelo autor com base em MINTZBERG (2004, p. 19)

Segundo os autores, a maioria das estratégias que fracassa é fruto da adoção de uma única abordagem. Para ter sucesso, a estratégia deve combinar características de diferentes escolas de pensamento.

Neste trabalho tomarei como referência a abordagem do “planejamento estratégico”. Esta escolha é baseada no fato dessa concepção ser a tradicionalmente empregada em criação de estratégias empresariais (PROENÇA, CAMEIRA, RIBEIRO, 2004) e também ser a principal utilizada na gestão dos museus (MOORE, 1998). A

partir desse foco, primeiramente será feita uma breve contextualização do histórico e da discussão sobre “planejamento estratégico”. Depois pretende-se destacar alguns autores que se dedicaram a propor e observar o seu uso no campo dos museus.

O “planejamento estratégico” surgiu nos anos 1960, quando as forças que atuam no mercado se tornaram cada vez mais imprevisíveis e inesperadas, forçando as organizações a buscar novas formas de planejamento e gestão que lhes permitissem posicionar-se melhor num mercado cada vez mais competitivo. A definição de planejamento estratégico, assim como os diversos temas relativos à gestão estratégica, não é consensual. Kotler (1975), um dos defensores da sua utilização, diz que: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando a um maior grau de interação com o ambiente”. Para Mintzberg (1989, 2004), no entanto, o planejamento estratégico não é um instrumento para criar estratégias, mas para operacionalizar estratégias que já foram criadas por outros meios. Segundo Michael E. Porter (1999), planejamento estratégico é uma ferramenta que envolve a visão do futuro, tendo como base a análise do passado e do presente, permitindo que a empresa aproveite as oportunidades existentes. E, para Idalberto Chiavenato (1983), é geralmente um planejamento global e de longo prazo.

Na literatura focada em gestão de museus as definições são mais convergentes. Havendo uma convicção na ferramenta de planejamento estratégico como essencial para o bom desempenho dos museus. Para Moore (1998 e 2005), a realização de um plano estratégico assegura, principalmente, que o museu seja pró-ativo, em lugar de reagente às forças externas. Para o autor, o plano é um guia para percorrer um território e chegar ao destino traçado. No entanto, muitas vezes, a rota sofre alterações, em função das circunstâncias, e, às vezes, até mesmo o destino final se altera. Segundo Moore (2005, p. 40), “os planos estratégicos deveriam entender-se desta forma muito mais flexível”.

Segundo Roy Strong (*apud* MOORE, 1998, p. 21), o planejamento não tem sido tradicionalmente reconhecido como um elemento importante para a gestão de museus, mas desde finais da década de 1980 está começando a se converter em ideia unânime. Principalmente na década de 1990, o planejamento ganhou relevância para a direção de museus, importando, de forma lenta, esta ferramenta que no mundo empresarial já se encontrava em um momento de estagnação frente a outras abordagens estratégicas. Segundo Moore (1998), o processo de incorporação desse instrumento para o cotidiano

da gestão de museus, na Inglaterra e nos EUA, foi facilitado por ser parte integrante do Museum Assessment Program dos Estados Unidos e de ser fomentado pela Museums and Galleries Commission britânica mediante a publicação de um manual e de uma série de diretrizes para uma boa gestão (Museum Assessment Program, 1990; AMBROSE e RUNYARD; DAVIES, 1996). Ainda merece destaque que no Reino Unido, um museu sem plano estratégico não é registrado e não pode, assim, acessar, algumas fontes de fomento.

No Brasil, o interesse e uso do planejamento como ferramenta de gestão de museus ocorreu de forma ainda mais lenta. No entanto, podemos dizer que hoje se encontra bem difundida. Uma expressão da consolidação da importância do planejamento foi a determinação, por via de Portaria Normativa do Iphan/MinC,<sup>14</sup> em 2006, da obrigatoriedade, para os museus do Iphan, de elaborar ou adaptar seus “Planos Museológicos” no prazo máximo de 1 (um) ano. O documento destaca a necessidade de organizar a gestão dos museus do Iphan, com o objetivo de propiciar maior racionalidade e eficiência do fazer museal. Segue trecho do documento.

Art. 1º Instituir parâmetros gerais de organização da gestão das instituições museológicas do IPHAN, compreendendo o Plano Museológico como ferramenta básica de planejamento estratégico, de sentido global e integrador, indispensável para a identificação da missão da instituição museal e para a definição, o ordenamento e a priorização dos objetivos e das ações de cada uma de suas áreas de funcionamento. (Portaria Normativa nº 1, de 5 de julho de 2006, DOU de 11/7/2006).

No entanto, segundo DAVIES (1998, p. 80), mesmo entre os diretores de museus que realizam planejamento e que são conscientes da necessidade de planejamento estratégico e dos processos implicados, ainda há falta de conhecimento sobre essa ferramenta de gestão. Em entrevista realizada com 110 museus e galerias britânicos, em 1992, muitos diretores de museus demonstram ceticismo com relação ao planejamento, em função, por exemplo, da dificuldade da ferramenta em lidar com ambientes instáveis econômica, política e socialmente. Como no depoimento colhido por Davies (1998, p. 92) em sua pesquisa:

---

<sup>14</sup> Portaria Normativa nº 1, de 5 de julho de 2006 (DOU de 11/7/2006).

No ambiente econômico atual [...] é ótimo planejar o futuro e estabelecer objetivos; mas o que acontece quando não se pode alcançar mesmo as metas mais modestas? Então a situação passa a ser de oportunismo no lugar de realizar as estratégias previstas.

Para DAVIES (1998), há ainda um entendimento muito incompleto do planejamento estratégico, entendendo o planejamento como algo formal e rígido. O planejamento estratégico não é uma camisa de força; na verdade esta ferramenta orienta a direção dos passos futuros, criando a base para tomadas de decisões presentes, proporcionando flexibilidade e capacidade de responder de modo criativo às dificuldades e oportunidades que se apresentem.

Nesse contexto de baixa informação no campo dos museus, Moore (2005) tenta elucidar alguns pontos relativos à elaboração de um planejamento estratégico. Para o autor, existe uma grande confusão terminológica neste terreno, destacando que os planos “estratégicos”, “corporativos”, “de futuro”, “de desenvolvimento”, “empresarial”, ou simplesmente “museológicos” são em grande medida a mesma coisa.

Outro ponto importante tratado pelo autor se refere a seu tempo de previsão, duração e atualização. Os primeiros planos de museus britânicos compreendiam um período de cinco anos, com uma descrição detalhada das atividades planejadas para cada ano. No entanto, as rápidas alterações no ambiente social, econômico e cultural faziam com que muitas das ações deixassem de ter sentido poucos anos depois. Em resposta a estas questões, Moore (2005) propõe que os museus sigam a nova orientação que vem sendo colocada em prática no ambiente empresarial no que refere ao planejamento estratégico. Nessa nova perspectiva, o plano deve ter de três a cinco anos, preferencialmente três, sendo detalhadas apenas as ações do primeiro ano. As atividades do segundo ano se detalham de forma aproximada, e as do terceiro são pouco mais que um esboço, podendo-se optar até por fazer apenas sugestões de possíveis opções. Esta orientação visa a garantir que o planejamento não ganhe vida própria e constitua-se em um fim em si mesmo. Para o autor, “todos os planos devem permitir certo grau de espontaneidade. A direção é tanto uma arte como uma ciência”.

Outra questão relevante é: quem deve participar da elaboração do planejamento estratégico? Para Moore (2005), os planos devem contar com a intervenção mais ampla possível, idealmente, incluindo, além dos profissionais do museu e da direção, a

participação do público atual e potencial do museu. Desta forma, o plano se tornará mais adequado à realidade interna do museu e de seu entorno. Permitirá uma maior qualidade das metas traçadas e um maior compromisso dos profissionais do museu com estas. A maior participação dos visitantes pode ser um importante caminho para entender as suas necessidades e atrair um maior número de visitantes ao museu.

No campo operacional, uma questão-chave é: quais questões devem ser levantadas e qual o formato final do documento do planejamento estratégico. Atualmente, existe uma série de publicações a esse respeito, desde manuais produzidos por instituições de governo (Ministério da Cultura da Espanha) e não governamentais (Icom e The Council for Museum, Archives and Libraries) a artigos e livros que se dedicam ao assunto para a temática de museus (Lord e Dexter Lord, 2002; Davies, 2001). Quase tão extenso quanto o número de publicações a respeito são os formatos e questões sugeridas; não há consenso sobre o tema. Para Moore (2005), é importante ter um padrão sobre as questões que devem constar no plano, ainda que o conteúdo entre os planos deva ser diferente. Nesse sentido, enquanto não há um enfoque definitivo, o autor apresenta o que é adotado pelo Museu Nacional do Futebol da Inglaterra, do qual é diretor.

- (1) Resumo executivo: resume em uma página a finalidade e conteúdo do documento;
- (2) Antecedentes: breve discussão do desenvolvimento do museu até a presente data.
- (3) Declaração de missão e visão e os objetivos estratégicos;
- (4) Os objetivos para o primeiro ano, incluindo as medidas específicas de cumprimento;
- (5) Uma exposição dos objetivos para o segundo e terceiro ano do plano;
- (6) As necessidades de pessoal: uma discussão das funções para atingir os objetivos do plano, qualquer pessoal adicional necessário, e as necessidades de formação e desenvolvimento de pessoal;
- (7) Resumo financeiro: incluindo um orçamento detalhado para o primeiro ano e orçamentos aproximados para o segundo e terceiro anos;
- (8) Avaliação do risco: uma análise dos riscos que poderia correr o museu para alcançar seus objetivos, e as medidas adotadas para evitar ou reduzir seus efeitos;
- (9) O futuro: uma breve visão do desenvolvimento em longo prazo do museu.

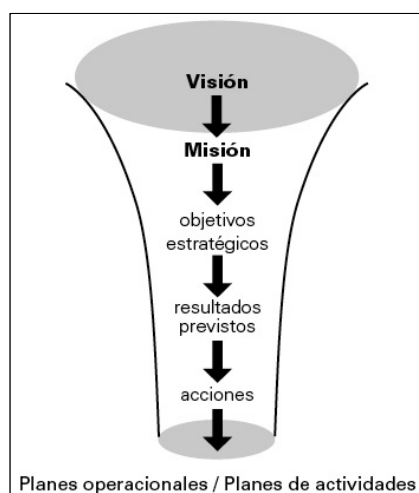
Para Moore (2005), um plano estratégico desse tipo não deve ser deixado em um arquivo; deve ser utilizado e revisado, não só anualmente, mas de forma praticamente diária. É a pedra fundamental, o guia, o mapa de todas as atividades do museu. Por fim, destaca que a maioria dos museus, além do plano estratégico, deverá realizar, dentro de suas possibilidades, um plano detalhado para cada setor específico (conservação, pesquisa, exposições, educação e difusão, captação de recursos etc.).

Para Kevin Moore (2005, p. 45),

As declarações de missão e os planos estratégicos são o começo, não o final da viagem, mas, sem eles, um museu não terá ideia do lugar a que deve seguir, os possíveis caminhos para alcançá-lo ou os riscos e armadilhas que podem encontrar no seu caminho.

No Anexo A encontra-se o planejamento estratégico do Icom para os anos de 2008 a 2010 e a Figura 2 apresenta o processo desse planejamento estratégico do Icom. Como pode ser observada, a sua estrutura é diferente do proposto por Moore (2005), demonstrando que não há uma única forma de planejamento estratégico para as instituições.

**Figura 2 – Processo de planejamento estratégico do ICOM**



Fonte: página eletrônica do Icom (<[http://icom.museum/2strat\\_plan\\_eng/strat\\_plan\\_sp.pdf](http://icom.museum/2strat_plan_eng/strat_plan_sp.pdf)>), referente ao planejamento 2008-2010.

### 3.3.3 Pessoal

Segundo Moore (1998, p. 22), “a composição e a natureza do *pessoal* que trabalha nos museus acarretam profundas implicações para a sua gestão”. Principalmente porque os museus são uma atividade intensiva em mão de obra. De acordo com Renée Friedman (1998, p. 183), o gasto com pessoal representa entre 60% e 80% do orçamento total dos museus. Talvez essa estimativa esteja um pouco exagerada; no entanto, não dispomos de pesquisas consistentes sobre os custos do trabalho para os museus. Entretanto, segundo o anuário de estatísticas culturais, 2009, as atividades culturais de forma geral são mais intensivas em mão de obra do que a média. No Brasil, por exemplo, em 2007, segundo o IBGE,<sup>15</sup> “os gastos de pessoal (do setor industrial) representaram 13,1% do total dos principais componentes da estrutura de custos e despesas”. Dessa forma, o desempenho do museu é extremamente afetado pela produtividade deste fator. Apesar da importância, foram poucos os textos e pesquisas sobre esta questão.

Conforme vimos nos itens acima, *valores compartilhados e estratégia*, alguns autores indicam a ampla participação dos trabalhadores do museu nessas definições. Esses autores fazem orientações no sentido de ampliar o comprometimento dos profissionais com a missão do museu e suas metas específicas. Mas para contar com estes profissionais na construção do futuro da instituição, segundo Moore (1998) é necessário também mostrar-lhes um horizonte, um futuro positivo pessoal e profissional. Nesse sentido, a motivação e o desenvolvimento dos profissionais merecem atenção especial.

Sobre o primeiro ponto, a motivação, em geral, os trabalhadores de museus têm um grande comprometimento com suas atividades, em função da identidade que compartilham com as instituições museológicas e suas missões (MOORE, 1998). É uma escolha profissional que busca mais satisfações subjetivas do que objetivas, comportamento similar ao de trabalhadores de outros setores da cultura. Apesar dessa suposição de interesse, os aspectos objetivos, como o salário, são extremamente importantes. Como vimos, de forma geral, os recursos ainda são muito escassos tanto

---

<sup>15</sup> Em 2007, os gastos de pessoal representaram 13,1% do total dos principais componentes da estrutura de custos e despesas. Os dispêndios realizados com consumo de matérias-primas atingiram 46,6% e a aquisição de mercadorias para revenda foi de 4,4%. IBGE (Pesquisa Industrial Anual – Empresa 2007). Retirado de <<http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias>>, em 28 de maio de 2010.



para investimentos quanto para a manutenção dos museus. Nesse contexto, os gestores enfrentam grandes dificuldades em remunerar adequadamente os profissionais do setor, o que torna o ambiente de trabalhando mais instável.

No Brasil não há pesquisas de referência sobre salários médios dos profissionais de museus, no entanto pode se formar uma ideia dos salários a partir da pesquisa realizada pelo IBGE,<sup>16</sup> que comparou os salários médios entre 21 setores da economia, relativo ao ano de 2006. Nesse estudo o setor de artes, cultura, esporte e recreação tiveram “rendimento médio” de 1,4 salários mínimos por trabalhador, quarto pior desempenho e bem abaixo do “rendimento médio” da economia brasileira em 2006, 2,5 salários mínimos. Apesar de faltarem pesquisas, destaca-se ainda a defasagem entre os salários de profissionais similares de outros setores em comparação com os da cultura e, especificamente, dos museus.

O segundo ponto, o desenvolvimento dos profissionais, será tratado no item seguinte, *habilidades*, com foco sobre as atividades de capacitação, formação e especialização para os trabalhadores de museus.

### **3.3.4 Habilidades**

Conforme foi visto anteriormente, os museus estão passando por mudanças profundas, tanto em sua missão quanto em sua estrutura de financiamento. Para atender a esses novos desafios, os museus redesenharam o perfil das *habilidades* que devem reunir os seus profissionais. Segundo Moore (1998, p. 24), “esse novo direcionamento traz consigo uma série de mudanças profundas na definição dos postos de trabalho, das formações, das capacitações e dos processos seletivos”.

A estrutura técnica dos museus, por exemplo, passou por mudanças que alteraram o equilíbrio vigente, até então, entre os seus setores internos. Conforme vimos, as atividades vinculadas à captação de recursos e à comunicação ganharam mais peso, nivelando com aquelas mais tradicionais da museologia, como a pesquisa e a conservação do acervo. Dessa forma, é reforçada a característica já marcante dos museus, a sua interdisciplinaridade, envolvendo profissionais das mais diversificadas

---

<sup>16</sup> Fonte IBGE, Cadastro Central de Empresas, 2007. Rio de Janeiro: IBGE, 2009.

áreas: museólogos, engenheiros, antropólogos, historiadores, economistas, jornalistas, produtores culturais, publicitários, designers etc.

O novo posicionamento dos museus também altera o perfil dos trabalhadores de museus. Os museus passaram a ter uma maior preocupação com o público. Conforme destaca Hooper-Greenhill (1998, p. 1),

durante muito tempo, os museus defenderam os valores da erudição, da pesquisa e da coleção em detrimento das necessidades dos visitantes. O desafio de hoje é conservar essas preocupações tradicionais, mas combiná-las com valores educativos centrados no modo como os objetos conservados nos museus podem melhorar a qualidade de vida de todos.

Nesse sentido, qual é o perfil adequado para os profissionais de museus atualmente? Com certeza, a preocupação com o público passa a impactar na seleção do pessoal para todas as áreas do museu, da recepção à pesquisa. No mesmo sentido, observa-se que as rápidas mudanças experimentadas pelo campo museológico trouxeram a capacitação e a especialização para o centro do debate e das ações.

No Brasil, por exemplo, a formação dos profissionais de museu ganhou destaque. Um marco foi o lançamento da Política Nacional de Museus,<sup>17</sup> pelo Departamento de Museus (Demu/Iphan/MinC), hoje Instituto Brasileiro de Museus (Ibram/MinC), em maio de 2003, na qual foram estabelecidos os eixos programáticos da política, que se constituíram em sete pontos, a saber: (1) gestão e configuração do campo museológico; (2) democratização e acesso aos bens culturais; (3) formação e capacitação de recursos humanos; (4) informatização de museus; (5) modernização de infraestrutura museológica; (6) financiamento e fomento para museus e (7) aquisição e gerenciamento de bens culturais.

A prioridade concedida pelo Ministério ao eixo formação e capacitação de recursos humanos fica clara através da análise do sumário do caderno de apresentação da política nacional de museus, o qual foi dividido em duas partes: Bases para a Política Nacional de Museus, com sete páginas, e Formação e Capacitação de Recursos Humanos, com 16 páginas. Assim, apenas este eixo mereceu aprofundamento, o que

---

<sup>17</sup> MINISTÉRIO DA CULTURA. Política nacional de museus, memória e cidadania. Maio de 2003.

mostra a atenção dada aos profissionais de museus. Por outro lado, vale também destacar a falta de detalhamento dos outros seis eixos, igualmente importantes.

O Governo Federal materializou em ações o destaque concedido à formação, como pode ser observado através da multiplicação dos cursos de graduação em Museologia, principalmente nas universidades federais. Nessa última década, foram criados oito cursos de graduação (Unibave, UFS, UFRGS, UFRB, Ufpel, Ufop, UNB, UFPE, UFG), um de mestrado (Unirio) e um de especialização (UFRGS) em Museologia e Patrimônio. Outro aspecto relevante foi a realização de capacitações para os profissionais de museus. Como já destacado no Capítulo 2, participaram do programa de capacitação e de formação profissional, de 2003 a 2006, do então Demu, hoje Ibram, mais de 10 mil profissionais.

### **3.3.5 Estilo gerencial**

A liderança é um elemento muito importante da literatura que aborda a gestão. Segundo Alan Bryman (2004 *apud* OLIVEIRA, 2008) “[...] A noção de liderança ainda continua a atrair gerações de escritores, em grande parte porque se tende a ver a liderança como um importante aspecto do cotidiano e dos assuntos organizacionais”. Esse tema também encontra repercussão no ambiente dos museus. Em muitos casos é atribuído o sucesso ou o fracasso de uma instituição ao estilo gerencial do diretor.

Conforme destaca BECKER (2003, p. 23):

têm sido bastante divulgados os casos de alguns administradores de museus paulistas que tiraram a instituição de uma situação de abandono, inserindo-os na rota das boas opções de lazer cultural de São Paulo: é o caso da Pinacoteca do Estado e do Mam – Museu de Arte Moderna de São Paulo. Ambos, porém, têm à sua frente diretores cuja influência pessoal tem sido apontada como principal motivo da obtenção de tais resultados. No entanto, às descrições da situação privilegiada de tais instituições encontramos menções à estrutura de captação de recursos em que é destacado o grau de competência que apresentam na gestão dos recursos e no retorno que oferecem àqueles que ligam seu nome ao das instituições.

O caso apresentado serve como modelo? Diretores devem ter como atributos o acesso aos meios de financiamento e ter perfil empreendedor? Que estilo gerencial e de

liderança são mais adequados para conduzir a equipe do museu para superar os desafios e alcançar os resultados traçados pela instituição? Como dirigir melhor os profissionais do museu? Na verdade, através da pesquisada realizada na literatura sobre este tema, não existe um modelo ou forma única, o que era de se esperar.

De forma geral, podemos dizer que o conceito de liderança surgiu a partir da teoria dos “traços”, segundo o qual os líderes “nascem”. Nessa teoria são enfatizadas qualidades intrínsecas da pessoa. A teoria dos “traços” predominou até a década de 1940. Com o tempo, a impossibilidade de conclusões de caráter mais científico tornou essas teorias pouco confiáveis para explicar características comuns aos líderes.

Segundo Angela Maria Fleury de Oliveira (2008, p. 54):

Pesquisas recentes (LOCKE, 1991; HOUSE et al, 1991 apud OLIVEIRA, 2008) indicam o reaparecimento da abordagem dos traços pessoais, baseada em evidências de comportamento de líderes reais bem-sucedidos, tendo-se concluído que traços como forte desejo de comandar, motivação, integridade, honestidade, autoconfiança são elementos constitutivos de sua personalidade.

A dificuldade de estudos conclusivos sobre a teoria dos “traços” levou as pesquisas sobre liderança a focar o comportamento do líder perante determinada situação. Os pesquisadores procuraram determinar o que eles faziam. Esta teoria defende que os comportamentos podem ser aprendidos e, portanto, as pessoas poderiam ser treinadas para agir como líder. A teoria “comportamental” ou dos “estilos” foi dominante na década de 1950 até o fim da década de 1960 (BRYMAN, 1996 apud OLIVEIRA, 2008).

No âmbito dessa teoria, foram importantes as contribuições de White e Lippit, que, em 1939, em um estudo pioneiro sobre liderança, pesquisaram o impacto causado por diferentes estilos de liderança (autocrático e democrático) e o resultado nos climas organizacionais. Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram o maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. Com a liderança democrática, os grupos não chegaram a apresentar um nível quantitativo de produção tão elevado como quando submetidos à liderança autocrática, porém a qualidade do seu trabalho foi surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, de integração de grupo, de responsabilidade e

de comprometimento das pessoas. Isto significa que parte das atividades do líder estão ligadas a “coisas”, enquanto outra parte envolve “pessoas”. Estudos realizados nas Universidades de Ohio State e Michigan demonstraram que o estilo de liderança voltado à pessoa era mais positivo e proveitoso.

A abordagem situacional ou contingencial predominou do fim da década de 1960 até o início da década de 80 (BRYMAN, 1996 apud OLIVEIRA, 2008). Considera-se que essas abordagens romperam com a teoria dos “traços”, pois os fatores situacionais é que determinam quem vai emergir como líder (WALDMAN *et al*, 1990 apud OLIVEIRA, 2008). Além do mais, a teoria situacional se contrapõe à teoria dos “estilos” ao sugerir que não existe “o melhor” estilo comportamental e que este depende das variáveis situacionais (YUKL, 1998; NORTHOUSE, 2004 apud OLIVEIRA, 2008). O pressuposto dessa abordagem é que diferentes situações demandam diferentes tipos de liderança.

A partir da década de 80 surge a expressão “nova liderança”, que caracteriza uma série de abordagens, que entre si não chegam a estabelecer uma unidade (VROOM; JAGO, 1988 apud OLIVEIRA, 2008). É nesse momento que aparecem os estudos sobre liderança transformacional, carismática e visionária. Diversos autores pesquisaram uma nova abordagem de liderança baseada na ideia de líderes como gestores de significados, e não nos termos de influência que vigorou até então (BRYMAN, 2004 apud OLIVEIRA, 2008). O foco da atuação desses líderes é a propriedade com que formulam a visão, a missão e os valores que orientam e articulam a ação das pessoas nas organizações (ROBBINS, 2002 apud OLIVEIRA, 2008).

Segundo Moore (1998, p. 25), a concepção de liderança no contexto organizacional evoluiu no tempo ao deixar de lado visões simplistas, como a que afirmava que existem habilidades que nascem com o líder. O campo dos museus, no entanto, não acompanhou o desenvolvimento desses conceitos e preocupações. Para o autor, os museus tradicionais vinham adotando o modelo da teoria dos “traços” em que os líderes “nascem”. Neste entendimento, os diretores, os líderes eram homens, brancos, de classe alta e que demonstravam a melhor qualificação acadêmica. Na década de oitenta, ainda seguindo a teoria dos “traços”, houve uma modificação. O diretor acadêmico era inadequado e se dava preferência a pessoas que tivessem os “traços” corretos (motivação, integridade, honestidade, autoconfiança etc), a partir de uma

concepção equivocada trazida do mundo empresarial. Ainda no final dos anos 1990, persistia a imagem do líder vinculado à ideia do executivo com êxito que conseguem resgatar e revitalizar os moribundos serviços que oferecem os museus.

Hoje alguns museus começam a ter o entendimento de que não há um tipo de liderança e que estas teorias trouxeram questões importantes para serem consideradas tanto pelos líderes quanto por aqueles que os selecionam. No item seguinte será destacado que uma instituição pode ter vários líderes, em circunstâncias de maior ou menor hierarquia entre eles, dependendo da sua estrutura organizacional.

### **3.3.6 Estrutura**

Nos itens *pessoal e habilidades*, refletiu-se sobre a relevância da motivação para o desenvolvimento dos profissionais de museus, assim como da definição do perfil desses profissionais. Nesse tópico iremos abordar a *estrutura* organizacional dos museus. Trazendo algumas reflexões sobre o problema da organização das equipes dentro do museu para executar funções e tarefas. Quem deve responder a quem e como encaixar o indivíduo na organização geral?

A estrutura organizacional pode ser dividida em dois segmentos: a estrutura formal e a estrutura informal. A estrutura formal são as interações planejadas entre profissionais e setores ou departamentos, é definida pela direção e pode ter, como vamos apresentar, vários formatos e complexidade. A estrutura informal são as interações sociais estabelecidas entre as pessoas da organização, são os elos socialmente construídos, que não são passíveis de documentação.

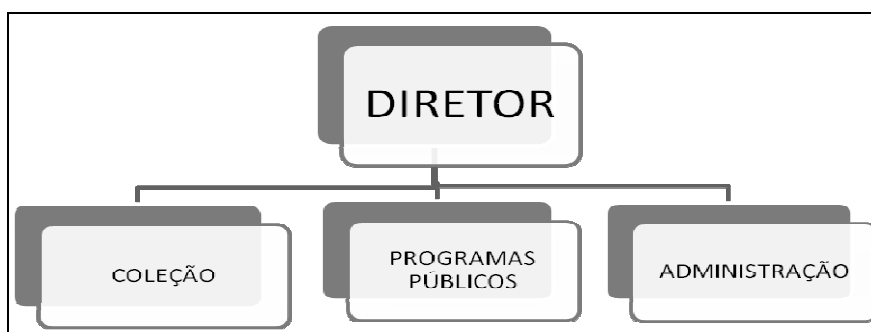
Segundo Gail Dexter Lord e Barry Lord (2008, p. 30), a organização hierárquica é a mais difundida entre os museus. Consiste em uma arquitetura na qual as pessoas se organizam em níveis hierárquicos, que se superpõem. No topo da estrutura temos o chefe e, quanto mais baixo o nível, maior o número de pessoas. As responsabilidades também variam da mesma forma: quanto maior o nível na arquitetura, mais responsabilidade. Segundo Moore (1998, p. 25), “nos últimos anos, sem dúvida, temos assistido um aumento no nível de críticas à estrutura ‘hierárquica’ pela sua tendência a colocar travas a iniciativa individual e a promover a rivalidade entre departamentos”.

A organização atualmente vista como politicamente correta é a estruturada em redes ou “equipes”. Segundo Peter Drucker, um exemplo recorrente para compreender a sua organização é o da “banda de jazz”, em que cada participante faz o que ele, ou ela, sabe fazer melhor, mas, juntos, produzem música de alta qualidade. Esse entendimento, segundo Moore (1998, p. 25), começou a ser aplicado no âmbito dos museus britânicos a partir da década de 1990. Nesse período alguns museus iniciaram a migração da cultura hierárquica, orientada para as “funções”, em direção à cultura de “tarefas”, que coloca ênfase na criação de equipes para projetos.

Moore (1998, p. 25) destaca também que não basta juntar todos os que farão parte da equipe em uma sala e deixar que levem o projeto adiante. No entanto, para Peter Drucker (1999), a questão da organização funcional da instituição é ainda mais complexa. A questão não é migrar de um modelo “X” para “Y”, pois é impossível encontrar um modelo único e universal de organização. Existem apenas organizações, cada uma das quais possui pontos fortes distintos, limitações distintas e aplicações específicas, e uma estrutura organizacional é adequada para determinadas tarefas em determinadas condições e determinadas épocas. Como escolher e aplicar a estrutura organizacional correta para um museu? Para Drucker (1999), o executivo do futuro vai precisar de uma caixa de ferramentas repleta de estruturas organizacionais. Ele terá de selecionar a ferramenta apropriada para cada tarefa específica.

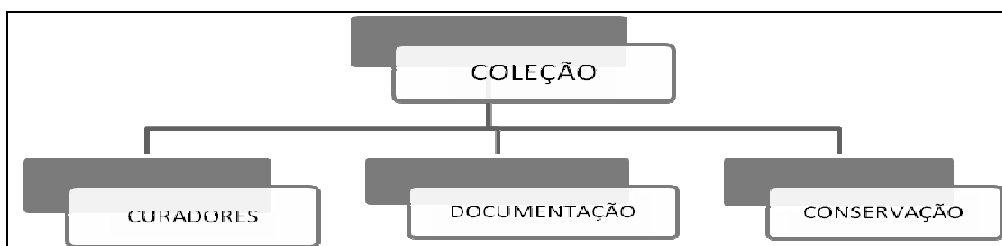
Na verdade, o museu é um bom exemplo para esta variedade de formas de organização do trabalho. Neste sentido, para Lord e B. Lord (2008, p. 30), os museus encontram três alternativas de modelos organizacionais vigentes: hierarquia piramidal, matriz organizacional e força tarefas ou comitês permanentes. Em seu trabalho apresenta a estrutura organizacional completa para um museu, destacando que, em muitos casos, muitas das funções são realizadas pela mesma pessoa, por falta de pessoal. A organização hierárquica proposta tem no alto da pirâmide o Diretor, abaixo três setores: Coleção, Programas Públicos e Administração, arquitetados, conforme apresentado na Figura 3:

**Figura 3 – Hierarquia piramidal dos museus, típica divisão em três setores**

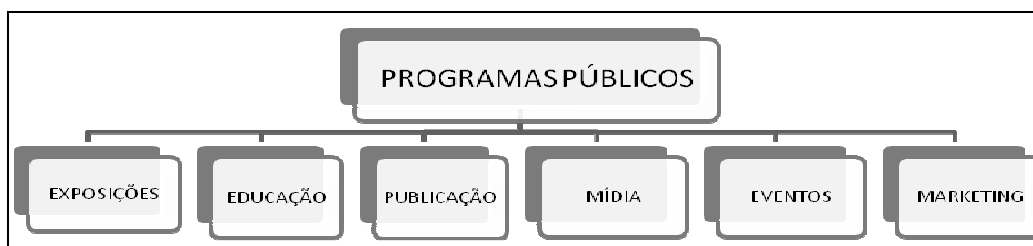


Em seguida, cada setor é dividido em departamentos, conforme apresentado nas figuras 4,5 e 6.

**Figura 4 – Hierarquia piramidal dos museus, típica divisão de coleção**

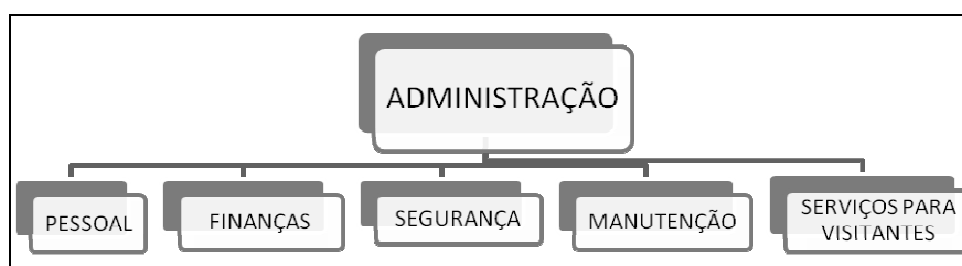


**Figura 5 – Hierarquia piramidal dos museus, típica divisão para programas públicos**





**Figura 6 – Hierarquia piramidal dos museus, típica divisão de administração**



Fonte: Gail Dexter LORD e Barry LORD (2008, p. 31)

Em paralelo a essa “hierarquia piramidal”, ocorrem as correlações entre os três setores e seus departamentos. O “modelo matricial” é uma forma de enxergar estes fluxos. Por exemplo, a administração tem diálogo pleno com os outros dois setores, conforme a Tabela 4, a seguir:

**Tabela 4 – Matriz Administração**

	<b>Administração</b>				
	<b>Pessoal</b>	<b>Finanças</b>	<b>Seguranç a</b>	<b>Manutenção</b>	<b>Serviços para visitantes</b>
<b>Coleção</b>	x	x	x	x	x
<b>Programas Públicos</b>	x	x	x	x	x

Fonte: Gail Dexter Lord e Barry Lord (2008, p. 36)

No entanto, os setores de Coleção e de Programas Públicos não têm interligação total entre seus departamentos, conforme tabela 5 abaixo:

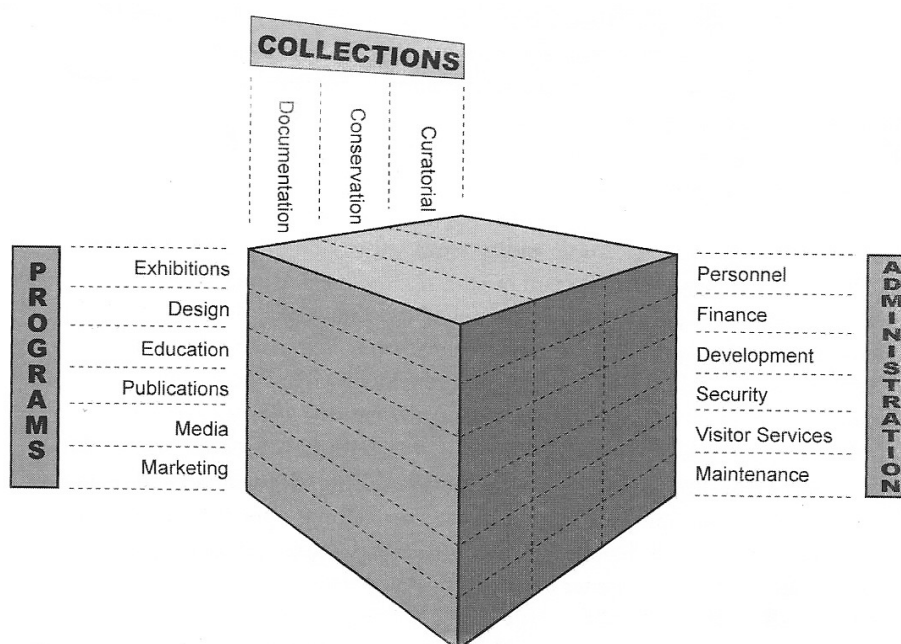
**Tabela 5 – Matriz Coleção x Programas Públicos**

Programas Públicos	Coleção		
	Curador	Conservador	Documentação
Exposição	x	x	x
Educação	x		x
Publicação	x		x
Mídia	x		
Eventos	x		
Marketing	x		

Fonte: Gail Dexter Lord e Barry Lord (2008, p. 36)

A combinação destas duas matrizes forma a imagem de um cubo, que corresponde à Matriz Organizacional dos Museus, conforme a Figura 7:

**Figura 7 – Matriz Organizacional dos Museus**



Fonte: Gail Dexter Lord e Barry Lord (2008, p. 37)

Para Lord e B. Lord (2008, p. 35), “o cubo indica as formas variadas em que os funcionários do museu devem consultar outros departamentos, a fim de ter uma instituição que funcione eficazmente”. Algumas atividades do museu dependem de um

trabalho de equipe, não somente de interligações diretas entre setores, como apresentado no modelo matricial. Nestes casos são criadas “forças tarefas” para algum projeto em particular, como a elaboração de uma exposição. Essa equipe muitas vezes tem como líder o curador e os outros participantes podem ser o designer expositivo, o montador, o produtor, o museólogo, o educador e os demais profissionais necessários de acordo com a exposição. Apesar de contar com um líder, esta equipe tem, em muitos casos, uma grande autonomia de interação entre os participantes. Assim, difere da equipe idealizada, da “banda de jazz”, sem um líder. Para Drucker (1999), não é uma contradição, pois existe pelo menos meia dúzia – talvez uma dúzia – de equipes muito diferentes, cada uma com sua própria área de aplicação, cada uma com suas próprias limitações e dificuldades, cada uma exigindo uma administração diferente.

### **3.3.7 Sistemas**

Os sistemas são os processos formais e procedimentos usados para gerenciar uma organização, incluindo sistemas de gestão de controle, medição de desempenho e sistemas de recompensa, planejamento, orçamentos e sistemas de informação. No âmbito das abordagens de *Gestão da Excelência*, *Gestão do Conhecimento* e *Gestão Estratégica*, através de sistemas, todos os processos e procedimentos, formais e informais, de uma organização são administrados diariamente. Nessa visão, os sistemas têm um profundo impacto sobre a eficácia da organização. Mintzberg (1990 *apud* JUNQUILHO 2001) se coloca criticamente a essa perspectiva, afirmando que nem sempre os gerentes tomam decisões baseadas em sistemas formalizados de informações, por estarem envolvidos em ambientes dinâmicos em que são imperiosos os contatos informais.

Para o campo dos museus, Moore (1998) destaca a importância de monitorar tanto a satisfação do visitante quanto toda a gestão financeira da instituição. Para o autor os sistemas-chave são aqueles que serão vinculados ao plano estratégico geral do museu. Segundo Santos (2004) “os museus contemporâneos em geral têm se dedicado às pesquisas sobre comunicação e público, reformulando a partir daí os projetos a serem traçados”.

Para Moore (1998), não é suficiente para os museus proclamarem o seu êxito simplesmente mostrando o volume de visitas ou o seu custo por visitante. É preciso elaborar sistemas mais elaborados de medidas de rendimento que permitam avaliar até que ponto são cumpridos os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Segundo o autor, os indicadores de resultado têm passado a ser um elemento central na *Gestão Estratégica* e constituem uma das poucas áreas da direção dos museus que foi objetos de estudo acadêmicos.

A esse respeito merece destaque o trabalho de Peter J. Ames (1998), em que propõe critérios e avaliações do rendimento do museu, relativos às áreas de acesso, visitação, custos, pessoal e acervo. Em seu manual de avaliação (Anexo B), Ames apresenta 50 “indicadores de resultado”, para cada indicador são relacionados cinco fatores: medida ou objetivo de rendimento, fórmula ou índice, nível médio do setor, nível desejável e comentários. O objetivo desse manual é extremamente ambicioso: criar índices que sejam parâmetros de desempenho para todo o campo dos museus e também permitir a comparação entre seus rendimentos. Em seu artigo, reconhece o desafio dessa missão e relaciona os riscos de sua proposta:

(1) Muitas – se não todas – as qualidades essenciais de bons museus não podem ser medidas quantitativamente. Os índices não podem avaliar a importância da finalidade do museu nem a qualidade dos seus programas educacionais, por exemplo.

(2) Dificuldade para determinar qual deve ser o valor ideal de um índice específico, se é que exista.

(3) Dificuldade para comparar os índices de uma instituição com outra, na medida em que não há garantias de que forma estes foram contabilizados.

(4) Risco de o sistema de medida de rendimento passar a ser o objetivo central do museu e não sua missão real.

Os riscos relacionados pelo autor demonstram a dificuldade de execução da proposta, a ponto de se mostrar inviável e talvez até desnecessária. Nesse trabalho, o problema central é o objetivo de universalizar índices de forma a comparar os desempenhos dos museus. O desdobramento deste processo poderia ser o “ranqueamento” dos museus através, apenas, de seus aspectos mensuráveis, os quais – como observado pelo próprio autor – não podem medir o desempenho de sua missão, de

sua finalidade. Apesar de suas limitações, escolher alguns dos índices elencados no artigo de Ames pode ser importante para auxiliar o gestor do museu a tomar decisões e avaliar seus resultados.

Peter M. Jackson (1998) segue na mesma linha, mas não propõe um manual. Destaca, corretamente, que os “indicadores de comportamento” não têm valor por si mesmo, já que só adquirem valor quando comparados, por exemplo, entre anos distintos do mesmo museu. Através da análise da tendência de visitação (visitação total do ano em curso dividida pela média de visitas dos últimos três anos), o gestor pode perceber, por exemplo, se está havendo uma redução na visitação. Esta informação é importante para o gestor, mas não significa necessariamente que a gestão está equivocada. Apenas adverte para a necessidade de uma investigação mais profunda, de forma a entender os motivos desse resultado. Jackson acredita que a avaliação de “comportamento” é uma ferramenta útil para distintas atividades da gestão:

- (1) Ajuda na elaboração e aplicação de programas e políticas de ação.
- (2) Ajuda o planejamento e orçamento dos serviços e atividades da instituição, assim como a supervisão da aplicação das mudanças planejadas.
- (3) Contribui para melhorar a qualidade do conteúdo dos serviços e da eficácia organizacional.
- (4) Ajuda a determinar o emprego eficiente dos recursos.
- (5) Colabora para aumentar o controle e influência no processo decisório.

Em seu estudo, ele divide os indicadores em quatro grupos e, a estes, relaciona alguns índices e medidas. Abaixo seguem alguns exemplos:

- (1) Economia: renda total e custos totais, pessoal administrativo e pessoal operacional, metragem quadrada de espaço utilizado para área fim e metragem quadrada total, renda do público e renda total, número de visitantes e dias abertos por ano.
- (2) Eficiência: orçamento do marketing e número de visitantes, custos de captação e captação total, custo de energia e total metragem quadrada.
- (3) Equidade: número de visitantes gratuitos e visitantes totais; número de visitantes com necessidades especiais e visitantes totais.
- (4) Eficácia: estudos de opiniões dos visitantes sobre as exposições, o programa educativo, a infraestrutura etc.

De forma geral, os museus realizam algum tipo de medição do rendimento, ainda que se trate de uma simples contagem do número de visitantes ou dos custos por visitante. Existem alguns casos exemplares, como destaca Carvalho (1998, p. 164), o

Smithsonian Institution, que coordena quinze dos principais museus americanos, tem um departamento chamado Institutional Studies, que realiza todas as pesquisas para ouvir a opinião do público desses museus. Eles querem conhecer o perfil do seu visitante e descobrir suas preferências culturais.

No caso do Brasil, merece destaque a criação, em 2005, do Observatório de Museus e Centros Culturais (OMCC),<sup>18</sup> que, em seu relatório de 2005, apresentou como seu objetivo: “suprir a carência de estudos periódicos que ofereçam subsídio para refletir sobre a evolução das práticas culturais e de lazer, nas quais estão inseridas as visitas aos museus”. O OMCC, através de pesquisa quantitativa, busca retratar, para cada museu, o perfil de seus visitantes e suas opiniões sobre os serviços oferecidos. Além disso, busca realizar sistematicamente a pesquisa nos museus cadastrados (35 museus, até 2007), de forma a permitir fazer análise comparativa entre os resultados do próprio museu, ano a ano, e entre o museu e as outras instituições. Segue na Tabela 5, o exemplo da pesquisa realizada no ano de 2005, sobre o perfil do público em onze museus do Rio de Janeiro com foco sobre a classe de renda domiciliar mensal.

---

<sup>18</sup> O Observatório de Museus e Centros Culturais é uma estrutura interinstitucional, mantida e coordenada, em parceria, pelas instituições que compõem o conselho deliberativo: Fundação Oswaldo Cruz: Museu da Vida, Casa de Oswaldo Cruz, Fiocruz de Brasília/MS; Instituto Brasileiro de Museus/MinC e Museu de Astronomia e Ciências Afins/MCT. Retirado de <<http://www.fiocruz.br/omcc>>.

**Tabela 6 – Classe de renda domiciliar mensal**

Museus	Classes de renda domiciliar mensal				
	Até 500 reais	De 501 a 2 mil reais	De 2.001 a 4 mil reais	Mais de 4 mil reais	Não soube informar
PNAD 2004 - RM/RJ	14,1%	51,8%	16,0%	9,4%	8,6%
Museu da Vida	20,9%	44,7%	18,0%	11,9%	4,5%
Museu de Astronomia e Ciências Afins	15,2%	40,5%	22,8%	14,1%	7,3%
Museu do Índio	2,2%	41,9%	41,9%	12,9%	1,1%
Museu Casa de Rui Barbosa	9,8%	38,5%	20,7%	24,5%	6,6%
Museu do Universo — Planetário da Cidade	5,1%	23,1%	21,3%	43,5%	7,1%
Museu Nacional	7,7%	37,5%	25,1%	23,7%	6,0%
Museu do Primeiro Reinado	10,9%	35,6%	25,8%	23,1%	4,7%
Museu Antonio Parreira	5,6%	27,5%	28,9%	26,8%	11,3%
Museu de Arte Contemporânea de Niterói	5,0%	30,5%	25,5%	32,0%	7,0%
Museu Aeroespacial	10,5%	37,0%	26,5%	20,3%	5,6%
Museu Histórico Nacional	9,5%	30,9%	22,1%	31,2%	6,3%
<b>Total</b>	<b>9,8%</b>	<b>35,1%</b>	<b>24,0%</b>	<b>24,8%</b>	<b>6,3%</b>

Fonte: Pesquisa Perfil-Opinião, 2005, OMCC.

Merece destaque o fato de que, no caso dos museus brasileiros, muitas vezes estas medições são feitas informalmente ou sem regularidade. As pesquisas regulares e mais profundas, como as realizadas pelo OMCC, abordam ainda uma pequena amostra do universo de museus. Apesar de serem valiosas para inclusive os gestores de outros museus enxergarem tendências de comportamento do público.

Apesar dos benefícios destas medições, não podemos deixar de destacar os problemas. Alguns sistemas são muito complexos, como vimos, oferecendo informações em excesso para se poder utilizá-las de forma eficaz, e acabam absorvendo recursos financeiros e principalmente humanos que poderiam ser destinados a outras atividades. Acima de tudo, existe o perigo de focar em excesso na realização de medições quantitativas ao custo das qualitativas somente porque este último resulta ser muito mais difícil de realizar. É importante destacar que, especialmente nos museus, a qualidade do que se consegue é tão importante quanto a quantidade do trabalho realizado. Talvez esteja na hora de deixar de lado o termo “indicadores de resultado” em favor da “avaliação”, que inclui tanto aspectos quantitativos como qualitativos.

## 4 MUSEUS: ESTUDOS ESTATÍSTICOS

Neste capítulo serão apresentados dois estudos, resultado de trabalhos originais. Na primeira parte será apresentada a metodologia e a análise dos dados do *Cadastro Nacional de Museus* (Ibram/MinC), com o objetivo de observar questões relacionadas ao Cenário, Financiamento, Público, Missão e Gestão dos 2.809 museus cadastrados. Na segunda parte, será apresentada a metodologia e a análise dos dados referentes às respostas do *Questionário* aplicado a 25 instituições museológicas brasileiras que são referência regional ou nacional, de médio (entre 10.000 e 50.000 visitantes/ano) e grande (acima de 50.000 visitantes/ano) público. Esta etapa da pesquisa teve como meta investigar de que forma conceitos como Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico, expostos e prescritos pela literatura e manuais focados para o setor, foram absorvidos por alguns dos principais museus do país.

### 4.1 CADASTRO NACIONAL DE MUSEUS

#### 4.1.1 APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA

No campo da cultura há uma deficiência histórica em dados estatísticos confiáveis. Especificamente, no que se refere aos museus, a carência se mostra ainda mais expressiva. Essa precariedade tem dificultado a realização tanto de análises sobre o cenário contemporâneo dos museus quanto investigações históricas. Conforme destaca Santos (2004): “No Brasil, não sabemos quantos são os museus, qual o acervo predominante, a natureza jurídica da instituição, nem mesmo a data da criação”.

Ainda segundo a autora, existiram exceções, como os esforços de mapeamento realizado em âmbito nacional pela Comissão do Patrimônio Cultural, da Universidade do Estado de São Paulo (CPC/USP). O guia brasileiro de museus, publicado pela CPC/USP, significou a fonte de dados mais completa sobre museus brasileiros até recentemente, sendo utilizada amplamente por pesquisadores no campo dos museus (BECKER, 2003; SANTOS, 2004). Em 1997 foi lançada a primeira edição do guia, com dados referentes a 756 dos mil museus a que a CPC/USP enviou o questionário.



Em 2000, foi publicado um segundo levantamento, que contou com a participação de menos museus. Segundo Santos (2004, p. 69)

estão ausentes das duas listagens não só museus importantes, como o Museu Nacional de Belas Artes, do Rio de Janeiro, como dados essenciais sobre alguns museus (data de criação, natureza pública ou privada e assim por diante).

Merece ainda destaque o fato de não ter sido realizado pelo CPC um esforço estatístico para a sistematização destes dados para disponibilizá-los ao público, as estatísticas geradas a partir do seu banco de dados foram resultado do empenho isolado de alguns pesquisadores.

Outras iniciativas de mapeamento das instituições museológicas foram realizadas em períodos anteriores. Segue na Tabela 6 a relação destas pesquisas:

**Tabela 7 – Publicações que buscaram mapear os museus brasileiros**

ANO	FONTE / AUTOR	Nº DE MUSEUS
1953	TORRES, Heloisa Alberto. <u>Museums of Brasil</u> . Ministry of Foreign Affairs. Cultural Division. Publication office. 1953. 82p.	169
1958	HOLLANDA, Guy de. <u>Recursos educativos dos Museus Brasileiros</u> . Centro Brasileiro de Pesquisa Educacionais e da Organização Nacional do ICOM (The International Council of Museums). 1958. 271p.	141
1972	ALMEIDA, Fernanda de Carmago e . 1939 - <u>Guia dos Museus do Brasil</u> : roteiros dos bens culturais brasileiros levantados em pesquisa nacional. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura. 1972, 317p.	401
1978	CARRAZZONI, Maria Elisa (coord.) <u>Guia de Museus do Brasil</u> . 2ª ed. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura. 1978. (Série Guias Culturais brasileiros; v.1)	380
1984	FERNANDES, Neuza; SANTOS, Fausto Henrique; MOURA, Fernando Menezes de. <u>Catálogo dos Museus do Brasil</u> . Associação Brasileira de Museologia. 1984. 50p.	898
1997	ALMEIDA, Maria Christina Barbosa de (coord). <u>Guia de Museus brasileiros</u> . São Paulo: USP. 1997. 352p. Fonte: <a href="http://www.usp.br/cpc/v1/">http://www.usp.br/cpc/v1/</a>	756
2000	Universidade de São Paulo. Comissão de Patrimônio. <u>Guia de Museus Brasileiros</u> ., Universidade de São Paulo - SP: ed.da USP. Imprensa Oficial do Estado, 2000. Fonte: <a href="http://www.usp.br/cpc/v1/(Uspiana - Brasil 500 anos)">http://www.usp.br/cpc/v1/(Uspiana - Brasil 500 anos)</a> .	501

Fonte: Ibram/MinC

Em 2006 foi lançado o Cadastro Nacional de Museus (CNM), conforme já comentado. O CNM foi criado, segundo o Ibram, com o objetivo de contribuir para: o diagnóstico do setor museológico brasileiro, o planejamento de ações de políticas públicas de cultura e o desenvolvimento de diferentes linhas de pesquisa. Pretendo nesta seção analisar com profundidade os dados gerados a partir da sistematização do CNM. Considero que a seleção, tratamento e análise do CNM contribuirão fortemente para atingir os objetivos centrais desta investigação.

Podemos apontar algumas inovações importantes do CNM em relação aos cadastros anteriores, sendo a principal: a amostra pesquisada. O CNM se propõe a ter um caráter censitário, abrangendo todo território nacional, todas as naturezas administrativas, temáticas etc. O número de instituições mapeadas nesse cadastro é muito superior aos outros levantamentos. Atualmente constam dados referentes a 2.809 instituições museológicas no CNM, já nos cadastros que atingiram melhor desempenho anteriormente, segundo Tabela 6, não participaram mais de mil museus. Podemos dizer que este universo (2.809 museus) se aproxima muito do retrato total das instituições que se autodenominam “museu”. Esse é um ponto importante do cadastro, ele compreende aqueles museus que se reconhecem ou não como “museus”, assim como também é voluntário o preenchimento do formulário. Não podemos afirmar que todos os museus estão no cadastro, pois tanto pode haver museus que não querem participar do cadastro quanto espaços que têm atribuições museológicas, mas que não se reconhecem enquanto museus.

A continuidade é outro fator determinante para a minha escolha em trabalhar com esses dados. Principalmente após o Estatuto de Museus ser sancionado em 2009, transformando o CNM em política pública do estado brasileiro. Merece ainda destaque que, desde o lançamento do cadastro em 2006, a base de dados tem sido constantemente atualizada. Desta forma, será possível comparar os dados levantados nesta pesquisa com outras investigações, assim como elaborar outras abordagens. No entanto, a continuidade também é um limite do cadastro, pois a maior parte dos itens do formulário não tem registro histórico, com exceção ao número de visitantes e orçamento. Por exemplo, um museu que informa em 2006 que não realizava planejamento museológico e em 2009, informa que realiza; nesse caso, somente fica

registrada a última informação. É apagado o registro anterior. Assim, não podemos traçar uma evolução da aplicação do planejamento museológico nos museus brasileiros.

Outro ponto importante é a confiabilidade dos dados do CNM/Ibram. Assim como realizado pela CPC/USP, os formulários com as questões do cadastro são preenchidos diretamente pelos museus. No entanto, existe um diferencial que merece maior cuidado investigativo. Diferente da USP, que tem caráter regional de perfil mais acadêmico, o CNM tem vínculo com o Ibram – instituição federal que se dedica a todos os museus brasileiros, assim supõe-se a existência de maior compromisso dos museus com as respostas ao questionário. A percepção de que aquelas informações serão relevantes no planejamento de políticas públicas mais eficazes para o setor destaca-se entre os elementos que justificam esta suposição. A própria adesão maciça ao CNM também corrobora esta análise. No entanto, apesar de haver elementos de confiança em relação às respostas, é necessário que os gestores do CNM façam a conferência dos dados junto aos museus. Esse ponto pode ser considerado a questão mais frágil do CNM. A equipe de gestão do CNM é muito reduzida, sem capacidade plena para checar, acompanhar e atualizar todos os dados referentes aos museus, na medida em que são muitos os museus e os itens que constam no formulário. Isso leva à ocorrência de problemas principalmente quanto ao público dos museus e orçamento, que são anuais. Para os demais itens que, conforme apresentado, não há um histórico, não se constitui como problema tão relevante.

Por último, merece destaque o conteúdo levantado pelo formulário. O questionário compreende mais de 70 tópicos, divididos em oito seções: Dados institucionais; Acervo; Acesso ao público; Caracterização física do museu; Segurança e controle patrimonial; Atividades; Recursos humanos e Orçamento. Através da análise do formulário (Anexo C), percebe-se uma preocupação em abordar os mais variados aspectos relacionados ao museu. Há também a preocupação por parte da gestão do CNM que todas as questões sejam preenchidas, sendo solicitado aos museus que “quando o museu não possuir um dado solicitado, grafar com NP (não possui)”. No entanto, este é um dos pontos críticos do CNM, pois em alguns itens, principalmente os que exigiam maiores informações além de sim ou não, muitos museus deixaram de informar completamente. O que compromete generalizações mais precisas sobre estes temas.

## **A seleção dos dados**

Depois de selecionado o CNM como minha principal fonte de dados estatísticos era necessário escolher, entre os mais de 70 tópicos do questionário, quais possibilitariam compreender o campo dos museus segundo os objetivos específicos desta dissertação.

Chamo a atenção, conforme já destacado, que para grande parte dos itens não é possível observar a evolução histórica de seu comportamento. Dessa forma não seria também possível observar a estrutura (fomento, público e missão) dos museus antes e depois desse período de transformações. Procurei, então, investigar qual a estrutura atual dos museus e fazer suposições com base nos dados secundários colhidos. Houve, no entanto, duas exceções: a criação dos museus e associações. Para esses itens era solicitada a data de criação. O que me permitiu fazer observações muito importantes sobre o comportamento destes dois fatores durante o século XX e XXI.

Um ponto importante da pesquisa é também ter a investigação limitada por questões de controle do CNM. As informações referentes ao Orçamento (assim como itens de Segurança e controle patrimonial) não são disponibilizadas ao público. Esses dados somente são utilizados em conjunto, para fins estatísticos, sem a identificação individual de suas fontes.

Outro aspecto relevante, para a seleção dos itens de pesquisa, foi a necessidade de escolher um número de questões do formulário que me permitissem avaliá-las dentro do tempo disponível desta investigação.

Assim, buscando construir uma estrutura relativamente sintética de itens que se relacionassem aos problemas da pesquisa, estabeleceu-se a lista final de questões, que foram agrupadas em cinco blocos distintos, cada um com uma finalidade relacionada ao estudo.

### **(1) Cenário**

Neste bloco foram selecionadas questões que permitissem observar aspectos gerais sobre os museus: a evolução da criação dos museus, a composição dos museus segundo sua natureza administrativa, região, estado e quantos desses museus se encontram abertos. Assim, foram selecionadas, entre os itens que os museus

responderam do formulário, as perguntas de número: 1.17 (Ano de criação); 1.23 (Natureza administrativa); 1.7 (Localidade) e 3.2 (Abertura ao público).

## (2) Público

Neste item buscou-se entender um dos três elementos centrais da estrutura dos museus, segundo esta investigação, qual seja: analisar a evolução do público dos museus no século XXI e como se dá sua entrada no museu; considerando especialmente quantos museus têm a necessidade de agendamento prévio. É importante destacar que outra questão relacionada ao público também foi selecionada: pesquisa de público. No entanto, compreendi como elemento chave para analisar aspectos da gestão, por isso não está aqui localizado. Assim, foram selecionadas entre os itens que os museus responderam do formulário as perguntas de número: 3.6 (Agendamento prévio) e 3.10 (Quadro demonstrativo de público).

## (3) Missão

Para a compreensão da missão, um segundo aspecto importante da estrutura que foi abalada pelas transformações ocorridas no campo dos museus, foi observada a importância da educação para os museus, por meio da análise de quantos museus possuem setor educativo. Assim, também foi selecionada, entre os itens que os museus responderam do formulário, a pergunta de número: 6.1 (Divisão de ação educativa).

## (4) Financiamento

O último tópico relativo à estrutura dos museus que conforme vimos foi extremamente afetado é o seu financiamento. Assim, para entender a composição atual do financiamento dos museus foram solicitados os dados referentes ao quadro orçamentário dos museus, assim como informações sobre as associações de amigos dos museus quantas existem e quando foram criadas. E ainda informações sobre ingressos: quantos cobram e qual é o valor destes ingressos. Dessa forma foram selecionadas, entre os itens do formulário respondidos pelos museus, as perguntas: 1.26 (Associação de amigos); 8.1 (Orçamento próprio) e 3.7 (Ingresso).

## (5) Gestão

Por fim, foram selecionados alguns itens que auxiliam no entendimento sobre a incorporação pelos museus de novas formas de gestão para superarem os desafios colocados. Foram três questões destacadas: plano museológico, pesquisa de público e

política de capacitação de pessoal da instituição. Assim, foram selecionadas, entre os itens que os museus responderam do formulário, as perguntas de número: 1.25 (Plano museológico); 3.9 (Pesquisa de público) e 7.4 (Capacitação de pessoal).

Desse modo, as variáveis de estudo selecionadas foram:

- Data de criação do museu – 1.17
- Natureza administrativa – 1.23
- Abertura ao público – 3.2
- Região do país – 1.7
- Público visitante – 3.10
- Agendamento – 3.6
- Setor educativo – 6.1
- Orçamento – 8.1
- Ingresso – 3.7
- Associação – 1.26
- Plano museológico – 1.25
- Pesquisa de público – 3.9
- Capacitação – 7.4

### **A definição de categorias**

Um desafio com relação à análise de bases de dados extensas é a necessidade de criação de classificações, que permitam agrupar os dados em categorias. Assim, foi necessário estabelecer as classificações que auxiliassem na compreensão do universo dos museus brasileiros, segundo os objetivos da pesquisa.

Inicialmente, a partir do CNM era possível estabelecer muitas possibilidades de tipificações. Apenas para elencar alguns exemplos, os museus poderiam ser classificados segundo seu acervo (tipo e quantidade de peças que o compõe), a finalidade de sua existência (pesquisa, preservação, divulgação ou outros), sua natureza administrativa (federal, estadual, municipal, OSCIP, associação etc.), a infraestrutura do museu (área edificada, área total, espaço de exposição, restaurante, auditório etc.), seus

visitantes (público médio dos últimos cinco anos ou de um ano específico) e por orçamento (média dos últimos cinco anos ou de um ano específico).

Nesse sentido, as reflexões e escolhas expostas na pesquisa realizada em 2003 por Ivani Becker junto aos museus cadastrados no Guia Brasileiro de Museus (CPC/USP) foram referências importantes. Em sua pesquisa a autora elencou algumas categorias que permitiram uma visão analítica do campo: natureza administrativa dos museus – público ou privado e sua vinculação a outras instituições; estrutura existente no museu – área construída, espaços disponíveis e tamanho (loja, espaço para eventos, restaurante para visitantes e auditório); número de visitantes; e coleções existentes no museu.

Em minha pesquisa trabalhei inicialmente com três das quatro categorias escolhidas por Ivani Becker: natureza administrativa, estrutura física e público; acrescentei a análise por região. Depois foi testado o comportamento dos dados segundo estas quatro tipificações, a fim de selecionar aquelas categorias que evidenciariam melhor o cenário analisado.

A análise das questões através da natureza administrativa não foi um fator que gerou modificação significativa entre os grupos. A tipificação por região trouxe outros elementos de discussão, como desequilíbrios regionais, que não são interesse desta pesquisa. Aliás, podemos destacar esse como o recorte que ganhou maior atenção por parte do Ibram, sendo intensamente analisado, para abastecer o discurso político da falta de museus em municípios do interior do país.

Assim, entre as várias possibilidades de definição de classificação dos museus, foram selecionados dois fatores, que demonstraram ter maior variação percentual entre cada subconjunto de sua categoria e possibilitaram fazer mais suposições quanto às circunstâncias vivenciadas por esses diferentes grupos de museus.

Seguem as variáveis de classificação escolhidas para esta investigação:

- (1) Estrutura física construída – até 100m<sup>2</sup>, até 1.000m<sup>2</sup>, até 10.000m<sup>2</sup> e acima de 10.000m<sup>2</sup>.
- (2) Público (unidade: pessoas) – até 1.000, acima de 1.000 até 10.000, acima de 10.000 até 100.000, acima de 100.000.

Observa-se que, para a definição dos subgrupos da estrutura física construída, foram somadas todas as áreas edificadas de cada museu (bistrô, restaurante, auditório, salas funcionais, sala de exposição etc.). Já para estabelecer os conjuntos relativos ao público dos museus foram considerados outros fatores. Inicialmente o objetivo era realizá-lo a partir da média de público de cada museu, de 2001 a 2009. No entanto, em função do baixo número de museus que responderam a todos os itens foi feita uma média de público para cada museu, de 2001 a 2007, considerando apenas os anos nos quais o público foi diferente de zero. Optei por este caminho, pois caso estes anos em que o museu não informou o público fossem considerados a média do museu baixaria muito, desconfigurando suas características.

Vale destacar que ao fazer correlações com público e infraestrutura física foi reduzida a amostra total do item, em função dos museus que não responderam a esses dois itens considerados. Dessa forma, abaixo de cada gráfico é demonstrada a amostra total da estatística que gerou o gráfico em questão. Essa observação é importante para a análise adequada dos gráficos que serão apresentados adiante.

### **Solicitação, remessa e tratamento dos dados**

Determinadas as questões do formulário que seriam alvo de análise e as suas classificações, os dados foram solicitados à Coordenação de Produção e Análise da Informação (CPAI), que é a coordenação do Ibram responsável pela gestão das informações do CNM. Os dados foram enviados pelo CNM em arquivos digitais, em planilhas de Excel. Inicialmente, analisei os dados e realizei um tratamento preliminar testando algumas correlações e as categorias. Depois, com o auxílio de um profissional de estatística, Leandro Marino,<sup>19</sup> os dados foram tratados segundo suas categorias.

---

<sup>19</sup> Graduado em Estatística pela Escola Nacional de Ciências Estatísticas. Membro atual da equipe técnica do Observatório de Museus e Centros Culturais (OMCC) com atuação no tratamento estatístico de dados e análise dos resultados.



#### 4.1.2 ANÁLISE DOS DADOS POR FINALIDADES

– CENÁRIO, MISSÃO, PÚBLICO, FINANCIAMENTO E GESTÃO

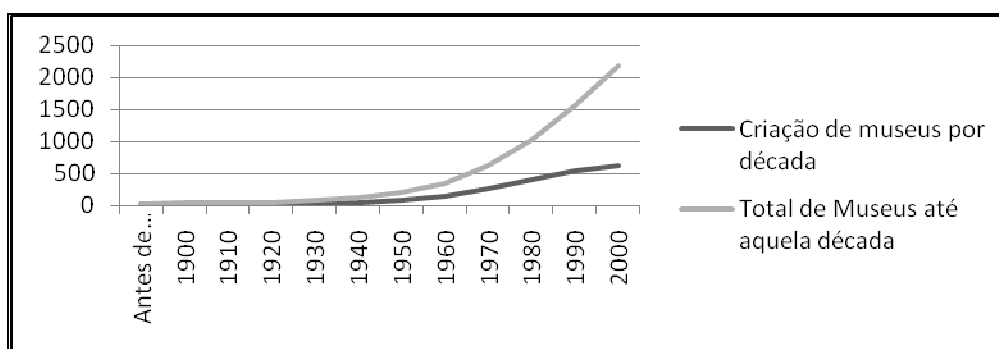
##### (1) Cenário

##### Data de criação dos museus

Iniciamos com a análise da criação de museus por década. Para este item propus diferentes formas de tratamentos dos dados, produzindo quatro gráficos distintos.

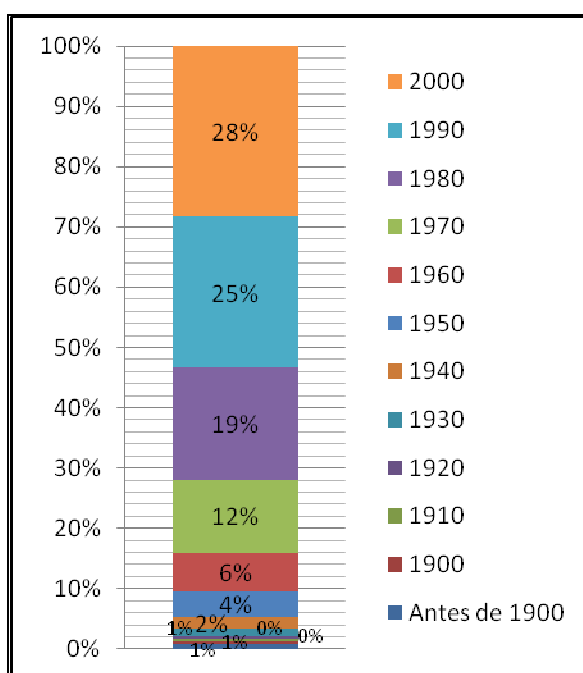
No gráfico 8 percebemos uma maior inclinação das curvas de “criação de museus por década” e do “total de museus até aquela década” a partir da década de 1970. No gráfico 9 podemos observar que a maior parte dos museus brasileiros (84%) foram criados entre a década de 1970 e os anos 2000. Através dos gráficos 8 e 9 abaixo podemos confirmar um ponto importante da investigação realizada nesta dissertação: houve um aumento significativo de museus no Brasil a partir da década de 1970. Alguns motivos para a ocorrência desse fenômeno foram compilados no Capítulo 3, com especial ênfase ao fato de que a criação de museus constituiu-se como uma resposta ao processo de globalização, no sentido de preservar as memórias locais.

**Gráfico 8 – Evolução da criação dos museus brasileiros ao longo das décadas**



Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado relativo a amostra de 2.179 museus que responderam a este item, do total de 2.809 museus que responderam ao CNM.

**Gráfico 9 – Criação de museus por década**



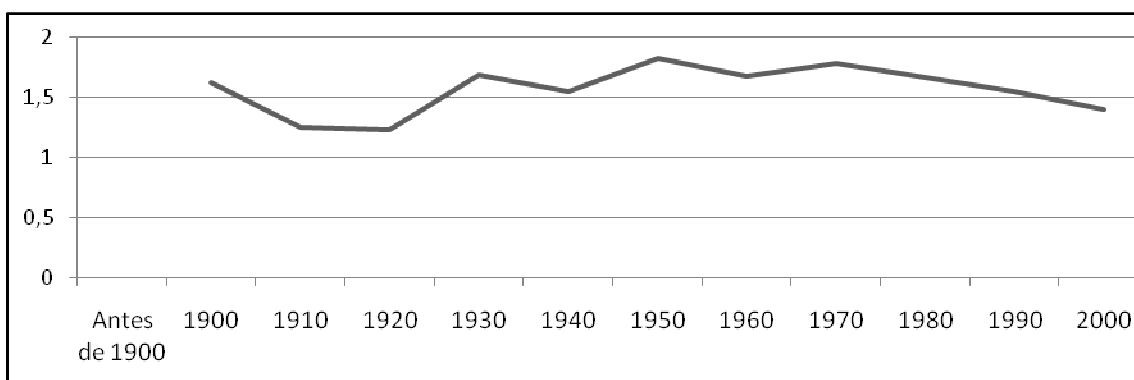
Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado referente a amostra de 2.179 museus que responderam a este item, dos 2.809 que responderam ao CNM. Merece destaque que as décadas de 1910 e 1920, tiveram respectivamente a criação de 7 e 8 museus, constando como 0% por estar mais próximo de 0% que de 1%.

A observação do Gráfico 10, abaixo, nos permite observar outros aspectos sobre a criação dos museus. Ao compararmos a variação de museus criados em uma década frente à década anterior, percebemos que o ápice da variação de crescimento ocorreu entre as décadas de 1950 e 1970.

O que não refuta a hipótese de aumento significativo a partir das décadas de 1960 e 1970, mas agrega mais um elemento. O que ocasionou o aumento no número de museus na década de 1950? Apesar desse período não ser o foco de minha pesquisa, tiveram alguns importantes acontecimentos sociais e culturais que podem fundamentar este fenômeno. Conforme destacado no Capítulo 2, no pós-II guerra há uma busca estratégica pela diversidade em contraposição à ideologia do racismo. Ampliando o entendimento sobre cultura e também sobre museu. Merecendo destaque a criação, em 1946, do Icom que reúne representantes de 147 países e mantém relações formais com a Unesco.

Outro elemento relevante: percebemos por meio do Gráfico 10 que estamos vivenciando um período de redução gradual no crescimento de museus. Explico: na década de 1970 o crescimento foi de aproximadamente 1,8 e nos anos de 2000 foi de 1,4. Esse ponto confirma outra afirmação, também trazida no Capítulo 2: está havendo uma saturação no campo dos museus. No entanto, estamos ainda vivenciando um período de crescimento consistente do número de museus. Enquanto o índice permanecer acima de um, o número de museus continuará aumentando. Para se ter a melhor compreensão, com base nessa tendência atual teremos aproximadamente 4.000 museus em 2030. Ou seja, ainda é um campo em expansão.

**Gráfico 10 – Variação do número de museus criados em uma década frente aos criados na década anterior**

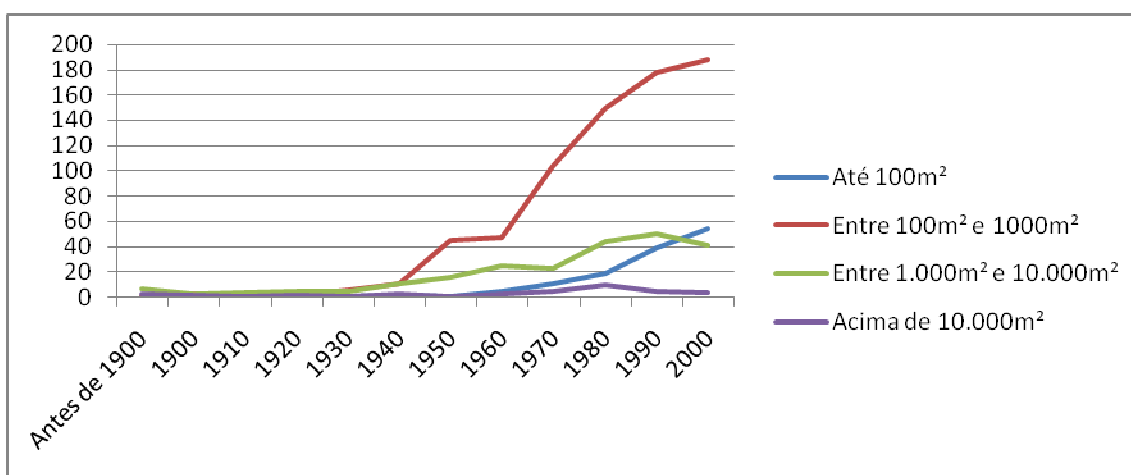


Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado referente a amostra de 2.179 museus que responderam a este item, dos 2.809 que responderam ao CNM.

Para aprofundar a pesquisa sobre a criação de museus, correlacionei os dados da criação de museus por década com a estrutura física. Esta correlação apresentou um panorama que auxiliam a entender melhor um dos pontos elencados nesta pesquisa. Por meio do Gráfico 11 percebemos que a partir da década de 1970 há um crescimento mais intenso dos museus de até 100m<sup>2</sup> e, principalmente, dos de 100m<sup>2</sup> a 1.000m<sup>2</sup> do que os demais. Comparando o número de museus de 100m<sup>2</sup> a 1.000m<sup>2</sup>, antes de 1970 e depois, houve um crescimento de 550%. Para o caso dos museus de 1.000m<sup>2</sup> a 10.000m<sup>2</sup> e para aqueles acima de 10.000m<sup>2</sup> o crescimento foi de aproximadamente 250%.

Percebemos, por meio destes dados, que o aumento dos museus a partir da década de 1970, apesar de ser significativo para todos os tamanhos de museus, é puxado principalmente pelos museus de 100m<sup>2</sup> a 1.000m<sup>2</sup>.

**Gráfico 11 – Variação do número de museus criados categorizados por estrutura física**

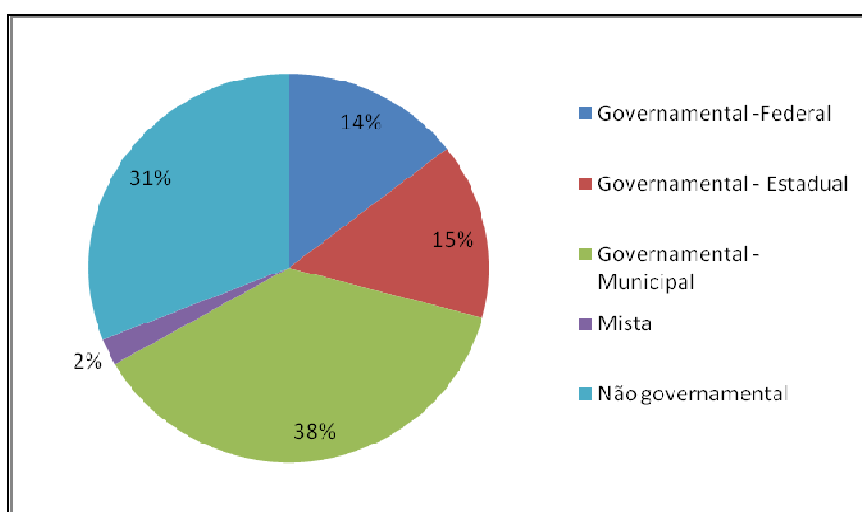


Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado relativo a amostra de 1.111 museus que responderam a este item, do total de 2.809 museus que responderam ao CNM.

### **Natureza administrativa**

Conforme já explicitado, estes tópicos do *Cenário* permitem uma melhor compreensão sobre os aspectos gerais em que os museus estão inseridos, o que irá ajudar também na análise dos outros campos. O Gráfico 12 nos permite observar que a natureza administrativa dos museus é extremamente diversificada, sendo 38%, governamental-municipal; 31%, não governamental; 15%, governamental-estadual; 14%, governamental-federal e 2% mista. Esse mapa se mostra importante para auxiliar na implementação de políticas públicas mais eficientes, que é uma das intenções desta dissertação. Políticas públicas que entendam o campo dos museus como um sistema composto de várias esferas administrativas e, portanto, sendo capaz de incluí-las. Conforme apresentado no Capítulo 2. Esse quadro também é importante como base de dados para elucidar questões importantes para pesquisas futuras.

**Gráfico 12 – Museus agrupados segundo sua natureza administrativa**

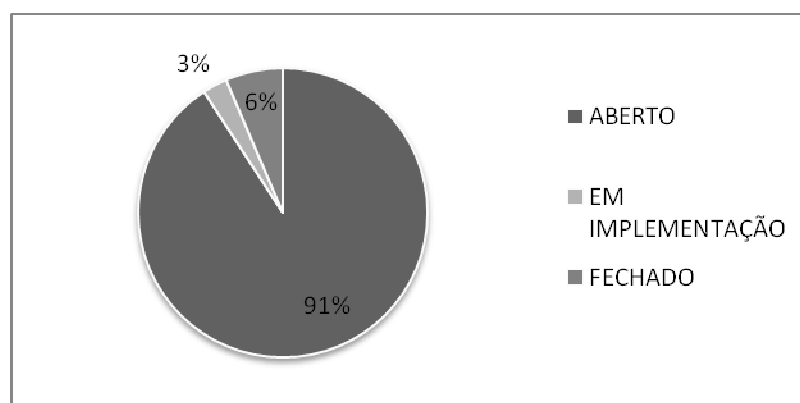


Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado referente à amostra de 2.500 museus que responderam a este item, dos 2.809 que responderam ao CNM.

### **Abertura ao público**

Através do Gráfico 13 constata-se que a grande maioria dos museus cadastrados estão abertos.

**Gráfico 13 – Distribuição dos museus fechados, abertos ou em implementação**

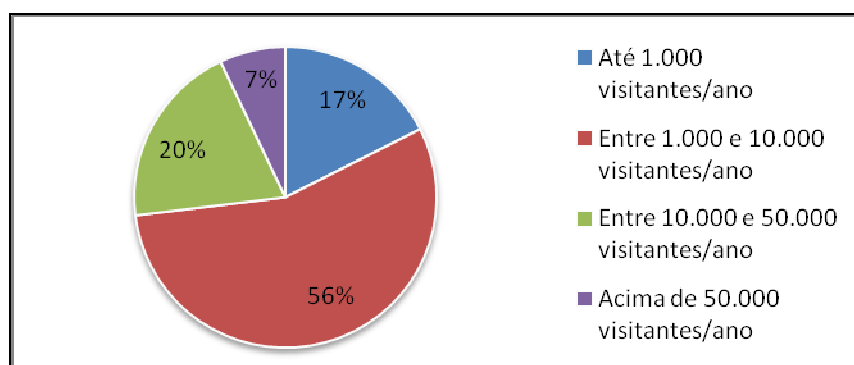


Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado referente ao total da amostra pesquisada, 2.809 museus que responderam ao CNM.

### **Público médio anual**

Através do Gráfico 14 se vê que a grande maioria dos museus cadastrados tem público médio anual entre mil e dez mil visitantes. Conforme já apresentado, a principal função deste recorte, nesta pesquisa, será o de auxiliar na análise dos outros campos.

**Gráfico 14 – Distribuição dos museus segundo categoria de público médio anual**

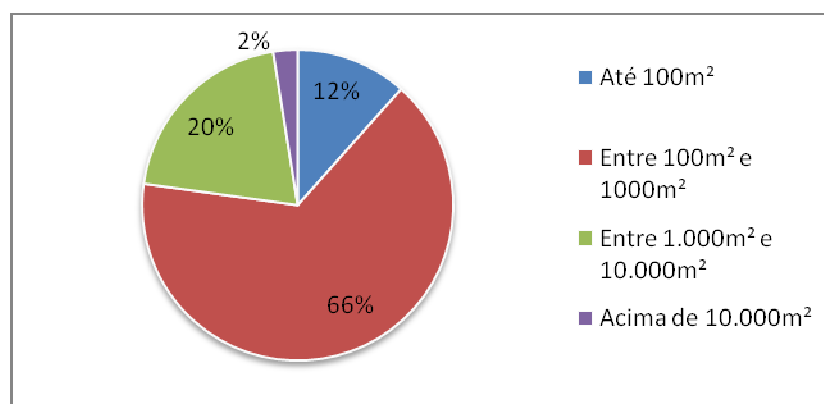


Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado referente a amostra de 1.226 museus, dos 2.809 que responderam ao CNM.

### **Infraestrutura física**

Através do Gráfico 15 verifica-se que a grande maioria dos museus cadastrados tem área total construída entre 100m<sup>2</sup> e 1.000m<sup>2</sup>. Conforme já apresentado, a principal função deste recorte, nesta pesquisa, será o de auxiliar na análise dos outros campos.

**Gráfico 15 – Distribuição dos museus segundo categoria de m<sup>2</sup> de área edificada**



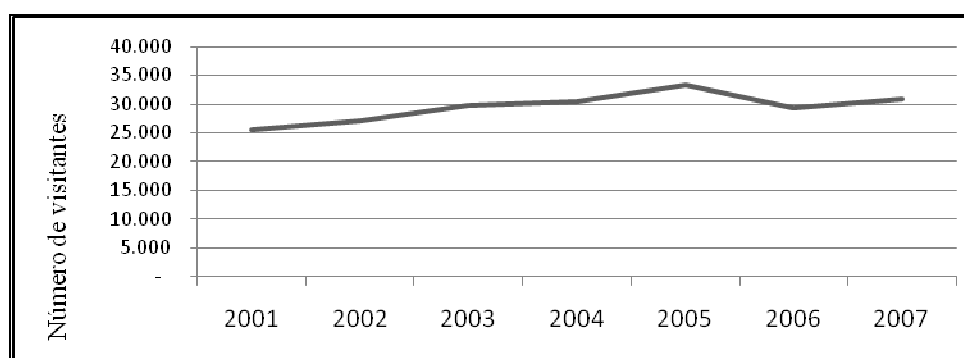
Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado referente a amostra de 1.140 museus, dos 2.809 que responderam ao CNM.

## (2) Público

### Quadro demonstrativo de público

A observação do comportamento do público dos museus brasileiros, neste início de século XXI, é um indicativo de eficiência dos museus em comunicar ou não seus conteúdos. Nesse sentido, por meio do Gráfico 16, abaixo, é possível observar que houve uma ampliação crescente no público médio dos museus a partir de 2001, com aproximadamente 25 mil pessoas, atingindo o ápice em 2005, com aproximadamente 35 mil. Em 2006 houve uma redução, perfazendo 30 mil visitantes, com leve subida em 2007. No entanto, o baixo número de instituições que responderam a todos os anos de 2001 a 2007 (apenas 460 museus, correspondendo a 16% do total de museus) compromete seriamente a generalização ampla sobre público dos museus. No entanto, apesar de não se constituir como uma amostra censitária, pode-se afirmar que é uma amostra significativa do universo dos museus. Dessa forma, podemos concluir que no âmbito deste conjunto, os museus estão em um processo de ampliação de seu público e confirmam um momento de sucesso na reconquista de seu espaço na sociedade brasileira.

**Gráfico 16 – Gráfico com a evolução do público dos museus, por ano**



Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado referente à amostra de 460 museus, dos 2.809 que responderam ao CNM.

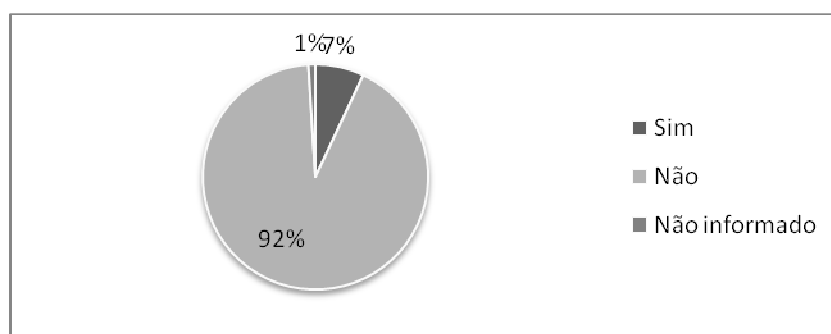
Vale destacar outra limitação desta pesquisa: não foi possível discriminar a participação do público estudantil, pois poucos museus informaram separadamente este dado, privilegiando o público total, apesar de existir esta opção no formulário. Dessa forma, não é possível checar pelo cadastro nacional de museus qual é a importância do público educacional no total do público dos museus. No entanto podemos ter uma pista

da importância dada ao setor educativo, avaliando quantos museus têm este setor, com base também CNM, o que veremos no tópico a seguir: missão.

### **Agendamento prévio**

Neste item foi perguntado se para a visitação do público em geral é necessário agendamento prévio. A esta questão, 92% dos museus responderam que não é necessário realizar agendamento prévio, conforme Gráfico 17 abaixo. Isso demonstra que a maioria dos museus estão amplamente acessíveis ao público.

**Gráfico 17 – Distribuição dos museus que realizam agendamento prévio**



Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado referente a total da amostra pesquisada, 2.809 museus que responderam ao CNM.

### **(3) Missão**

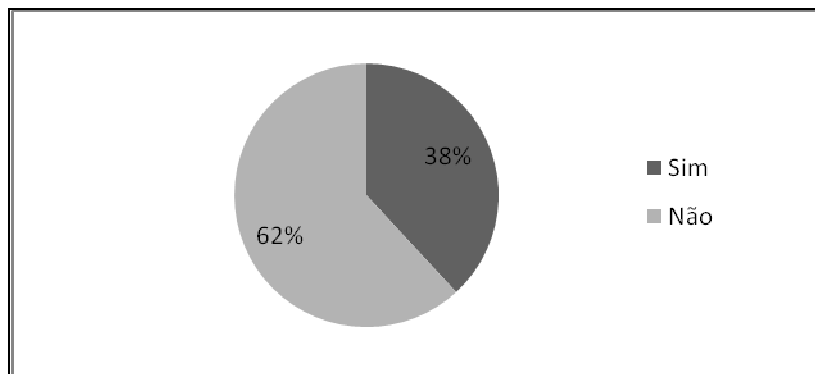
#### **Setor educativo**

Neste item foi perguntado para o museu se possuía setor ou divisão de ação educativa. Para este item propus diferentes formas de tratamentos dos dados, produzindo três gráficos distintos. O primeiro tem como objetivo apresentar o universo das instituições que responderam a este item do questionário e verificar a proporção entre museus que têm setor educativo e os que não têm. A partir da leitura do Gráfico 18 percebemos que existe um número significativo de museus com setor educativo, totalizando 38% da amostra. Conforme já relatado, não é possível acompanhar ano a ano a incorporação de setores educativos nos museus, uma vez que, o CNM não disponibiliza essa memória, mantendo apenas os dados relativos ao cenário atual, relativo a 2010. Assim não foi possível avaliar, a partir das informações do CNM, o



crescimento ou diminuição de museus com setor educativo, o que seria muito relevante. Apesar disso, o quadro apresentado confirma que a educação é um elemento importante para parcela importante dos museus atualmente.

**Gráfico 18 – Distribuição dos museus que têm divisão educacional**



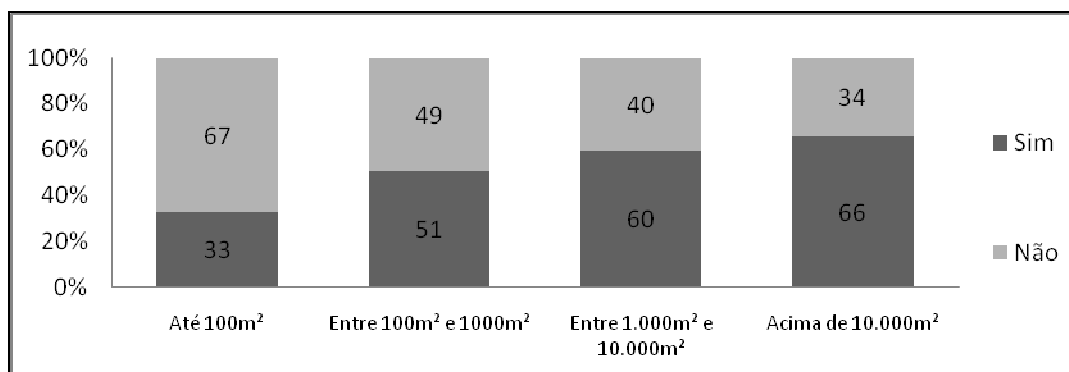
Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado referente à amostra de 1.810 museus que responderam a este item, dos 2.809 que responderam ao CNM.

Contudo, para aprofundar a pesquisa sobre a importância do setor educativo para os museus, correlacionei os dados sobre “setor educativo” com público e estrutura física. Estas correlações apresentaram um panorama que auxiliam o entendimento de alguns dos pontos elencados nesta pesquisa.

No Gráfico 19, abaixo, observa-se que conforme os museus têm uma maior estrutura física, maior é a proporção de museus que têm setor educativo. Numa extremidade os museus com até 100m<sup>2</sup> de área total edificada, 33% têm setor educativo e na outra ponta, os museus com área acima de 10.000m<sup>2</sup>, 66% têm divisão educacional. Por estes dados, que associações podemos fazer? Podemos supor que os museus com maior estrutura física têm mais recursos, permitindo que tenham uma estrutura de funcionamento mais contemporânea e complexa, com maior segmentação de funções. Por isso quanto maior o museu maior a existência de setores educativos.

Uma observação complementar desses gráficos é que, mesmo entre museus pertencentes à mesma categoria de estrutura física, alguns têm setor educativo e outros não. Nesse ponto surge outra questão: quais outros fatores levam um museu a ter ou não setor educativo?

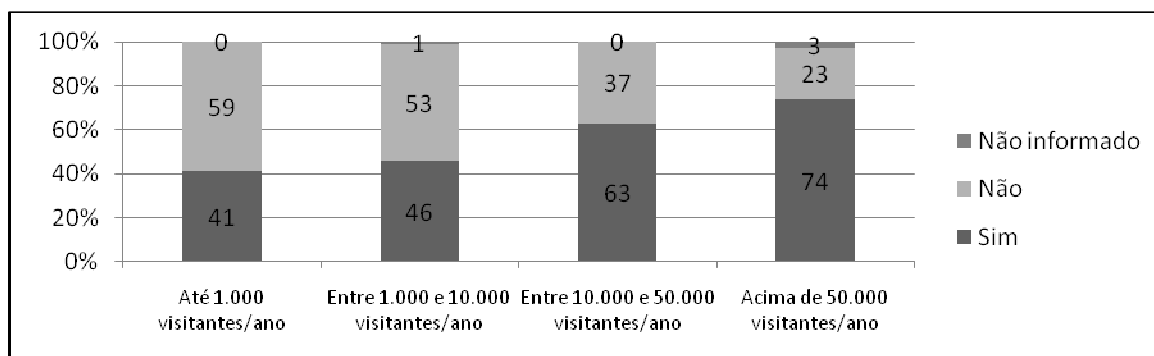
**Gráfico 19 – Distribuição dos museus que têm divisão educacional categorizados segundo a área total edificada do museu**



Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado relativo a amostra de 1.140 museus que responderam a estes dois itens, do total de 2.809 museus que responderam ao CNM.

Conforme discutimos nos Capítulos 2 e 3, a preocupação com a ação educacional passou a ser um elemento central na redefinição do papel social dos museus. As instituições perceberam que não era possível mais se colocar no papel de detentora do conhecimento e que cabia ao público reconhecer essa mudança. Era necessário educar o público, formar “novos olhares”. Nesse sentido é importante observar o Gráfico 20.

**Gráfico 20 – Distribuição dos museus com setor educativo divididos por categoria de público**



Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado relativo a amostra de 1.226 museus que responderam a estes dois itens, do total de 2.809 museus que responderam ao CNM.

No Gráfico 20 percebe-se também uma relação direta entre a frequência do público e a existência do setor educativo. Quanto maior é o público dos museus, maior é o percentual de museus com setor educativo. Numa extremidade, dos museus com até

mil visitantes por ano, 41% têm setor educativo e na outra ponta, os museus com público acima de 50 mil pessoas, 74% têm divisão educacional.

O que podemos afirmar por meio da análise destes dados? Podemos supor que ter setor educativo é um instrumento para ampliar o público. Essa afirmação encontra evidências que a comprovam por dois fatores. Conforme já assinalado, em primeiro lugar, a partir do momento que o museu está mais focado na educação do público, em comunicar os conteúdos do museu ao público, este vai ter mais interesse pela exposição ou pelo museu e desejará voltar outras vezes, assim como divulgará a experiência para outras pessoas. Outro fator está relacionado ao público escolar propriamente dito. Atualmente, cada vez mais, faz parte da programação escolar a realização de mais de uma saída externa por ano para conhecer museus, jardins botânicos, centros culturais e outras atrações culturais, ambientais e históricas. No estado do Rio de Janeiro, por exemplo, o universo escolar representa mais de 3 milhões de alunos.<sup>20</sup> Presume-se que um museu com setor educacional terá maior possibilidade de receber parte desses alunos, o que fará com que o público total do museu seja maior.

Evidentemente, ter ou não setor educacional não é fator suficiente para ampliar o público. Outros fatores – como o tema do museu, a apresentação, a localização, os meios de transporte e divulgação – serão importantes para que um museu tenha mais ou menos público. No entanto pudemos comprovar o papel de destaque da educação para a redefinição do papel dos museus.

#### **(4) Financiamento**

##### **Associação de apoio**

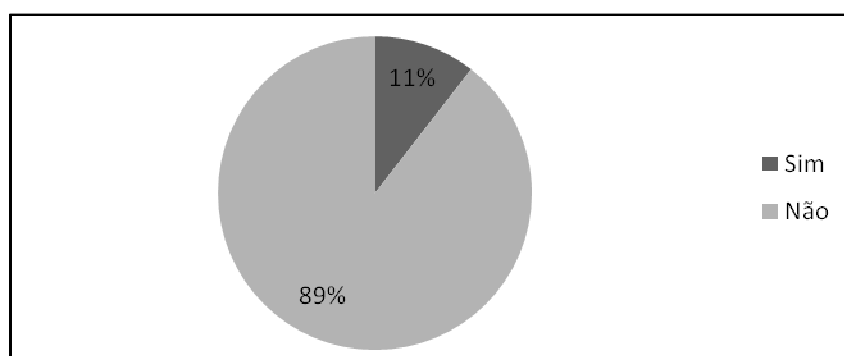
Neste item foi perguntado para o museu se possuía associação de amigos ou qualquer outra instituição de apoio. Nesta pesquisa compreendem-se as associações de amigos como reunião de pessoas ou instituições com o objetivo de apoiar e buscar apoio moral ou financeiro para os museus (SERVENTY, 2002), formalizadas por meio da criação de uma organização social sem fins lucrativos. Para este item propus diferentes formas de tratamentos dos dados, produzindo três gráficos distintos.

---

<sup>20</sup> PNAD 2006 – Suplemento: Características complementares de educação. <[http://www.ibge.gov.br/estadosat/temas.php?sigla=rj&tema=pnad\\_supledu\\_2006](http://www.ibge.gov.br/estadosat/temas.php?sigla=rj&tema=pnad_supledu_2006)>.

O primeiro tem como objetivo apresentar o universo das instituições que responderam a este item do questionário e verificar a proporção entre museus que tem instituições de apoio, associação de amigos, e os que não têm. A partir da leitura do Gráfico 21 percebemos que a maior parte dos museus não tem associação. A qual ocorre em apenas 11% da amostra. O gráfico abaixo demonstra que grande parte dos museus não conta com uma personalidade jurídica ou social que os auxilie na gestão, na captação de recursos e na ampliação do vínculo da sociedade com o museu.

**Gráfico 21 – Distribuição dos museus com e sem associação de amigos**



Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado referente ao total da amostra pesquisada, 2.809 museus que responderam ao CNM.

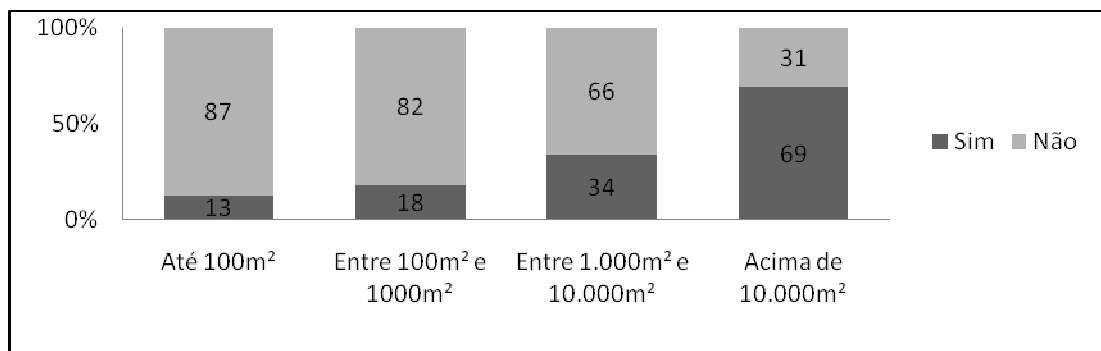
No entanto, para aprofundar a pesquisa sobre a importância de uma instituição de apoio para os museus, correlacionei os dados sobre “associação” com natureza administrativa e estrutura física. Estas correlações apresentaram um panorama que auxiliam a entender melhor alguns dos pontos elencados nesta pesquisa.

No Gráfico 22 abaixo, observa-se que conforme os museus têm uma maior estrutura física, maior é a proporção de museus que tem associação. Numa extremidade, os museus com até 100m<sup>2</sup> de área total edificada, 13% têm associação; na outra ponta, os museus com área acima de 10.000m<sup>2</sup>, 69% têm associação. Através desses dados, que relações podemos propor?

Podemos supor que os museus com maior estrutura física necessitam de mais recursos para a sua manutenção. E que talvez esses museus tenham sido atingidos de maneira mais dramática pela instabilidade financeira vivenciadas pelos museus brasileiros a partir do final da década de 1980, conforme vimos nos Capítulos 1 e 2. Assim, a associação de amigos é considerada por esses museus um importante meio

tanto para captar recursos da iniciativa privada ou pública, quanto para criar um comprometimento maior da sociedade com o museu.

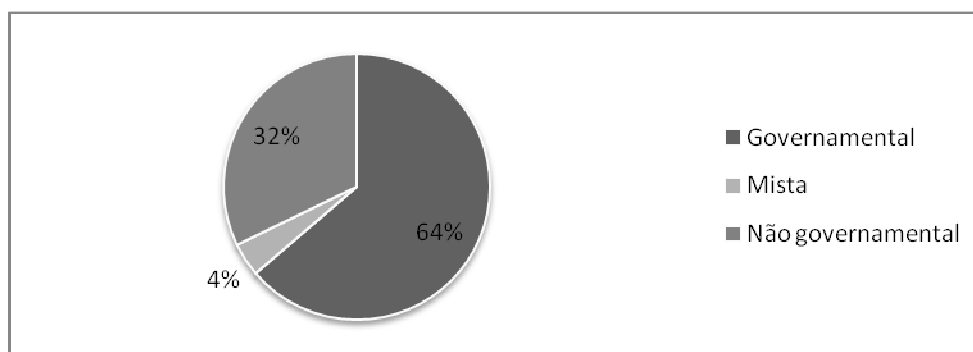
**Gráfico 22 – Distribuição dos museus com associação de apoio categorizados segundo a área total edificada do museu**



Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado relativo a amostra de 1.140 museus que responderam a estes dois itens, do total de 2.809 museus que responderam ao CNM.

No Gráfico 23, podemos observar que a amostra dos museus com associações de amigos (295 museus), tem distribuição semelhante com a amostra total (2.809 museus) com relação a sua natureza administrativa. Na amostra total, aproximadamente um terço não é governamental e dois terços são governamentais. No conjunto de museus com associação, 32% são não governamentais e 64% são governamentais. Ou seja, tanto os museus públicos como os privados utilizam-se desta personalidade jurídica ou social. No caso dos museus públicos a captação de recursos através de associações de amigos, além de ampliar o acesso a financiamentos, facilita o gasto desses recursos, reduzindo os trâmites burocráticos exigidos pelas leis que regulam o uso de verbas públicas de orçamento direto governamental.

**Gráfico 23 – Distribuição dos museus com a associação de amigos por natureza administrativa**



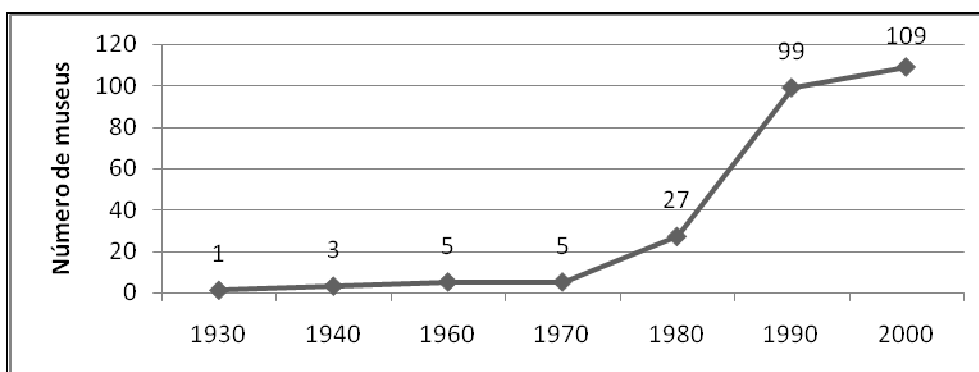
Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado relativo a amostra de 295 museus, do total de 2.809 museus que responderam ao CNM.

### **Data de criação da associação**

Foi perguntado também para os museus que tinham associação quando estas haviam sido criadas. Entre as 295 instituições que responderam ter associação, 249 informaram sua data de criação. Conforme podemos observar no Gráfico 24, percebe-se que a maior parte das associações foi criada depois da década de 1980. Até 1970, em nenhuma década foram criadas mais de cinco associações. Na década de 1980 há um aumento de 540% no número de associações, sendo criadas 27 associações. Na década de 1990, houve novo aumento significativo, quando foram criadas 99 associações e nos anos 2000, houve um pequeno aumento, sendo criadas 109 associações.

Esse quadro apresentado é extremamente contundente, constituindo-se como um importante sinal da redução dos recursos regulares para os museus e a necessidade de buscarem novas formas de financiamento a partir da década de 1980, conforme exposto nos capítulos anteriores.

**Gráfico 24 – Número de associações de museus criadas por década**



Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado relativo a amostra de 249 museus que responderam a este item, do total de 295 que responderam ter associação, do total de 2.809 museus que responderam ao CNM.

Este quadro explicita a crescente importância que as associações de amigos de museus tem significado para a gestão dos museus e a captação de recursos públicos e privados.

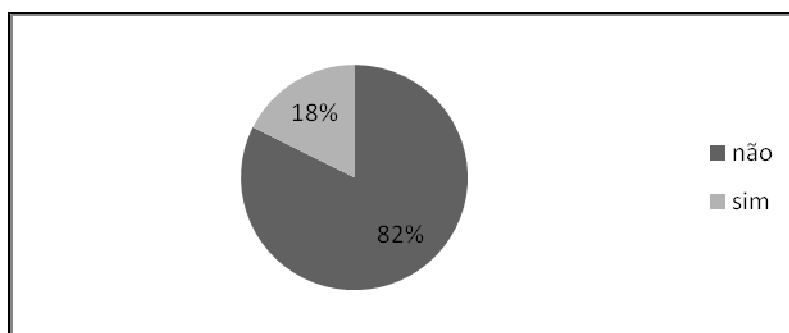
### **Quadro orçamentário**

Neste item foi perguntado ao museu se possuía orçamento próprio. E apenas aqueles que responderam ter orçamento próprio deveriam responder a um quadro seguinte, que detalhava as receitas, o orçamento do museu.

A partir da leitura do Gráfico 25 percebemos que a maior parte dos museus não tem orçamento próprio, totalizando apenas 18% da amostra. Vale destacar neste ponto que o conceito de orçamento próprio não foi bem esclarecido no âmbito do formulário. Tal questão merecia uma definição clara, sobre o que se considera ser um orçamento próprio. Ter um mantenedor? Os recursos virem de suas receitas de bilheteria, lojas e outros? No meu entendimento, essa pergunta era desnecessária, pois logo abaixo, havia um quadro orçamentário, no qual se poderia detalhar a origem das fontes: orçamento anual, receitas próprias e outras fontes (leis de incentivo, patrocínio direto, doações e organismos internacionais).

Talvez a ambiguidade da questão e a sua própria existência tenha sido o motivo para o baixo número de instituições que responderam ter orçamento e, por conseguinte preencheram o quadro das fontes de financiamento dos museus.

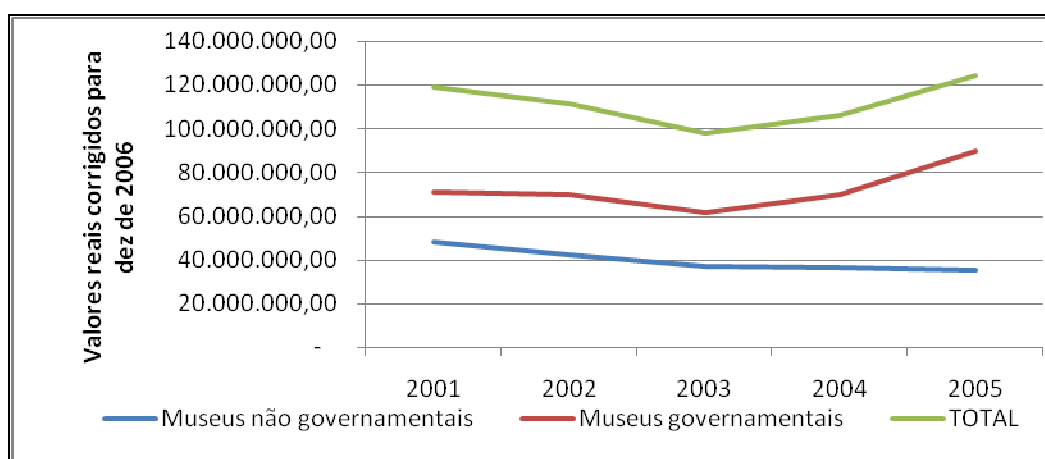
**Gráfico 25 – Distribuição dos museus com orçamento**



Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado relativo a amostra de 1.692 museus que responderam a estes dois itens, do total de 2.809 museus que responderam ao CNM.

No Gráfico 26 abaixo é exposto o total das receitas anuais do conjunto dos museus governamentais e não governamentais, de 2001 a 2005. Vale aqui destacar que entre as 299 instituições que responderam ter orçamento próprio, foram selecionadas apenas as instituições que responderam pelo menos o total captado, nos anos de 2001 a 2005. O que reduziu a amostra para 164 museus. Apesar de terem sido enviadas pelo CNM informações até o ano de 2008, foram escolhidos estes anos, pois nos anos posteriores houve ainda menor número de respostas. Em 2008, por exemplo, menos de 20 instituições preencheram o quadro orçamentário com o valor total captado.

**Gráfico 26 – Valores captados pelos museus governamentais, não governamentais e total**



Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado relativo a amostra de 164 museus, do total de 299 que responderam ter orçamento próprio, do total de 2.809 museus que responderam ao CNM.



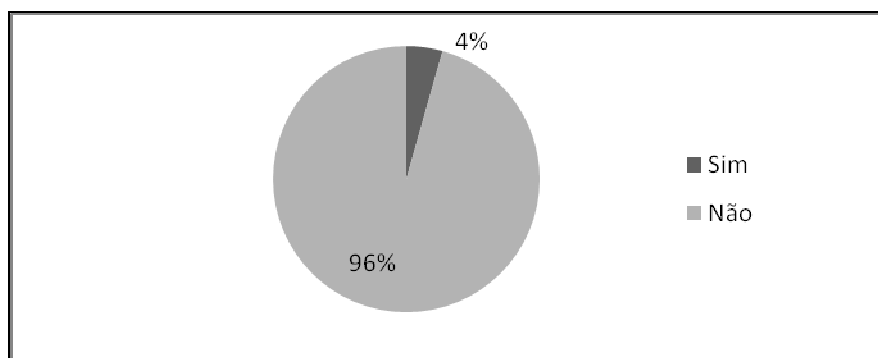
Podemos observar no Gráfico 26 uma ampliação dos orçamentos dos museus governamentais e uma redução do orçamento dos não governamentais. Nesse contexto, não seria adequado generalizar uma análise sobre a amostra que representa menos de 10% dos museus do CNM. Entretanto, ela foi considerada por ser uma informação relevante para a percepção do cenário em que os museus estão inseridos.

### **Ingresso**

Neste item foi perguntado ao museu se era cobrado ingresso para a entrada do visitante. Para este item propus algumas formas de tratamentos, produzindo três gráficos diferentes.

O primeiro gráfico tem como objetivo apresentar o universo das instituições que responderam a este item do questionário e verificar a proporção entre museus que cobram e não cobram ingresso. A partir da leitura do Gráfico 27 percebemos que a maior parte dos museus não cobra ingresso, totalizando 96% da amostra.

**Gráfico 27 – Distribuição dos museus que cobram ou não ingresso**

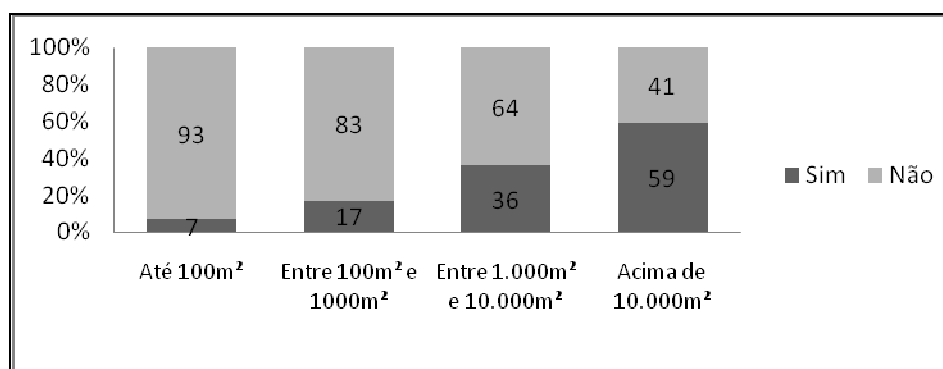


Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado relativo a amostra de 2.781 museus que responderam a este item, do total de 2.809 museus que responderam ao CNM.

No entanto, para a melhor compreensão sobre a cobrança de ingresso para a entrada nos museus, correlacionei os dados sobre “ingresso” com público e estrutura física. Essas correlações apresentaram um panorama que auxiliam a entender melhor alguns dos pontos elencados nesta pesquisa.

No Gráfico 28 observa-se que conforme os museus têm uma maior estrutura física, maior é a proporção de museus que cobram ingressos. Numa extremidade dos museus com até 100m<sup>2</sup> de área total edificada, 7% cobram ingresso e na outra ponta, dos museus com área acima de 10.000m<sup>2</sup>, 59% cobram ingresso. Através destes dados, podemos supor que os museus com maior estrutura física têm necessidade de mais recursos para a sua manutenção.

**Gráfico 28 – Distribuição dos museus que cobram ingresso categorizados segundo a área total edificada do museu**

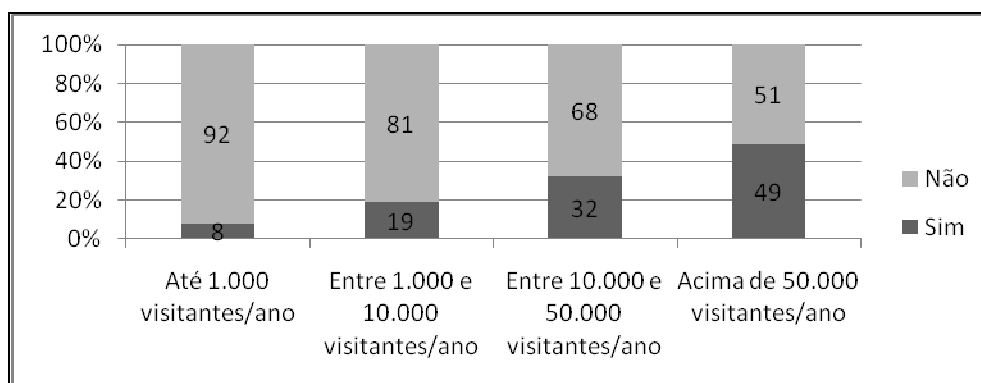


Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado relativo a amostra de 1.140 museus que responderam a estes dois itens, do total de 2.809 museus que responderam ao CNM.

No Gráfico 29 percebe-se também uma relação direta: quanto maior é o público dos museus, maior é o percentual de museus que cobram ingressos. Numa extremidade os museus com até 1.000 visitantes por ano, 8% cobram ingressos e na outra ponta, os museus com público acima de 50.000 pessoas, 49% cobram ingressos.

Por meio da análise desse gráfico, percebemos também que a cobrança de ingresso não é o fator mais importante na decisão de uma pessoa visitar ou não um museu e sim outros fatores que podem ser a qualidade da exposição, do acervo, do atendimento, da infraestrutura e a localização.

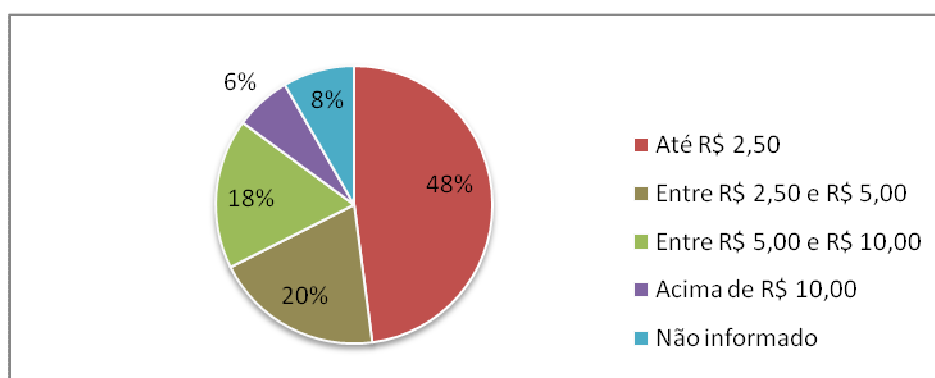
**Gráfico 29 – Distribuição dos museus que cobram ingresso divididos por categoria de público**



Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado relativo a amostra de 1.226 museus que responderam a estes dois itens, do total de 2.809 museus que responderam ao CNM.

Posteriormente, no formulário, foi solicitado aos museus que informaram cobrar ingresso que comunicassem o valor cobrado pelo ingresso. Podemos observar no Gráfico 30 abaixo que a maior parte dos museus que cobram ingresso, tem valores de entrada abaixo de R\$ 2,5. O que podemos supor indiretamente que, para a maior parte dos museus, a receita própria constitui um valor muito reduzido de seu financiamento. Pois 96% dos museus não cobra ingresso e entre os que cobram, 4% do total, 48% o valor do ingresso é abaixo de R\$ 2,5.

**Gráfico 30 – Distribuição dos museus que cobram ingresso divididos segundo categoria de valor do ingresso**



Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado relativo a amostra de 336 museus que responderam a este item, do total de 336 que responderam cobrar ingresso, do total de 2.809 museus que responderam ao CNM.

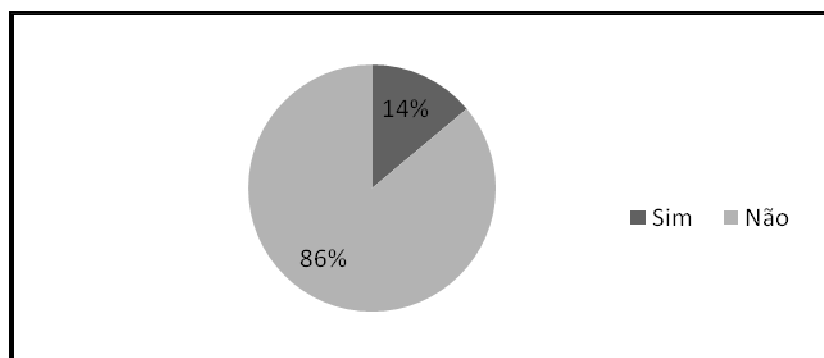
## **(5) Gestão**

### **Planejamento museológico**

Neste item foi perguntado ao museu se realizava planejamento museológico. Na análise propus diferentes formas de tratamentos dos dados, produzindo três gráficos diferentes.

O primeiro gráfico tem como objetivo apresentar o universo das instituições que responderam a este item do questionário e verificar a proporção entre museus que realizam planejamento museológico e os que não realizam. A partir da leitura do Gráfico 31 percebemos que a maior parte dos museus não realiza planejamento museológico, totalizando 86% da amostra. O que demonstra a pouca utilização desta ferramenta de gestão pelos museus brasileiros. Por meio das informações do CNM não é possível verificar a evolução do uso do planejamento nos museus, apenas quantas instituições realizam planejamento museológico atualmente.

**Gráfico 31 – Distribuição dos museus que realizam ou não planejamento museológico**

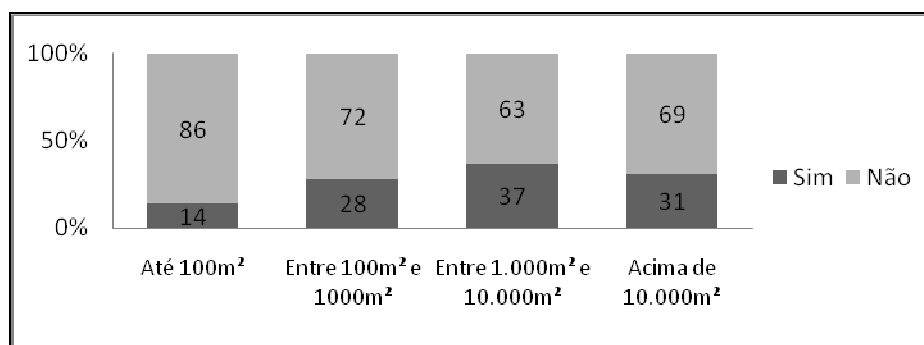


Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado referente a total da amostra pesquisada, 2.809 museus que responderam ao CNM.

Dessa forma, para a melhor compreensão do uso do planejamento museológico pelos museus brasileiros correlacionei os dados sobre “planejamento” com público e estrutura física. Essas correlações apresentaram um panorama que auxiliam a entender melhor um dos objetivos centrais desta pesquisa: a absorção dos conceitos e ferramentas de gestão contemporânea pelos museus brasileiros no início do século XXI. No Gráfico 32 observa-se que conforme os museus têm uma maior estrutura física, maior é a proporção de museus que realizam planejamento museológico. Principalmente ao

analisarmos as categorias das extremidades, dos museus com até 100m<sup>2</sup> de área total edificada, 14% informaram realizar planejamento museológico e na outra ponta, dos museus com área acima de 10.000m<sup>2</sup>, 31% informaram realizar planejamento museológico.

**Gráfico 32 – Distribuição dos museus que realizam planejamento museológico categorizados segundo a área total edificada do museu**



Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado relativo a amostra de 1.140 museus que responderam a estes dois itens, do total de 2.809 museus que responderam ao CNM.

Por estes dados, que correlações podemos fazer?

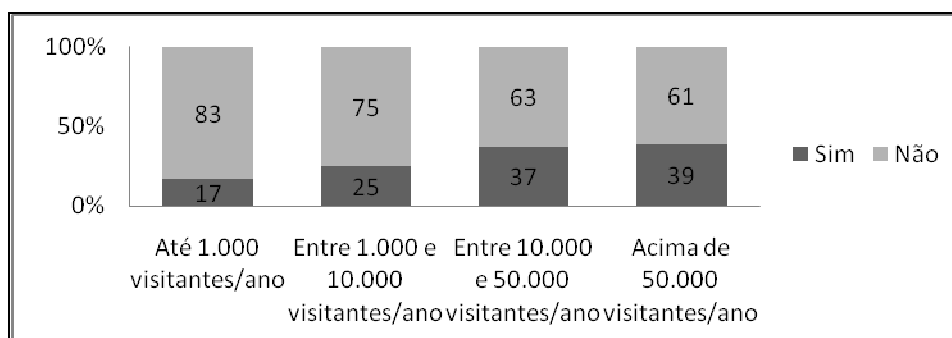
Podemos supor que, de forma geral, os museus com maior estrutura física têm mais recursos e mais acesso as novas práticas de gestão dentro do campo museal, conforme já descrevemos nos capítulos anteriores. Ao mesmo tempo, a estrutura física maior pode significar também uma estrutura funcional maior. O que torna a gestão do museu mais complexa. Passa a ser mais difícil enxergar o todo para o diretor, gestor ou coordenador.

No entanto, é importante destacar que a categoria dos museus acima de 10.000m<sup>2</sup> realiza proporcionalmente menos do que a categoria anterior. É possível supor que os museus maiores podem ter maiores dificuldades em deixar de usar antigas práticas de gestão. Os diretores e gestores desses museus, conforme já discutido em capítulos anteriores, podem considerar o planejamento como perda de tempo.

Conforme podemos observar no Gráfico 33 a seguir, percebemos que quanto maior é o público dos museus, maior é o percentual de museus que realizam plano museológico. Numa extremidade, dos museus com até 1.000 visitantes por ano, 17% realizam planejamento e na outra ponta, dos museus com público acima de 50.000

peessoas, 39% realizam planejamento. O que podemos afirmar através da análise destes dados?

**Gráfico 33 – Distribuição dos museus que realizam planejamento museológico por categoria de público**



Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado relativo a amostra de 1.226 museus que responderam a estes dois itens, do total de 2.809 museus que responderam ao CNM.

Percebemos que os gráficos 32, de planejamento x estrutura, e 33, de planejamento x público, são muito parecidos. No entanto, no Gráfico 33 o planejamento tem uma relação de proporcionalidade direta mais forte com o público, do que a observada com a estrutura física. Principalmente as suas últimas categorias.

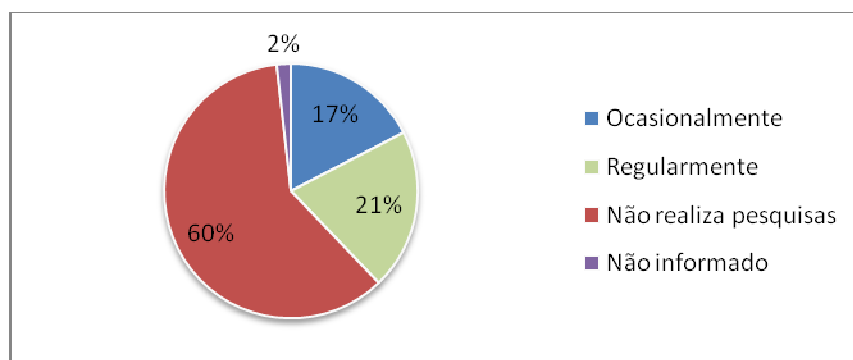
A partir desse quadro pudemos fazer algumas reflexões. Vale observar que a estrutura física é um elemento fixo do museu, não mede o seu desempenho, apenas nos permite supor outros elementos a ela relacionados, por exemplo, que talvez necessite de muitos recursos para manutenção e que deve ter uma estrutura funcional mais complexa. Já o público de um museu é um forte indicador de desempenho, pois está relacionado fortemente à qualidade dos serviços prestados pelo museu. Nesse sentido, é interessante observar que o planejamento, uma ferramenta que busca a melhora dos serviços, tenha uma maior proporcionalidade direta com o público do que com a estrutura. Entretanto, pela centralidade desse tema para esta pesquisa ele será aprofundado na segunda parte deste Capítulo, quando buscarei compreender melhor o uso das práticas de gestão pelos museus brasileiros.

## Pesquisa de público

Neste item foi perguntado para o museu se realizava pesquisa de público e com que frequência (ocasional ou regularmente). Para este item também propus formas de tratamentos diferenciadas, produzindo três gráficos.

O primeiro gráfico tem como objetivo apresentar o universo das instituições que responderam a este item do questionário e verificar a proporção entre museus que realizam pesquisa de público (ocasional e regularmente) e que não realizam, assim como os que não informaram. A partir da leitura do Gráfico 34 percebemos que um número significativo de museus realiza pesquisa de público, 40% da amostra. No entanto, esses dados demonstram que essa ferramenta de gestão ainda não é usada pela maioria dos museus brasileiros. Por meio das informações do CNM não é possível verificar a evolução do uso da pesquisa de público pelos museus, apenas quantas instituições a realizam atualmente.

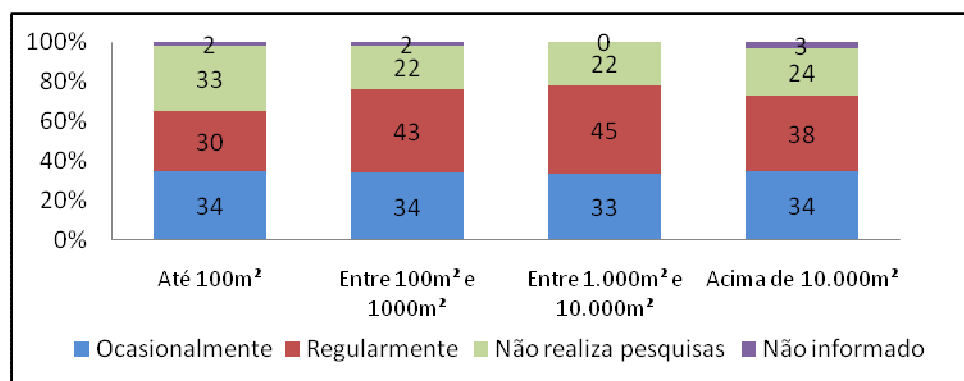
**Gráfico 34 – Museus que realizam pesquisa de público e em que frequência**



Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado referente a total da amostra pesquisada, 2809 museus que responderam ao CNM.

Desta forma, para a melhor compreensão do uso da pesquisa de público pelos museus brasileiros, correlacionei estes dados com público e estrutura física.

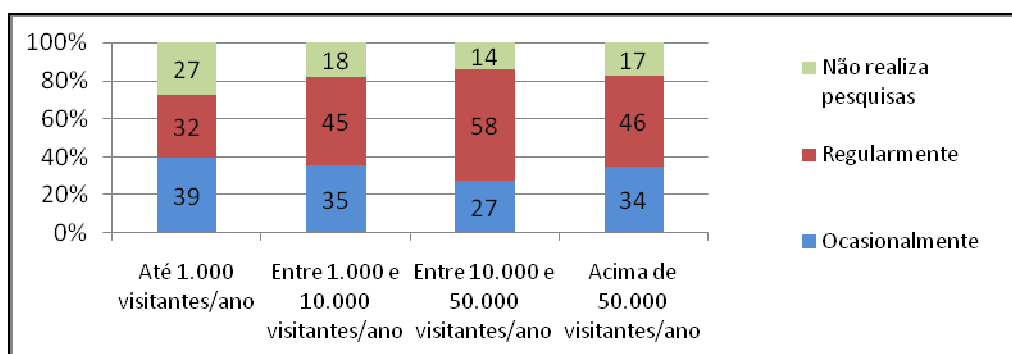
**Gráfico 35 – Distribuição dos museus que realizam pesquisa de público categorizados segundo área total edificada**



Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado relativo a amostra de 1.124 museus que responderam a estes dois itens, do total de 2.809 museus que responderam ao CNM.

No Gráfico 35 acima não se observa uma variação significativa na proporção dos museus que realizam pesquisa de público (ocasional e regularmente) e que não realizam, entre as categorias de infraestrutura física. Por exemplo, de forma geral, em todas as categorias, um terço dos museus realiza pesquisa de público ocasionalmente. As variações dos outros dois fatores entre as categorias de infraestrutura, apesar de ser um pouco maiores, não são relevantes. Antes de avaliar o comportamento apresentado no gráfico anterior, proponho apresentar o Gráfico 36 seguinte e avaliá-los conjuntamente.

**Gráfico 36 – Distribuição dos museus que realizam pesquisa de público divididos por categoria de público**



Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado relativo a amostra de 1.207 museus que responderam a estes dois itens, do total de 2.809 museus que responderam ao CNM.

Podemos observar que também não há uma relação clara entre o aumento do público e o aumento da realização por parte dos museus da pesquisa de público. Apesar



de ser possível constatar leve tendência, principalmente ao comparar a primeira e a última categoria. Numa extremidade, dos museus com até 1.000 visitantes por ano, 27% não realizam pesquisa de público e na outra ponta, dos museus com público acima de 50.000 pessoas, 17% não realizam pesquisa. O que podemos verificar através da análise destes gráficos?

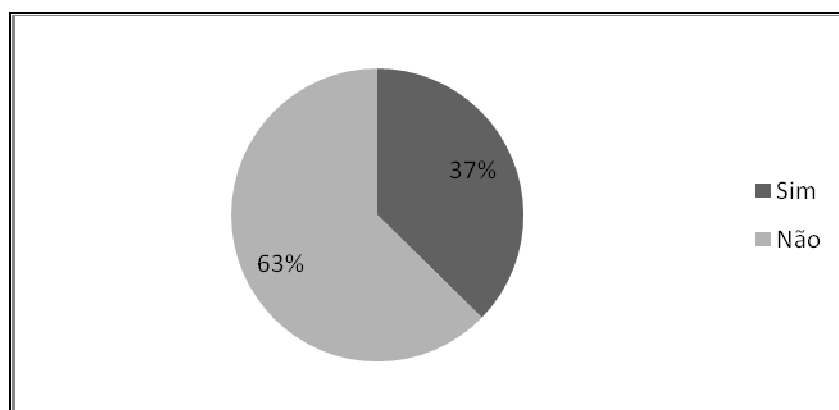
Percebemos que existe uma variação pequena entre as categorias de público e de infraestrutura física, demonstrando que é um conhecimento bem difundido entre todos os museus, não importando o seu público ou estrutura física. No entanto, constata-se que menos da metade dos museus utiliza essa ferramenta de avaliação do público e do museu.

### **Capacitação de pessoal**

Neste item foi perguntado para o museu se existe política de capacitação de pessoal na instituição. Produzi três gráficos diferentes para observar este fator.

O Gráfico 37 tem como objetivo apresentar o universo das instituições que responderam a este item do questionário e verificar a proporção dos museus que pratica uma política de capacitação. Sobre o primeiro ponto, é importante constatar que, ao contrário dos outros itens vinculados à gestão (planejamento e pesquisa de público), um terço dos museus deixou de responder a este item. E das instituições que responderam, a maior parte não tem política de capacitação, totalizando 63% da amostra. O que demonstra a pouca utilização da ferramenta de gestão pela maioria dos museus brasileiros.

**Gráfico 37 – Distribuição dos museus que têm política de capacitação**

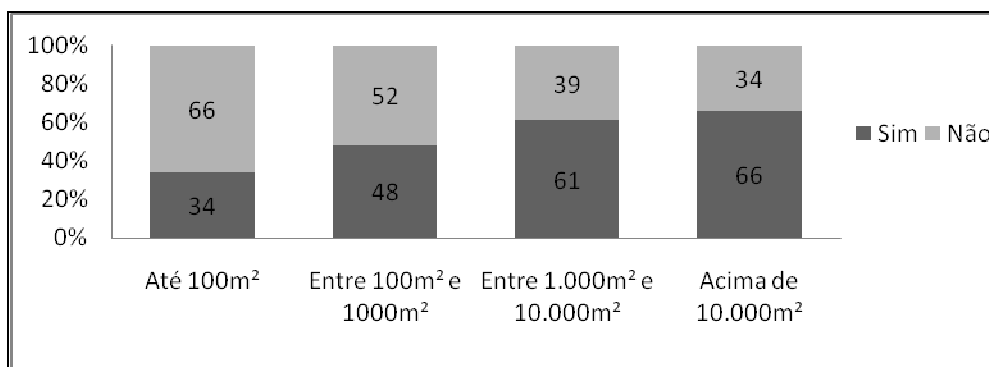


Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado relativo a amostra de 1.812 museus que responderam a este item, do total de 2.809 museus que responderam ao CNM.

No Gráfico 38 abaixo, observa-se que conforme os museus têm uma maior estrutura física, maior é a proporção de museus com política de capacitação. Numa extremidade, dos museus com até 100m<sup>2</sup> de área total edificada, 34% têm política de capacitação e na outra ponta, dos museus com área acima de 10.000m<sup>2</sup>, 66% têm política de capacitação.

Que suposições se podem estabelecer a partir da correlação destes dados (capacitação e infraestrutura)? Podemos supor que, conforme já explicitado em outros momentos deste capítulo, os museus com maior estrutura física devem ter uma estrutura funcional mais complexa e especializada. O que sugere haver uma demanda por parte dos funcionários por capacitações, com o intuito de alcançar um maior desenvolvimento profissional. Podemos também correlacionar com o maior conhecimento por parte dos diretores, gestores, da importância da capacitação para melhorar o desempenho da instituição. Ao mesmo tempo, a estrutura física maior pode significar também mais recursos, o que permite arcar mais facilmente com custos de capacitação dos profissionais do museu.

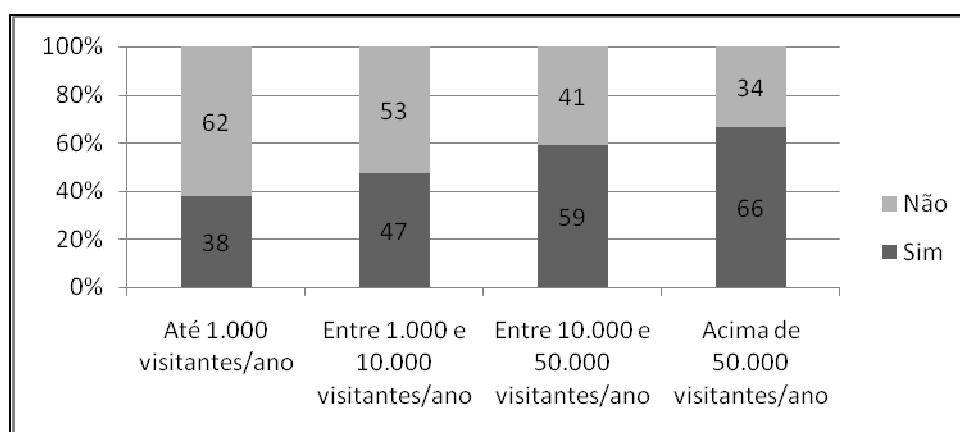
**Gráfico 38 – Distribuição dos museus que têm política de capacitação, categorizados segundo a área total edificada do museu**



Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado relativo a amostra de 1.140 museus que responderam a estes dois itens, do total de 2.809 museus que responderam ao CNM.

No Gráfico 39 percebe-se também uma relação direta: quanto maior é o público dos museus, maior é o percentual de museus com política de capacitação. Numa extremidade dos museus com até 1.000 visitantes por ano, 38% têm política de capacitação e na outra ponta, dos museus com público acima de 50.000 pessoas, 66% têm política de capacitação.

**Gráfico 39 – Distribuição dos museus que têm política de capacitação**



Fonte: Cadastro Nacional de Museus – Sistema Brasileiro de Museus e Instituto Brasileiro de Museus. Elaboração do autor. Obs.: Resultado relativo a amostra de 1.215 museus que responderam a estes dois itens, do total de 2.809 museus que responderam ao CNM.

Ao correlacionarmos os gráficos 38 e 39, percebemos um comportamento muito similar, inclusive nos percentuais de museus que têm política de capacitação entre cada uma de suas categorias. Apesar dessas similaridades, já observamos que essas categorias trazem também fatores diferentes. Nesse sentido, acho importante lembrar um elemento motivador para uma política de capacitação, que é própria dos museus com maior público. Conforme já destacado, podemos supor que os museus com maior público têm maior preocupação com a qualidade do serviço prestado, o que pode explicar a opção destes museus em qualificar (capacitar) os seus profissionais.

## 4.2 QUESTIONÁRIO SOBRE PRÁTICAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA NOS MUSEUS

### 4.2.1 APRESENTAÇÃO DA METODOLOGIA

Conforme pudemos observar no Capítulo 3, uma grande quantidade de manuais foi produzida para orientar os museus a realizar o planejamento de suas instituições. Desde instituições não governamentais (Icom e The Council for Museum, Archives and Libraries),<sup>21</sup> e governamentais (Ministério da Cultura da Espanha), a artigos e livros (LORD e Dexter LORD, 2002; DAVIES, 2001) se dedicaram ao assunto para a temática de museus. Especificamente no Brasil, o Iphan<sup>22</sup> tornou obrigatório para os museus a ele vinculados realizar planejamento museológico a partir de 2006. De forma geral, esses manuais prescrevem os elementos constantes do planejamento e da gestão estratégica como o processo ideal de planejamento e gestão.

Nesse sentido busquei investigar como esses conceitos foram absorvidos por alguns dos principais museus do país. Para isso foi realizada a observação indireta através da aplicação de um questionário via e-mail a 25 gestores de museus.

Essa etapa da pesquisa não tinha como objetivo generalizar dados para todo o universo dos museus. O objetivo deste Questionário era investigar aqueles museus que são referências regionais e nacionais no campo museal e que supostamente teriam mais contato com estes conceitos e práticas de planejamento e gestão, prescritos.

---

<sup>21</sup> A USP e a Vitae publicaram no Brasil uma edição traduzida desses cadernos.

<sup>22</sup> Portaria Normativa nº 1, de 5 de julho de 2006 (DOU de 11/7/2006).

## **O questionário**

O questionário aplicado foi baseado num estudo sobre gestão de museus realizado pelo pesquisador Stuart Davies da School of Business and Economic Studies da Universidade de Leeds, na Inglaterra. Davies (1998) destaca que, no final dos anos de 1980, ressurgiu o interesse pelo planejamento estratégico, que teve um momento de uso intenso na década de 1960. Havendo uma proliferação de manuais metodológicos. No setor dos museus, na Inglaterra, a *Museums and Galleries Commission* difundiu ativamente as vantagens do “planejamento de futuro” desde o final dos anos de 1980. Esta entidade se encarrega dos temas relativos a este setor na Inglaterra e canaliza os fundos que destina o governo central aos museus locais. O objetivo de seu estudo, segundo Davies (1998), era investigar de que forma os museus provinciais ingleses estavam adotando o conceito da gestão estratégica e se estavam tendo êxito ou não. O autor destaca que grande parte dos museus passou a adotar o planejamento dois ou três anos antes da pesquisa. Portanto, muito recentemente, o que o levou a entender que para avaliar a influência do planejamento sobre esses museus seria necessário realizar outra investigação dentro de mais dois ou três anos. Nesse sentido o questionário de Stuart Davies envolveu 20 questões (Anexo D) e foi enviado para uma mostra de 205 museus pertencentes a governos locais da Inglaterra (que representa 96% do total de instituições desta natureza na Inglaterra). Deste total, 110 responderam.

## **A seleção dos museus**

No âmbito desta pesquisa, buscou-se selecionar aqueles museus que estariam sujeitos a maior contato com as novas formas de gestão prescritas na grande quantidade de manuais elaborados para o planejamento e gestão dos museus. Espera-se que a pesquisa sobre esta amostra constitua-se como um parâmetro para avaliar o nível da utilização e conhecimento dos princípios de gestão contemporâneos pelas principais instituições museológicas brasileiras.

Neste sentido, foram selecionados museus que se constituem como referência regional ou nacional, em função seu papel histórico relevante, elevados investimentos públicos e privados recebidos, relevância social, grande volume de público atendido e estrutura física constituída significativa. Neste conjunto foram priorizados os museus que apresentavam público maior que 10.000 visitantes ano, pois, segundo o CNM, este

grupo de museus corresponde aos que mais fazem uso do planejamento: em média 40% desta amostra realiza planejamento. Essa porcentagem é muito superior aquela observada no universo dos museus cadastrados (2.809 instituições), no qual apenas 14% das instituições informam realizar planejamento. Outra preocupação dessa pesquisa foi selecionar museus de diversas naturezas administrativas (governamentais, mistos e não governamentais) e de diversas regiões do país (Norte, Nordeste, Sudeste e Sul), de forma a ter uma visão abrangente deste restrito grupo de museus.

Evidentemente, o universo de museus que são referência regional ou nacional é muito maior que 25 instituições; determinei a amostra (25 museus) para permitir um acompanhamento mais qualificado do processo tendo em vista o tempo disponível para esta etapa da pesquisa. Fiz a escolha em função de pesquisas realizadas anteriormente, que tiveram um retorno de questionários respondidos percentualmente baixo. Na pesquisa de Ivani Becker (2003) foram enviados questionários para 245 museus e no final, após significativo esforço da pesquisadora, apenas 46 museus responderam. Na mesma época, segundo BECKER (2003), a USP-CPC distribuiu 850 questionários impressos, enviou 1.100 questionários por e-mail e recebeu 96 respostas.

O fato de não ter selecionado o Museu Casa do Pontal, instituição na qual trabalho, corresponde ao desejo de manter um distanciamento e maior isenção em relação aos resultados e análises.

### **A seleção das questões**

No âmbito desta pesquisa foram selecionadas 13 questões (Anexo E) desse formulário de Stuart Davies. A escolha teve como parâmetro principal aquelas que se adequavam à realidade museológica brasileira. Outro ponto que orientou a seleção foi o objetivo de facilitar o preenchimento pelos gestores. Nesse sentido não selecionei alguns tópicos que, no meu ponto de vista, não agregavam informações relevantes para a análise e poderiam dificultar o preenchimento completo do questionário. A seleção levou em consideração as questões levantadas por Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt (1998) que serão apresentadas logo a seguir.

## **Solicitação, remessa e tratamento dos dados**

Por questões financeiras, na medida em que escolhi trabalhar com museus de várias regiões do país, optei por aplicar o questionário via e-mail, mesmo sabendo de seus desafios, conforme destacado por Quivy e Campenhoudt (1998, p. 186):

a observação indireta, por meio de questionário ou de guia de entrevista, deve vencer a resistência natural ou a inércia dos indivíduos. Não basta conceber um bom instrumento, é preciso ainda pô-lo em prática de forma a obter uma proporção de respostas suficiente para que a análise seja validada. [...] O investigador deve, por tanto, convencer o seu interlocutor, “vender-lhe a sua mercadoria”. É por isso que geralmente se evita enviar um questionário pelo correio, confiando-o, de preferência, a inquiridores, se o custo não for excessivo.

Apesar de não ser recomendado Quivy e Campenhoudt (1998, p. 186) apontam que “Para o caso de seu questionário enviado por via postal, é importante que a apresentação do documento não seja dissuasiva e que este seja acompanhado por uma carta de introdução clara, concisa e motivante”.

Nesse sentido, busquei identificar os responsáveis pela gestão dos 25 museus selecionados buscando estabelecer uma comunicação direta a fim de comprometê-los com o preenchimento dos questionários. Através do Cadastro Nacional de Museus, dos sites dos museus e telefonando diretamente foram localizados todos os nomes dos diretores ou outros profissionais que estivessem envolvidos com as decisões estratégicas e planejamento da instituição. Após essa etapa, procurei entrar em contato com cada gestor e explicar diretamente a estes os objetivos da pesquisa e a sua metodologia. Informei que o questionário não necessitava de mais de 30 minutos para ser respondido, pois eram apenas treze tópicos, sendo a maior parte composta de questões objetivas. Destaquei também que entre os objetivos da pesquisa estava o de ser referência para a melhoria das políticas públicas para o setor. Neste sentido segui a orientação de Quivy e Campenhoudt (1998, p. 186) que afirmam,

As pessoas não estão forçosamente dispostas a responder, exceto se virem nisso alguma vantagem [falar um pouco, por exemplo] ou se acharem que a sua opinião pode ajudar a fazer avançar as coisas num domínio que consideram importante.

Nessa etapa, não foi possível falar com todos estes gestores diretamente, pois, na maior parte das vezes, o contato foi estabelecido com seus assessores. Em seguida, foi enviado a todos os 25 museus um e-mail com o questionário em anexo e uma carta de apresentação em que se explicava, mais uma vez, a finalidade do estudo e solicitava-se a colaboração no envio das respostas. Cópia da mensagem modelo encontra-se no Anexo F. Na mensagem estabeleci como tempo limite, desejável, para o retorno, 10 dias. Passados 15 dias do envio dos convites, 9 museus haviam respondido, com o questionário. Um segundo esforço de chamada foi então iniciado com o envio de um e-mail para esses gestores, indagando se haviam recebido o e-mail anterior e se já fora possível preencher o questionário anexado. Após cinco dias, mais cinco museus responderam. Voltei a contatar por telefone os 11 museus que ainda não haviam respondido e considerei mais 10 dias como prazo máximo para receber as respostas. Nesse período, seis museus retornaram. Assim, 20 museus responderam ao questionário da pesquisa, conforme demonstrados na Tabela 8.

**Tabela 8 – Relação dos museus que responderam ao questionário**

PA	MUSEU PARAENSE EMILIO GOELDI - MPEG
PE	MUSEU DA ABOLIÇÃO
	MUSEU DE ARTE MODERNA ALOÍSIO MAGALHÃES - RECIFE
BA	MUSEU DE ARTE MODERNA DA BAHIA
RJ	MUSEU DA REPÚBLICA
	MAM RJ
	MUSEUS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
	MUSEUS CASTRO MAYA
	MUSEU NACIONAL
	MUSEU DAS TELECOMUNICAÇÕES
	INSTITUTO MOREIRA SALLES
	MUSEU HISTÓRICO NACIONAL
MG	MUSEU DE ARTES E OFÍCIOS
	CENTRO DE ARTE CONTEMPORÂNEA INHOTIM
SP	MUSEU LASAR SEGALL
	PINACOTECA DO ESTADO DE SÃO PAULO
	MUSEU DO FUTEBOL
	MUSEU DA LINGUA PORTUGUESA
SC	MUSEU VICTOR MEIRELLES
RS	MUSEU IBERÊ CAMARGO



A lista final dos museus que responderam ao Questionário representa, conforme desejado, um grupo de museus que são referência regional ou nacional, de médio e grande público. Merece destaque que a maior parte das instituições museológicas que responderam ao Questionário são museus com público superior a 50.000 visitantes/ano, representando 58% do total de museus pesquisados. É importante ressaltar que este grupo de museus com público superior a 50.000 visitantes/ano representa apenas 3% do total de museus que responderam ao CNM (2.809 museus). Assim, conforme destacado, a análise das respostas a este Questionário terá como objetivo observar um restrito grupo de museus, que tem maior contato com os conceitos e práticas de planejamento e gestão.

As respostas dadas pelos museus foram sistematizadas em tabelas, uma para cada item. Nessas tabelas foram informadas a “frequência” – o número de museus que responderam a cada tópico da questão – e a “porcentagem” – a proporção dos museus que responderam cada tópico da questão em relação ao total dos que responderam a questão.

#### 4.2.2 ANÁLISE DOS DADOS

##### **“É aceito o conceito de “Gestão Estratégica” em seu Museu?”**

A primeira pergunta do questionário foi sobre o conceito de “Gestão Estratégica”. Para balizar o entendimento sobre “Gestão Estratégica” foi informado nesse item que a definição que se aplica comumente a esta abordagem é: “A gestão estratégica consiste em determinar a direção futura de uma organização e tomar as decisões necessárias para conseguir os objetivos dela mesma”. (DAVIES, 1998)

E depois foi perguntado: “Até que ponto se aplica a sua própria instituição?”

Através da Tabela 9, podemos observar que a maioria dos diretores ou gestores destes museus parece entender e estar de acordo com esta definição de gestão estratégica. Mostrando que é um conceito muito difundido, hoje, entre estes gestores. Podemos verificar que 80% dos museus compreendem que esta definição se ajusta ao que é implementado em sua instituição (em boa medida e totalmente).

**Tabela 9 – Até que ponto se aplica o conceito de “Gestão Estratégica” a sua própria instituição?**

	FREQUÊNCIA	PORCENTAGEM
De forma nenhuma	0	0%
Ligeiramente	0	0%
Em parte	4	20%
Em boa medida	10	50%
Totalmente	6	30%
TOTAL	20	100%

Nesta pergunta também foi solicitado aos museus que explicassem o porquê de sua resposta. Merece destaque que somente 6 responderam a esta questão. Entre estes museus: 2 responderam que a “Gestão Estratégica” se aplicava a sua instituição “em parte”, 2 “em boa medida” e 2 “totalmente”.

As respostas dadas confirmam que estes museus põem em prática ao menos o conceito de “Gestão Estratégica”. Entre os diretores muitos afirmaram que o planejamento era um elemento fundamental para a instituição alcançar seus objetivos. Entre estes se destacam dois diretores, que entendem que a sua instituição aplica totalmente o conceito da “Gestão Estratégica”, e que afirmaram: “Realizamos planejamento anual e temos por objetivo atingir as metas estabelecidas”. E que “Toda tomada de decisão é alicerçada por dados confiáveis e dentro de um planejamento mais global e futuro”. Este último museu destacou ainda que o planejamento e a gestão estratégica são muito importantes para a sua instituição em função do museu não contar com orçamento próprio.

O Museu depende em grande parte do apoio das empresas através das leis de incentivo para seu funcionamento. Isto posto é imprescindível que estejam muito claros os rumos e o desenvolvimento que se espera para a instituição para que possam ser elaborados e implementados projetos que garantirão seu funcionamento e ação futura.

A importância da missão para as decisões e o futuro da instituição também foi um elemento destacado. Um gestor, que identifica “em boa medida” o conceito de “Gestão Estratégica” relacionado ao seu museu, afirmou que: “O fato de termos essa missão definida direciona nossas ações e escolhas determinando as direções futuras do

instituto”. Outro ponto levantado foi sobre a forma de realizar o planejamento. Um museu que aplica “em boa medida” o conceito de “Gestão Estratégica” afirmou que: “O planejamento desenvolvido teve caráter participativo”.

**“A sua instituição realiza planejamento estratégico ou planejamento museológico?”**

Antes de perguntar se as instituições realizavam ou não planejamento museológico foi perguntado a que esfera administrativa a instituição pertencia. Ordenar dessa maneira pretendia alcançar dois objetivos. Um de apresentar um recorte a partir do pertencimento administrativo em si. E outro, de saber o impacto da Portaria Normativa nº 1, de 5 de julho de 2006 (DOU de 11/7/2006) do Iphan, entre os museus federais, vinculados à entidade. Na Tabela 10 percebemos que a grande parte dos museus inquiridos é público, 60%. Os museus privados correspondem a 30%. E os mistos a 10%.

**Tabela 10 – Natureza administrativa dos museus**

	Frequência	Porcentagem
Pública – Federal	8	40%
Pública – Estadual	3	15%
Pública – Municipal	1	5%
Privada – Associação	1	5%
Privada – Empresa	0	0%
Privada – Fundação	1	5%
Privada – OSCIP	2	10%
Privada – Sociedade	1	5%
Mista	2	10%
Outras	1	5%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Foi perguntado depois, apenas para as instituições públicas federais, vinculadas ao Ibram (ex-Iphan), se a instituição já realizava planejamento museológico antes da citada portaria.

Através da análise da Tabela 11 percebemos que a maior parte dos museus já realizava planejamento. Ao mesmo tempo, permite-nos supor que a portaria alterou a

realidade de parcela dos museus públicos federais, na época vinculados ao Iphan. Merece destaque que um dos museus federais não é vinculado ao Iphan e nem atualmente ao Ibram, tendo vínculo com o Ministério de Ciências e Tecnologia.

**Tabela 11 – Museus vinculados ao Ibram que realizavam ou não planejamento antes da Portaria Normativa nº 1 (DOU de 11/7/2006) do Iphan**

	Frequência	Porcentagem
Sim	5	63%
Não	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>88%</b>

Foi perguntado a todos os demais museus: “A sua instituição realiza planejamento estratégico ou planejamento museológico?”

Ao somarmos o resultado dos primeiros museus (vinculados ao Ibram) com os demais, constatamos que a totalidade dos museus que responderam a esta questão informou que realiza planejamento. Destacando que um museu não respondeu a este item. A Tabela 12 demonstra claramente que o planejamento é uma ferramenta muito difundida e utilizada neste conjunto de museus.

**Tabela 12 – A sua instituição realiza planejamento estratégico ou planejamento museológico?**

	Frequência	Porcentagem
Sim	19	100%
Não		0%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

**“Quem é consultado ou quem contribui para o conteúdo do plano estratégico ou museológico?”**

Esta questão avalia qual o nível de participação do pessoal na elaboração do planejamento da instituição. Inicialmente merece destaque que todos os gestores responderam.

Através da Tabela 13 percebe-se que na grande maioria, em torno de três quartos dos museus, a direção assim como os coordenadores setoriais são consultados ou contribuem com o conteúdo do planejamento. Observa-se também uma participação significativa de especialistas externos, assim como de todos os outros profissionais do museu, 40%. Os visitantes e menos ainda os não visitantes, são pouco consultados ou contribuem.

**Tabela 13 – Quem é consultado ou quem contribui para o conteúdo do plano estratégico ou museológico?**

	Frequência	Porcentagem
Direção	17	85%
Coordenadores setoriais	15	75%
Todos os profissionais do museu	8	40%
Especialistas externos	8	40%
Visitantes ou usuários	4	20%
Não usuário, público em geral	1	5%
Outros	7	35%

Entre os sete museus que assinalaram que outros também participam do planejamento, seis detalharam este item. Três gestores apontaram o “conselho curatorial” do museu, dois os “representantes setoriais” e um informou ter consultado “outras instituições” no processo de formulação do planejamento.

**“Com que frequência o plano é atualizado?”**

Por meio da Tabela 14 percebe-se que na grande maioria dos museus se atualiza o planejamento uma vez por ano, representando 68% dos museus da amostra (19 museus).

**Tabela 14 – Com que frequência o plano é atualizado?**

	Frequência	Porcentagem
Mais de uma vez ao ano (por favor, indique a frequência)	1	5%
Anualmente	13	68%
Outra (por favor, indique a unidade de tempo)	5	26%
TOTAL	19	100%

Merece destaque que as outras frequências respondidas pelos gestores dos museus foram dispersas. Um dos gestores respondeu que atualiza mais de uma vez ao ano, outro que atualiza de quatro em quatro anos e um terceiro a cada cinco anos. Outro gestor informou que o museu foi criado a menos de dois anos e, até então, o plano não foi atualizado. Um dos museus realizou o último planejamento em 2007 e, até hoje, não o avaliou e não informou quando será avaliado ou elaborado um novo. Outro museu ainda informou que “O planejamento do Museu vai se adequando à realidade orçamentária e às parcerias estabelecidas durante o ano”.

**“Quem participa da atualização, são os mesmos que realizaram a formulação do plano?”**

Através da Tabela 15, abaixo, se percebe que na grande maioria dos museus os que participam da atualização do plano são os mesmos que contribuem para a elaboração do planejamento, representado 80% dos museus pesquisados.

**Tabela 15 – Quem participa da atualização, são os mesmos que realizaram a formulação do plano?**

	Frequência	Porcentagem
Sim	16	80%
Não	4	20%
TOTAL	20	100%

Entre os museus que responderam não serem os mesmo participantes da atualização, percebeu-se apenas uma resposta que realmente distingue os participantes da elaboração e da atualização do plano. Este museu respondeu que para a atualização do plano é “contratada uma empresa especialmente para este fim”. Dois museus responderam que não são os mesmos “necessariamente”, destacando um que “os atores mudam” e o outro que “as pessoas que estão ocupando os cargos de direção e chefia, e também representantes dos setores (podem não ser os mesmos)”.

### **“Que uso é dado ao documento?”**

Através da Tabela 16 percebe-se que na maior parte dos museus, em torno de três quartos deles, o plano estratégico ou museológico serve como referência, tanto para a direção, quanto para os coordenadores setoriais, assim como para todos os demais profissionais. No que vai demonstrando ser um documento muito difundido nestas instituições, constituindo um importante norte para todos os seus funcionários. A função do plano como elemento para auxiliar a captação também foi destacada pela maioria dos museus, 55% da amostra.

**Tabela 16 – Que uso é dado ao documento?**

	Frequência	Porcentagem
Referência para a direção	16	80%
Referência para as coordenações setoriais	14	70%
Referência para todos os profissionais do museu	14	70%
Meio para solicitar recursos	11	55%
Outros	5	25%

### **“É empregado em sua instituição algum dos seguintes métodos de análise?”**

Esta questão avalia quais e com que frequência são usadas as ferramentas de estratégia, também conhecidas como ferramentas de análise de cenário ou de ambiente. Inicialmente merece destaque que todos os gestores responderam a esta questão.

Por meio da Tabela 17, percebe-se que 25% dos gestores de museus disseram aplicar, frequente ou habitualmente, a análise SWOT. Nesse sentido, percebemos que a ferramenta não é muito utilizada. No entanto, merece destaque que aqueles que utilizam o SWOT representam quase o mesmo universo das instituições que se identificam “totalmente” com a “gestão estratégica”, compondo 30% da amostra. Essa informação é interessante na medida em que a ferramenta SWOT (Strengths = forças, Weaknesses = fraquezas, Opportunities = oportunidades e Threats = ameaças) constitui-se como um elemento característico do planejamento estratégico (Mintzberg, 2004).

Percebemos também que a análise PEST (Política e aspectos legais, aspectos Econômicos, Sociais e Tecnológicos) é pouco usada e possivelmente desconhecida de

grande parte dos museus pesquisados. Na medida em que apenas um gestor informou ter tentado usar a técnica e os demais, 95%, declararam nunca terem tentado.

Os indicadores de resultado são os mais utilizados entre os gestores, 45% utilizam esta ferramenta frequente ou habitualmente. No entanto, mesmo essa técnica que parece ser mais difundida nunca foi utilizada por 45% dos museus questionados.

**Tabela 17 – É empregado em sua instituição algum dos seguintes métodos de análise?**

	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	<b>Nunca</b>		<b>Foi tentado</b>		<b>Às vezes</b>		<b>Frequentemente</b>		<b>Habitualmente</b>	
SWOT	14	70%	1	5%	0	0%	2	10%	3	15%
PEST	19	95%	1	5%	0	0%	0	0%	0	0%
Indicadores de resultado	9	45%	1	5%	1	5%	1	5%	8	40%

Assim, de uma forma geral, as ferramentas estratégicas ou técnicas de análise de cenário ainda são pouco utilizadas e difundidas entre os museus pesquisados.

**“Foi realizada no seu museu alguma análise formal sobre os seguintes aspectos?”**

Esta questão avalia o uso de alguns indicadores de resultado pelos museus. Também merece destaque que todos os gestores a responderam.

Por meio da Tabela 18 observa-se que a análise do perfil dos visitantes é utilizada por 85% dos gestores desses museus, o que demonstra que a técnica é muito usada e difundida entre os museus pesquisados. No entanto, essa informação é contraditória com a informação da questão anterior, na qual, apenas 50% dos museus disseram já ter realizado análise através de indicadores de resultado. Podemos concluir que, na verdade, os gestores destes museus não correlacionam análise do perfil dos visitantes como sendo um indicador de resultado.

Por último destaca-se que um terço dos museus informou realizar análise do custo por visitante e por obra do acervo (peça).



**Tabela 18 – É empregado em sua instituição algum dos seguintes métodos de análise?**

	Frequência	Porcentagem
Mudanças demográficas previstas	2	10%
Perfil dos visitantes	17	85%
Custos por visitante	6	30%
Custos de aquisição de peças	6	30%

**“Se tiver que cortar seu orçamento em 15% para o próximo ano, o que faria?”**

Esta questão avalia as decisões estratégicas dos museus diante da necessidade de realizar um corte orçamentário. Foram apresentadas nove ações possíveis para responder a este corte, sendo solicitado aos gestores que enumerassem as ações prioritárias de 1, a primeira, a 9, a última.

Inicialmente merece destaque que 18 gestores responderam a essa questão. Um dos museus que não respondeu a essa questão informou que “Não podemos avaliar esta possibilidade, pois já trabalhamos com orçamento abaixo do possível”. Embora somente um tenha explicitado diretamente esse fato, ancorado na pesquisa bibliográfica desta pesquisa, parece ser esse quadro mais geral dos museus brasileiros: um orçamento já muito reduzido para cumprir com todas as suas finalidades.

É importante observar que entre os 18 museus, apenas 13 museus responderam adequadamente, ordenando de 1 a 9. Os outros 5 museus não enumeraram, apenas assinalaram as ações que estes consideraram prioritárias. Nesse sentido, para poder contar com estas informações, considere que os itens assinalados representavam o número 1. Por este motivo, o número de respostas 1 soma 22.

Antes de iniciarmos a análise é necessário fazer algumas ponderações. A opção “Fechar um ou mais edifícios” não é possível para alguns museus, pois estes só têm um edifício e fechá-lo significaria fechar o museu. Assim como “Reduzir o número de profissionais”, pois alguns museus públicos contam em seus quadros somente com funcionários concursados, não cabendo ao gestor a decisão de reduzir o número de profissionais, que na maioria dos casos já são muito limitados.

Por meio da Tabela 19, observa-se que o item considerado mais importante para fazer frente aos cortes foi: “Estabelecer uma ordem de prioridade e suprimir as contas menos essenciais”, 15 gestores a consideraram a mais importante ação. Na verdade essa questão é um pouco redundante e sinaliza sua própria intenção: priorizar as ações diante da necessidade de cortar o orçamento.

**Tabela 19 – Se tiver que cortar seu orçamento em 15% para o próximo ano, o que faria?**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Reduzir o horário de abertura	1	0	1	2	4	4	0	2	0	14
Fechar um ou mais edifícios	0	0	0	1	1	1	3	1	4	11
Reduzir o número de profissionais	0	1	0	3	3	1	1	1	3	13
Reduzir o orçamento de conservação	0	0	0	0	3	2	5	1	2	13
Estimular o aumento de visitantes (para o caso de museus pagos)	4	2	3	1	0	0	1	0	1	12
Reduzir o orçamento das exposições	1	1	6	2	1	3	0	0	0	14
Estabelecer uma ordem de prioridade e suprimir as menos essenciais	15	2	0	1	0	0	0	0	0	18
Aumentar o valor da entrada ou passar a cobrar	0	0	0	3	1	1	1	3	1	10
Reduzir os gastos com aquisições	1	7	3	1	0	0	0	1	0	13
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	

Entre as ações selecionadas como muito importantes para fazer face a este desafio destacam-se: “Estimular o aumento de visitantes (para o caso de museus pagos)” e “Reduzir os gastos com aquisições”. A primeira ação demonstra que, em geral, há uma preferência em aumentar a receita antes de reduzir o gasto. Já a escolha em reduzir os gastos com aquisição parece que não passou nem pela motivação de reduzir os custos nem de ampliar a receita, pois, de uma forma geral, ou não existem novas aquisições ou os valores gastos com elas já são muito baixos nos museus brasileiros.

Na outra extremidade, as ações menos prioritárias para responder a cortes no orçamento foram: “Fechar um ou mais edifícios” e “Reduzir o orçamento de conservação”. Nesse caso parece que as questões foram pouco priorizadas, pois tais medidas tinham impacto reduzido na diminuição dos custos do museu, pois muitos dos museus só têm realmente um edifício e os custos de conservação já são muito reduzidos.

Merece destaque que a única pergunta a que todos os gestores responderam foi: “Estabelecer uma ordem de prioridade e suprimir as menos essenciais”. Após esta, com 14 respostas, foi: “Reduzir o horário de abertura”. Na outra ponta, é significativo que a sugestão menos marcada, com 10 respostas, foi: “Aumentar o valor da entrada ou passar a cobrar”. Considerando a resposta podemos pensar que de um lado os ingressos não geram uma renda importante para as instituições, além de expor uma preocupação dos museus em não elitizar a sua frequência.

#### **“Quais dos métodos abaixo são usados para tomar decisões?”**

As respostas da Tabela 20 mostram que os diretores ou gestores dos museus em geral buscam assessoramento ou debatem sobre as possíveis opções com as pessoas estratégicas, quando chega o momento de tomar decisões difíceis, não buscando livros. As decisões são mais baseadas nos valores de gestão presentes no entorno do museu do que por meio de consultas a especialistas externos, apesar de ainda serem muito consultados, 60%.

**Tabela 20 – Quais dos métodos abaixo são usados para tomar decisões?**

	Frequência	Porcentagem
Informar as opções possíveis ao órgão gestor	17	85%
Falar com outros profissionais do próprio museu	18	90%
Falar com especialistas externos	12	60%
Consultar um livro sobre gestão	1	5%

**“Como descreveria o panorama para os museus que façam parte da mesma esfera administrativa que a sua instituição?”**

A questão a seguir busca saber qual é a opinião dos gestores dos museus sobre o entorno em que se encontram, sobre as perspectivas de futuro dos seus museus e daqueles que estão inseridos na mesma esfera administrativas. Realçamos que 19 gestores responderam a esta questão. E um deles marcou duas das opções.

As respostas da Tabela 21, abaixo, mostram um resultado que, a princípio, é contraditório, pois os museus se distribuem entre uns que consideram as perspectivas de futuro difíceis, 35% e outros que as consideram otimistas, 50%.

**Tabela 21 – Como descreveria o panorama para os museus que façam parte da mesma esfera administrativa que a sua instituição?**

	Frequência	Porcentagem
Sombrio	0	0%
Difícil	7	35%
Estável	3	15%
Otimista	10	50%
Excelente	0	0%
TOTAL	20	100%

Para compreender melhor esse cenário, procurei dividir os museus segundo a sua natureza administrativa. Por meio da Tabela 22, abaixo, percebemos que as posições antagônicas continuam, mesmo em museus com a mesma natureza administrativa. No caso dos museus federais, quatro museus consideram o futuro difícil e cinco otimista. No caso dos museus não governamentais, dois museus consideram o futuro difícil e três otimista. Assim, podemos supor que a motivação para as escolhas tenha sido similar, tanto para os que consideram difícil como para aqueles que enxergam o cenário futuro de forma otimista. Merece ainda destaque que um dos museus federais marcou tanto a opção difícil como a otimista.

Nesse sentido, podemos associar esta polarização com a proximidade das eleições para governador e presidente, que se realizaram este ano. Uma vez que os museus são muito dependentes das políticas públicas, assim, as alterações no quadro político nacional e estadual podem significar tanto a adoção de políticas públicas melhores como piores para o setor.

**Tabela 22 – A percepção do panorama futuro para os museus categorizados segundo a natureza administrativa**

	Frequência	Sombrio	Difícil	Estável	Otimista	Excelente
Pública – Federal	8	0	4	0	5	0
Pública – Estadual	3	0	1	2	0	0
Pública – Municipal	1	0	0	0	1	0
Privada	6	0	2	0	3	0
Mista	2	0	0	1	1	0
TOTAL	20	0	7	3	10	0

**“Que tipo de ajuda acredita que a sua instituição necessita para uma gestão estratégica eficaz?”**

Esta questão busca saber qual é a opinião dos gestores dos museus sobre o tipo de informação que os auxiliariam para realizarem uma gestão estratégica.

Por intermédio da Tabela 23, verifica-se que a grande maioria dos museus gostaria de ter informações sobre o público potencial, 65%, e mais informações sobre o público visitante, 45%. O que demonstra que a principal preocupação dos gestores é o público (potencial e atual) do museu.

**Tabela 23 – Que tipo de ajuda acredita que a sua instituição necessita para uma gestão estratégica eficaz?**

	Frequência	Porcentagem
Um curso sobre conhecimentos básicos	5	25%
Mais informações sobre o entorno socioeconômico	5	25%
Mais informações sobre o público visitante	9	45%
Mais informações sobre o público potencial	13	65%
Nenhuma	0	0%
Outros (por favor, especifique)	6	30%

**“Indique qualquer título acadêmico (graduação, especialização ou pós-graduação) que possua que se relacione com gestão.”**

Esta solicitação busca avaliar a formação dos gestores dos museus pesquisados. A fim de saber se os responsáveis pelas decisões e planejamento dos museus têm ou não alguma aproximação acadêmica com gestão.

Por meio da Tabela 24, percebe-se que a maior parte dos diretores ou gestores não tem qualquer título acadêmico (graduação, especialização ou pós-graduação) que se relacione com gestão, 65%. No entanto, o percentual de 35% de gestores com alguma formação em gestão é o que se mostra, de certa forma, surpreendente. Pois esse campo é historicamente ocupado por profissionais sem formação em administração ou gestão.

**Tabela 24 – Indique qualquer título acadêmico que possua que se relacione com gestão**

	Frequência	Porcentagem
SIM	7	35%
NÃO	13	65%

## **5 CONCLUSÃO**

Busquei no presente estudo compreender e identificar os principais aspectos que transformaram o campo dos museus, a partir das décadas de 1970 e 1980, e checar quais foram as buscas empreendidas pelos museus para superarem os desafios trazidos por esse novo panorama. Não restringindo a visão, somente a questão de financiamento. Constitui-se também como objeto, o estudo sobre o efeito desse novo cenário sobre, especificamente, o campo da gestão dos museus.

### **Metodologia**

Na metodologia, para complementar os dados secundários, levantados em pesquisa bibliográfica e estatísticas disponíveis, foram sistematizados os dados do Cadastro Nacional de Museus (CNM), realizado pelo IBRAM<sup>23</sup>/MinC. No CNM constam informações sobre 2.809 instituições museológicas de todo Brasil, o que representa quase a totalidade do universo dos museus brasileiros. Também, fez parte deste estudo, com o objetivo de ampliar a compreensão acerca dos modos de gestão praticados, a aplicação de questionário via e-mail a 25 gestores de museus brasileiros que são referência regional ou nacional e que em sua maior parte tem público superior a 50.000 visitantes/ano. Dos 25 museus, 20 museus responderam ao questionário da pesquisa, conforme demonstrados na Tabela 8 (pg. 128).

### **Estrutura**

Esse estudo dividiu-se em dois eixos. No primeiro, busco compreender o cenário de instabilidade e as estratégias adotadas pelos museus de forma geral. No segundo, busquei investigar e refletir especificamente sobre as práticas e os novos conceitos de gestão para a área de museus que surgiram neste período.

### **Primeiro eixo**

Por meio da bibliografia pesquisada, identifiquei quatro aspectos que me pareceram ter grande influência sobre o cenário dos museus.

São eles:

---

<sup>23</sup> Instituto Brasileiro de Museus, autarquia vinculada ao Ministério da Cultura.

- (1) Redução dos recursos públicos para museus;
- (2) Mudanças de comportamento do público, assim como ampliação e sofisticação das atividades de cultura e lazer;
- (3) Aumento do número de museus;
- (4) Aumento das pressões sociais.

Nestes tópicos apresento não só os desafios (as mudanças estruturais) como também as estratégias adotadas pelos museus para superá-los.

#### (1) Redução dos recursos públicos para museus

No âmbito desta pesquisa, identifiquei como uma questão central para a instabilidade vivenciada pelos museus, a mudança do entendimento do papel do estado na sociedade. Na década de 1970 e ao longo da década seguinte, diversas crises financeiras ocorrem na economia global, começando a fraquejar o modelo do Estado intervencionista, vigente. Na década de 1980 ganhou força as ideias do Estado mínimo.

O resultado da mudança foi uma redução dos recursos públicos para a cultura e o estímulo à aproximação com a iniciativa privada.

A década de 1980 se inicia com o Brasil altamente endividado e restabelecendo a democracia. Neste contexto, onde o Estado havia reduzido fortemente a sua capacidade de custear e investir, é repensado o modelo de financiamento das políticas públicas.

Na década de 1990, as ações do governo federal se mostram mais alinhadas a ideia do Estado mínimo. O incentivo fiscal (a lei Rouanet) passa a ser o centro da política de financiamento cultural. Ao final do governo FHC estes recursos já significavam metade dos recursos públicos federais para a cultura, conforme pode ser observado no gráfico 3 (pg.33).

Nesse novo cenário – de preponderância dos recursos via lei de incentivo – a iniciativa privada passa a ser (para muitos segmentos da cultura) o ator principal na determinação dos investimentos, com o poder público federal num papel secundário.



Para setores, como os museus, que não tem grande visibilidade, estes foram anos muito difíceis. Conforme podemos observar no gráfico 6 (pg. 42), que apresenta a comparação da participação dos setores música e museu no total captado via Lei de incentivo federal. Como podemos observar os museus tem uma participação muito baixa no total captado.

Assim, neste período, mesmo os museus nacionais federais, únicos amparados por políticas públicas federais, se encontravam com as edificações em péssimo estado de conservação, extremamente defasados tecnologicamente, com equipes muito reduzidas e sem condições básicas de trabalho.

Nesta última década os recursos para o setor foram ampliados. Foram realizados editais (do Ministério da Cultura e por via das estatais) que possibilitaram maior democratização e desconcentração de recursos. No entanto, os recursos mais significativos aplicados nos museus, conforme o Gráfico 7 (pg. 48) demonstrou, tiveram como origem as leis de incentivo, com baixo crescimento dos recursos orçamentários federais.

Nesse contexto, nos últimos 25 anos os museus passaram a contar com outra estrutura de financiamento, tornando-se necessário buscar novas fontes de receita. Para enfrentar esse desafio foi necessário redesenhar a estrutura técnica dos museus, as atividades de captação de recursos e comunicação passam a ser setores tão fortes quanto os tradicionais da museologia, como a pesquisa e a conservação do acervo.

É importante ressaltar que a aproximação da iniciativa privada não se trata simplesmente de uma questão de financiamento. O crescimento dos recursos investidos pelas empresas em cultura, associado à diminuição da participação do Estado, gera uma forte dependência do setor em relação à iniciativa privada. Nesse sentido, surgem alguns pontos de atrito: principalmente os interesses privados do negócio das empresas x os interesses públicos para a sociedade das atividades culturais.

Por meio da análise do CNM, constatei um indicador da reação dos museus ao novo cenário: a criação de associações de amigos de museus. Compreendendo as associações de amigos como: reunião de pessoas ou instituições com o objetivo de apoiar e buscar apoio moral ou financeiro para os museus (SERVENTY, 2002), que são formalizadas por meio da criação de uma organização social sem fins lucrativos.

A partir da observação dos dados apresentados no Gráfico 24 (pg. 111), que apresenta o número de associações de museus criadas por década, se percebe que 94% das associações existentes foram criadas a partir da década de 1980. Na década de 1980 há um aumento de 540% no número de associações, em comparação com a década anterior. Na medida em que as associações de amigos têm entre seus objetivos buscar apoio financeiro aos museus “amigos”, este quadro apresentado é extremamente contundente. Constituindo-se como um importante sinalizador da busca empreendida pelos museus por novas formas de financiamento, a partir da década de 1980, em função da redução dos recursos regulares para os museus.

Outro importante ponto levantado foi que as associações foram criadas tanto pelos museus governamentais quanto pelos não governamentais. Como podemos observar no Gráfico 23 (pg. 110), entre os museus com associação, 64% são governamentais e 32% não são governamentais. No caso dos museus públicos a captação de recursos através de associações de amigos, além de ampliar o acesso a financiamentos, facilita o gasto desses recursos, reduzindo os trâmites burocráticos.

## (2) Mudanças de comportamento do público, assim como ampliação e sofisticação das atividades de cultura e lazer

Por meio da revisão bibliográfica, foi observado que nos últimos trinta anos houve impressionantes avanços tecnológicos. As informações passam a correr o globo em instantes, há uma revolução na comunicação e no entretenimento.

Nesse panorama, o público passou a ter um novo comportamento na relação com as suas atividades de lazer e cultura. Os visitantes dos museus que no passado se conformavam em passear diante do acervo exposto, passam a considerar os museus como “chatos e cansativos de se visitar”. Nesse contexto, os museus são lançados no desafio de se comunicar com as crianças, jovens e adultos.

Além do público, as ofertas culturais haviam se sofisticado. A competição vinda de outros setores passou a ser muito mais intensa. Não só havia uma gama mais ampla de atividades para ocupar o tempo livre, como os espaços passaram a fornecer formas mais complexas de entreter o público.

No transcorrer desse período surge uma gama de autores, instituições e organizações não governamentais e governamentais incentivando os museus a renovarem seus discursos e práticas.

De forma geral é destacada a necessidade de propiciar ao público que aborde os objetos e as exposições de forma mais próxima e ativa. Nesse novo papel, o museu passa a porta-voz dos valores culturais que abriga, tendo que aprofundar o conhecimento sobre o seu acervo e entender como os diversos públicos o percebem.

Hoje, segundo alguns autores, os museus conquistaram um novo papel no campo cultural, conforme destaca a socióloga SANTOS (2004): “não seria exagerado afirmar que os museus, entre as instituições culturais contemporâneas, foram aqueles que melhor se adaptaram ao mundo atual”.

Não foi possível verificar a nova relação dos museus com o público de forma consistente através dos dados disponibilizados pelo CNM. No entanto, a partir do Gráfico 16 (pg. 103) foi possível observar que houve uma ampliação do público médio dos museus a partir de 2001, com aproximadamente 25 mil pessoas, atingindo o ápice em 2005, com aproximadamente 35 mil. Em 2006 houve uma redução para baixo, perfazendo 30 mil visitantes, com leve subida em 2007.

Outro elemento capaz de dar uma indicação desta preocupação com relação ao público foi extraído a partir da avaliação da atenção dos museus com a educação. A partir da leitura do Gráfico 18 (pg. 105) percebemos que existe um grande número de museus com setor educativo, totalizando 38% da amostra. No Gráfico 20 (pg. 106), percebe-se uma relação direta entre a frequência do público e a existência do setor educativo. A partir de uma amostra de 1.226 museus, dos 2.809 museus que responderam ao CNM, apurou-se que quanto maior é o público dos museus, maior é o percentual de museus com setor educativo. Numa extremidade, os museus com até mil visitantes por ano, 41% têm setor educativo e na outra ponta, os museus com público acima de 50 mil pessoas, 74% têm divisão educacional.

Podemos supor, a partir deste cenário, que ter setor educativo é um instrumento para ampliar o público. A afirmação encontra evidências comprobatórias. A partir do momento que o museu está mais focado na educação e em comunicar os conteúdos do

museu ao público, este vai ter mais interesse pela exposição ou pelo museu e desejará voltar outras vezes, assim como divulgará a experiência para outras pessoas.

### (3) Aumento do número de museus

Diversos autores como Myrian Sepúlveda dos Santos, Ambrose e Paine apontam para a enorme proliferação de museus em todo o mundo, tratando das mais diversas temáticas, preservando e expondo acervos sem espaço nos museus até então.

Entre os motivos apontados destaca-se como uma das causas o crescente processo de massificação que caracteriza o capitalismo globalizado. Nesse contexto, a sociedade contemporânea, assustada com a perda de identidades locais, a partir da década de 1960, começou a buscar formas de organizar sistematicamente arquivos e museus com o propósito de salvaguardar a memória coletiva e narrar a sua própria história.

No âmbito da pesquisa realizada junto ao CNM, é confirmado o mesmo cenário no Brasil, de forma inquestionável. Através da análise do Gráfico 8 (pg. 97), que enfoca a criação de museus por década, observa-se que a maior parte dos museus brasileiros foram criados a partir da década de 1970. Dos 2.809 museus cadastrados no CNM, 84% foram inaugurados nesse período.

A partir da análise do Gráfico 10 (pg. 99), que nos permitiu comparar a variação de museus criados em uma década frente à década anterior, percebemos que o ápice da variação de crescimento ocorreu entre as décadas de 1950 e 1970. O que não refutou a hipótese de aumento significativo, a partir da década de 1970, mas ampliou o período.

Em sequência (e às vezes paralelamente) à ampliação do espaço dos museus na sociedade, a partir da década de 1980, começa um debate sobre a importância dos museus. Devido à crise econômica e à limitação de recursos para a cultura e para os museus, passa-se a discutir a viabilidade social, política e cultural de algumas destas instituições.

A análise do CNM também permite observar este cenário menos favorável aos museus. O Gráfico 10 (pg. 99) demonstra que a partir da década de 1980 houve uma redução do crescimento de museus frente a década anterior. Na década de 1970 o crescimento foi de aproximadamente 1,8 e nos anos 2000 foi de 1,4 em comparação

com a década anterior. Apesar dessa redução do crescimento, ainda estamos vivenciando um período de crescimento consistente do número de museus e com base nesta tendência atual devemos chegar a ater aproximadamente 4 mil museus em 2030. Ou seja, ainda é um campo em expansão, com intensa disputa por público e recursos.

#### (4) Aumento das pressões sociais

Outro elemento importante para entender o cenário atual das instituições museológicas foi o Movimento Internacional para uma Nova Museologia (Minom).

A partir da década de 1970, houve um movimento de forte crítica à museologia tradicional. A Declaração de Quebec de 1984 coroou esse processo. Destacou que os museus deveriam buscar novas formas de agir no sentido de contribuir para a educação e o bem-estar cultural, social e econômico das comunidades em que se inserem e questionar o ajuste de suas propostas às demandas da sociedade.

Alguns museus surgidos ou transformados com base nessas experiências modificam a relação cotidiana entre os profissionais de museus, as exposições e o público.

Os dados do CNM permitiram identificar a ocorrência de alguns dos fatores elencados pela bibliografia. Uma questão possível de ser identificada como influenciada por esse movimento, apesar de não ser taxativa, está relacionada à ampliação da importância da educação nos museus, conforme já analisado anteriormente.

Outro fator observado foi que o aumento dos museus a partir da década de 1970, apesar de ser significativo para todos os tamanhos de museu, é puxado principalmente pelos museus de 100m<sup>2</sup> a 1.000m<sup>2</sup>. Conforme demonstra o Gráfico 11 (pg. 100). Comparando o número de museus de 100m<sup>2</sup> a 1.000m<sup>2</sup>, antes de 1970 e depois, houve um crescimento de 550%. Para o caso dos museus de 1.000m<sup>2</sup> a 10.000m<sup>2</sup> e acima de 10.000m<sup>2</sup> este crescimento apesar de expressivo foi sensivelmente inferior, aproximadamente 250%. Podemos supor, pelo seu tamanho (100m<sup>2</sup> a 1.000m<sup>2</sup>), que se tratam em boa medida de museus locais, que tiveram a sua criação influenciada, além dos fatores elencados no tópico anterior, pelo movimento da nova museologia, cujas propostas passavam pelo estímulo a criação de museus locais.

## **Segundo eixo**

Em seguida, apresento as conclusões quanto ao segundo eixo desenvolvido nessa dissertação que trata a questão da gestão dos museus.

Estas transformações, destacadas acima, afetaram de forma diferente os diversos museus. Este processo foi traumático e ao mesmo tempo desafiador para os diversos profissionais dos museus, alterando suas rotinas e objetivos. Os gestores dos museus sofreram especialmente estas modificações.

Em meu estudo constatei que a partir do final da década de 1980 e início da década de 1990 começa a aparecer uma crescente literatura com foco sobre a gestão dos museus (em particular, Gail Dexter Lord e Barry Lord; Gary Edson; Stuart Davies e Kevin Moore). De forma geral esta literatura teve uma abordagem prescritiva, sugerindo a adoção de uma gestão contemporânea, vinda do mundo dos negócios, para os museus superarem os desafios postos. Outro ponto importante é que grande parte desta literatura foi produzida no EUA e na Inglaterra.

Apesar de diversos autores, como Mintzberg (Ascensão e queda do Planejamento Estratégico); Junquillo (Folclore da gestão), e Gaulejac (Gestão como doença social), serem críticos a essas abordagens que entendem a gestão como uma técnica, como instrumento tecnológico neutro; constatei que essas discussões não alcançaram os estudos aplicados ao campo da gestão dos museus. A literatura pesquisada apontou ainda para a crescente absorção, por parte dos museus, desses novos conceitos.

No âmbito desta pesquisa busquei verificar se esses conceitos foram de fato absorvidos pelos gestores dos museus brasileiros e quando incorporados de que forma estas ferramentas foram compreendidas e utilizadas.

A sistematização e análise dos dados do Cadastro Nacional de Museus e do Questionário (Anexo E) - produzido e aplicado no âmbito desta dissertação - foram a base desta investigação.

O CNM permitiu ter uma visão geral, em função de seu perfil censitário (2.809 museus cadastrados). Através do Questionário, aplicado a 20 instituições museológicas de referência regional e nacional, de médio e grande público, foi possível ter uma visão

específica sobre aqueles museus, que teoricamente, estariam mais sujeitos ao contato com esta literatura prescritiva.

Tanto através do CNM quanto do Questionário não foi possível construir um quadro evolutivo, histórico, da adoção das práticas de gestão pesquisadas. Mas as duas bases de dados foram muito esclarecedoras para a compreensão deste cenário.

No Questionário o objetivo geral foi investigar a adoção do conceito de *Gestão Estratégica* nos museus pesquisados. Para o balizamento do conceito foi informado qual era a definição de *Gestão Estratégica*<sup>24</sup> que estava sendo considerado no estudo.

As respostas ao Questionário permitiram observar que a maioria dos diretores ou gestores destes museus afirmou entender e aplicar o conceito de Gestão Estratégica à sua própria instituição. Tal fato pode ser observado na Tabela 9 (pg. 130), em que 80% dos museus compreendem que esta definição se ajusta ao que é implementado em sua instituição (em boa medida ou totalmente).

Também busquei avaliar o grau de uso do planejamento como instrumento de gestão dos museus. Conforme pude observar na pesquisa bibliográfica, foi produzida uma grande quantidade de manuais para orientar os museus a realizar o planejamento de suas instituições. Assim, na segunda pergunta do Questionário foi perguntado aos museus se a instituição realizava planejamento estratégico ou museológico. A totalidade dos museus que responderam a essa questão informou que realiza planejamento, conforme pode ser verificado na Tabela 12 (pg. 132). O que demonstra claramente que o planejamento é uma ferramenta muito difundida e utilizada nesse conjunto de museus.

No entanto, por meio do Gráfico 31 (pg. 116) percebe-se que a realidade apresentada pelos 2.809 museus que constam no CNM é diversa. Nesse universo a maior parte dos museus não realiza planejamento, totalizando 86% da amostra. Entretanto, por meio do Gráfico 33 (pg. 118) percebe-se que esta realidade se mostra diferente entre os museus de maior público (frequência superior a 10.000 visitantes/ano). Neste grupo (330 museus) o uso do planejamento chega próximo a 40%, o que se aproxima do cenário apresentado acima pelos museus pesquisados por intermédio do Questionário, que abrangeu principalmente museus com público acima de

---

<sup>24</sup> “A gestão estratégica consiste em determinar a direção futura de uma organização e tomar as decisões necessárias para conseguir os objetivos dela mesma.” (DAVIES, 1998)

50.000 visitantes/ano. Este contexto demonstra claramente que o planejamento ainda é muito pouco usado pelos museus brasileiros, apesar de contar com um uso significativo entre os museus de maior público.

Assim, apesar das mudanças estruturais que ocorreram no campo museológico e de haver uma grande literatura que prescrevia como único caminho para superar estes desafios a gestão contemporânea, baseada no planejamento, a maior parte dos museus brasileiros enfrentou este período de grandes transformações sem se valer destas ferramentas. É interessante também observar que os museus que tem mais sucesso em termos de público, têm maior percentual de uso destas ferramentas de gestão, como o planejamento.

Ainda no âmbito do Questionário, através da Tabela 17 (pg. 136) observa-se que 25% dos gestores de museus disseram aplicar, frequentemente ou habitualmente, a análise SWOT. Nesse sentido, percebemos que esse método de análise de cenário não é muito utilizado por este conjunto de museus. A informação é interessante na medida em que a ferramenta SWOT constitui-se como um elemento característico do planejamento estratégico, segundo MINTZBERG (2004). Assim, podemos concluir que o entendimento e a aplicação do conceito de Gestão Estratégica são limitados mesmo entre esses museus que afirmam aplicá-lo (em boa medida ou totalmente) em suas instituições.

Ainda no âmbito da gestão estratégica, segundo Kevin Moore, os indicadores de resultado têm passado a ser um elemento central. Apesar de diversos autores corroborarem a visão de Kevin Moore, como Peter J. Ames e Rosane Carvalho, em pesquisa realizada junto ao CNM, por meio do Gráfico 34 (pg. 119) é observado que a maior parte dos museus, 60% dos 2.809, não realiza nem mesmo pesquisa de público. Já no âmbito do Questionário, 85% dos museus informaram realizar pesquisa de público, conforme pode ser verificado na Tabela 18 (pg. 136). Ou seja, apesar de ser uma questão considerada pela literatura (específica para os museus) como importante para auxiliar o gestor a tomar decisões e avaliar seus resultados, o seu uso é ainda limitado pela maior parte dos museus.

Por último, um aspecto relevante, abordado pela literatura, que foi objeto desta pesquisa trata sobre a formação e capacitação dos profissionais dos museus. Segundo



MOORE (1998, p. 24), os novos desafios, “traz consigo uma série de mudanças profundas na definição dos postos de trabalho, das formações, das capacitações e dos processos seletivos”. Esta preocupação é visível tanto na literatura quanto nos órgãos governamentais. No Brasil, por exemplo, foi realizado um grande programa de formação de profissionais que foi capitaneado pelo então DEMU/MinC, hoje IBRAM/MinC. De 2003 a 2006, passaram por seus cursos mais de 10 mil profissionais.

Em pesquisa realizada no CNM, através do Gráfico 37 (pg. 122), é observado que 37% dos museus têm política de capacitação, apesar de significativo ainda representa menos da metade da amostra pesquisada (1.812 museus). No entanto, é importante destacar que nos museus de maior estrutura física (acima de 10.000m<sup>2</sup> de área edificada) e público (acima de 50.000 visitantes/ano), 66% têm política de capacitação, conforme pode ser verificado nos Gráficos 38 e 39 (pg. 123).

No âmbito do Questionário é avaliada a opinião dos gestores dos museus sobre o tipo de informação que os auxiliariam para realizarem uma gestão estratégica. Através da Tabela 23 (pg. 141) se percebe que a grande maioria dos museus gostaria de ter mais informações sobre o público potencial, 65%, e mais informações sobre o público visitante, 45%. Demonstrando que a principal preocupação dos gestores é o público (potencial e atual) do museu. Poucos desses museus, 25%, gostariam de ter um curso sobre conhecimentos básicos de gestão estratégica.

## 5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo acredito ter atingido meu objetivo geral de identificar os principais desafios e estratégias adotadas pelos museus brasileiros com vistas a desempenhar com qualidade suas missões ou funções. Foi possível, por meio da articulação da bibliografia, dos dados do CNM e do questionário aplicado para 20 gestores de museus, aprofundar e ampliar a compreensão sobre as transformações que ocorreram no ambiente dos museus brasileiros, a partir das décadas de 1970 e 1980, cujos efeitos alcançaram não somente a estrutura de financiamento, como também a estrutura social na qual estavam apoiados. Especialmente, conforme apresentado, no que se refere à mudança: do financiamento dos museus; do comportamento do público e das atividades de cultura e lazer; das relações sociais; e do número de museus.

Também apresentei a literatura, os novos conceitos e as práticas de gestão da área de museus que surgiram no período pesquisado. Em meu estudo constatei que surge uma crescente literatura com foco sobre a gestão dos museus, adotando uma postura prescritiva, sugerindo a adoção de uma gestão contemporânea, vinda do mundo dos negócios, para os museus superarem os desafios postos. Apesar de sérios questionamentos a estas abordagens, - que entendem a gestão como uma técnica, como instrumento tecnológico neutro - constatei que essas discussões mais críticas não chegaram aos estudos voltados ao campo da gestão dos museus.

Pude constatar ainda que apesar da existência desta vasta literatura que indicava o uso da gestão contemporânea a maior parte dos museus brasileiros enfrentou este período de grandes transformações sem se valer destas ferramentas. Apenas 14% dos 2.809 museus que responderam ao CNM informaram realizar planejamento. No entanto, entre os museus de médio e grande público o seu uso é mais frequente, aproximadamente 40% destas 330 instituições realizam planejamento. Desta forma, podemos concluir que é possível realizar transformações institucionais a fim de superar novos cenários sem o uso do planejamento, mas com o planejamento e outros elementos da gestão contemporânea os resultados se mostram mais significativos.

Por fim, acredito que este estudo tenha contribuído com a ampliação de dados disponíveis sobre o quadro institucional dos museus brasileiros, auxiliando na reversão do quadro atual – no campo da cultura e especificamente no campo dos museus – de deficiência histórica em dados estatísticos confiáveis.

## 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Considero como uma limitação da pesquisa o número restrito de museus para que apliquei o Questionário sobre Gestão Estratégica, que, apesar de não ter prejudicado, acabou por não permitir o estabelecimento de generalizações sobre o tema, a partir desta base.

Acredito ainda que poderia ter feito mais perguntas no questionário que me auxiliariam a entender melhor a percepção desses museus sobre a importância do planejamento, por exemplo. Poderia questionar em que medida o planejamento é uma

ferramenta importante para o museu desempenhar com qualidade suas missões ou funções.

Seria também interessante para o aprofundamento de algumas questões a realização de entrevistas com alguns gestores de museus brasileiros.

### 5.3 PESQUISAS FUTURAS

Para entender melhor o aumento do número de museus seria interessante, numa pesquisa futura, fazer o cruzamento entre os dados de criação de museus com os seus temas, para saber se houve temáticas predominantes, o que seria uma importante contribuição para o entendimento deste fenômeno. Entendendo, por exemplo, se o aumento do número de museus se deve de fato a iniciativas de diversas comunidades em preservar sua memória.

Outro fenômeno que gostaria de pesquisar futuramente seriam os museus de grande porte, com foco no público, símbolos do sucesso dos museus dentro da sociedade contemporânea. Nesse panorama, no exterior, mereceriam estudos museus como: Guggenheim, Tate e Moma. No Brasil, e especificamente em São Paulo: o Museu do Futebol e o Museu da Língua Portuguesa. No Rio de Janeiro existem alguns projetos em andamento nesta mesma magnitude, como a nova sede do Museu da Imagem e do Som (MIS), o Museu do Amanhã e o Museu de Arte do Rio de Janeiro (MAR), que também seria importante acompanhar as suas evoluções.

Em contra ponto, seria construtivo compreender os motivos para a convivência desses casos de sucesso com outros de crise profunda, como o MASP. Um grande museu, com acervo avaliado em mais de 1 bilhão de reais, mergulhado em dívidas, com dificuldades para arcar com a sobrevivência e baixa frequência de público. Essas realidades acontecem paralelamente.

Assim, procuraria responder a algumas questões. De que forma as políticas públicas nos auxiliam a entender esse cenário? A gestão influencia esses resultados? Quais motivos podem explicar o sucesso desses grandes museus: instituições mantenedoras sólidas; suporte de grandes empresas de mídia; temática com grande apelo popular? E o fracasso de outros museus? Criar é mais importante que manter?

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AA. VV. **Criterios para la elaboración del Plan museológico**. Ministério de Cultura de Espanha, 2006.

AA. VV. **Resource: the council for museums archives and libraries**; [tradução Maurício O. Santos e Patrícia Souza]. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo: [Fundação] Vitae, 2005.

AA. VV. **Running a Museum: A Practical Handbook**. Icom – International Council of Museums. França, 2004.

ABREU, Regina e CHAGAS, Mario (orgs.). **Memória e patrimônio**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

ABREU, Regina. Comunicação. Mesa “História dos Museus na Interface com a Antropologia”. Seminário MAE – USP, 12 de junho de 2007.

AMBROSE, T., RUNYARD, S. **Foward Planing**. Londes: Routledge, 1991.

AMES, Peter J. La evaluación de los méritos de los museos. MOORE, Kevin (org.). **La gestión del museo**. Barcelona: TREA, 1998.

BARTHOLO Jr., R. **Você e Eu - Martin Buber, presença e palavra**. Rio de Janeiro: Garamond, 2001.

BATISTA, Paulo Nogueira. **O consenso de Washington, a visão neoliberal dos problemas latino-americanos**. Programa Educativo Dívida Externa – PEDEX, Caderno Dívida Externa, nº 6, 2º edição, novembro de 1994.

BECKER, Ivani de Arruda. **Captação de recursos: planejamento, prática e resultados – um estudo em museus do Brasil**. (Tese de Doutorado) São Paulo: FGV/EAESP, 2003.

BEER, V. The problem and promise of museum goals. MOORE, K. (org.) **Museum Management, Leicester Readeers in Museum Studies**. 2ª edição. Londres: Routledge, 1997.

BELLUZZO, Luiz Gonzaga. Finança global e ciclos de expansão. FIORI, José Luís (org.) **Estados e moedas no desenvolvimento das nações**. Petrópolis: Vozes, 2000.

BETTS, Susan Jenny. **Avaliação de retorno de investimentos em marketing cultural: um estudo exploratório com cinco empresas em São Paulo e no Rio de Janeiro**. (Dissertação de Mestrado) São Paulo: FGV/EAESP, 2003.

BEUQUE, Lucas Van de. **O fomento à cultura, estudo de caso: museus**. (Dissertação de Mestrado) Rio de Janeiro: UFRJ/IE, 2006

BRASIL. Ministério da Cultura. **Execução orçamentária – por programa – 1995 a 2005**.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Execução orçamentária – por região – 1995 a 2005**.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Execução orçamentária – por unidade orçamentária – 1995 a 2005**.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Política nacional de museus: relatório de gestão 2003 – 2004**. Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, Departamento de Museus e Centros Culturais. Brasília: MinC/IPHAN/Demu, 2005.

BRASIL. Ministério da Cultura. **Política nacional de museus: relatório de gestão 2003 – 2006**. Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, Departamento de Museus e Centros Culturais. Brasília: MinC/IPHAN/Demu, 2006.

BRYMAN, A. Leadership in Organizations. In CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs.) **Handbook of organizations studies – thousand oaks**. Califórnia: Sage Publications, 1996. BRYMAN, A. **Qualitative research on leadership: a critical but appreciative review**. The Leadership Quarterly, v. 15, p. 729-769, 2004.

CARVALHO, Rosane Maria Rocha de. **Marketing e relações públicas em museus norte-americanos**. Programa de Preservação e Divulgação de Bens Culturais Fulbright/Capes, agosto de 1995.

CARVALHO, Rosane Maria Rocha de. **O público invade os museus – é uma febre que se propaga?** In VERGARA, L. G.; ROCHA, M. N. M.; CARVALHO, R. M. R.

(orgs.). **CADERNOS DE MEMÓRIA CULTURAL**. Rio de Janeiro: Museu da República, 1998 – 1999, n.4.

CARTA MAIOR. **Investimento em museus aumenta, mas ainda não é o ideal**. 15 de junho de 2007.

COOKWHITE, George. A Experiência Norte Americana. In MOISÉS, J. A.; BOTELHO, I. (orgs.). **Modelos de financiamento à cultura**. Rio de Janeiro: Funarte, 1997.

COUTINHO, Luciano. **A especialização regressiva: um balanço do desempenho industrial pós-estabilização**. In VELLOSO, João Paulo dos Reis. Brasil: desafios de um país em transformação. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

CRESPO, Sílvio. **Para crise dos museus, uma fórmula americana**. Revista Cultura e Mercado, publicada em 10/11/2004.

CHAGAS, Mário de Souza e SANTOS, Myrian Sepúlveda dos. **Museu e Políticas de Memória**. Cadernos de Sociomuseologia, nº 19. Lisboa: Centro de Estudos de Sociomuseologia, da Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias (ULHT), 2002.

CHAGAS, Mário de Souza. **Museália**. Rio de Janeiro: JC Ed., 1996.

CHALMERS, N. **Defining our mission**. Museums Journal, 88 (4), p. 186-187, 1989.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3ª edição. McGrawHill do Brasil, 1983.

DA SILVA, Frederico A. **Política Cultural no Brasil, 2002-2006: acompanhamento e análise**. Coleção Cadernos de Políticas Culturais, vol. 2. Ministério da Cultura, 2007.

DA SILVA, Frederico A. **Economia e Política Cultural, acesso, emprego e financiamento**. Coleção Cadernos de Políticas Culturais, vol. 3. Ministério da Cultura, 2007.

DAVIES, Stuart. **Producing a forward plan, MGM Guidelines For Good Practice**. Londres: Museum and Galleries, 1996.

DAVIES, Stuart. **Producing a forward plan, Museum and Galleries**. Londres: Museum and Galleries, 2001.

DAVIES, Stuart. **La planificación estratégica nos museos pertecientes a corporaciones locales**. In MOORE, Kevin. **La gestion del museo**. Barcelona: Trea, 1998.

DÊGELO, Carlos Alberto. Entrevista preliminar realizada para as finalidades deste estudo. Assessor técnico de gabinete do DEMA Departamento de Museus e Arquivos da Secretaria de Estado da Cultura, em 22/4/1999.

DÊGELO, Carlos Alberto. **Manual de orientação museológica e museográfica**. Secretaria de Estado da Cultura, DEMA - Departamento de Museus e Arquivos, 1987.

DEMU (Departamento de Museus e Centros Culturais). **Investimentos em museus bate recorde em 2005**. Brasília, 2006.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUKER, P. **Os Novos Paradigmas da Administração**. Disponível em <<http://www.lgti.ufsc.br/O&m/aulas/Aula1/paradgmas%20adm.htm>>. Acesso em 20 de outubro de 2006.

EDSON, Gary. **The Handbook for Museums**. Londres: Routledge, 1994.

FEIJÓ, Martin Cezar. **O que é política cultural**. 4ª edição. São Paulo: Brasiliense, 1989.

FRIEDMAN, Renne; DAVIES, Vivian. **Egypt Uncovered**. USA: Stewart Tabori & Chang; First Edition edition, 1998.

FUNDAÇÃO João Pinheiro. **Diagnóstico dos investimentos em cultura no Brasil**. v. 1. **Gastos públicos com cultura no Brasil: 1985-1995**. v. 2. **Gastos em cultura realizados por empresas públicas, privadas e suas fundações ou institutos culturais no período de 1990 a 1997**. Belo Horizonte, 1998.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Idéias e Letras, 2007.

GIL, Gilberto. Pronunciamento do ministro Gilberto Gil na abertura da 1ª Conferência Nacional de Cultura. Brasília, 13 de dezembro de 2005.

GONÇALVES, Telma Lasmar. **A gestão do patrimônio e dos museus na modernidade contemporânea e as práticas de turísticas**. (Dissertação de Mestrado) Rio de Janeiro: UFRJ, Engenharia de Produção, agosto de 2002.

HANDY, C. **Understanding organizations**. Harmondsworth: Penguin, 1993.

HEILBRUN, James. **The economics of art and culture**. HEILBRUN, James e GRAY, Charles M. – 2ª edição.

HOOPER-GREENHILL, E. **Los museos y sus visitantes**. Barcelona: Trea, 1998.

JACKSON, Peter M. Indicadores de comportamento: promesas y escollos. MOORE, Kevin (org.). **La gestión del museo**. Barcelona: Trea, 1998.

JAEGER, Werner Wilhelm. **Paidéia: a formação do homem grego**. 3ª ed. [tradução de Arthur M. Parreira; adaptação para a edição brasileira Mônica Stahel; revisão do texto grego Gilson César Cardoso] São Paulo: Martins Fontes, 1994.

JUNIOR, José do Nascimento. Tendências/Debates. **Folha de São Paulo**, publicado em 12/1/2006.

KACED, Jean-Yves. O Financiamento Privado da Cultura: A Experiência Francesa. In MOISÉS, José Álvaro e BOTELHO, Isaura (orgs.). **Modelos de financiamento à cultura**. Rio de Janeiro: Funarte, 1997.

KAWASHIMA, Nobuko. **Museum Management in a Time of Change, Impacts of Cultural Policy on Museums in Britain, 1979-1997**. Inglaterra: Centre for Cultural Policy Studies, University of Warwick, 1997.

KIMMELMAN, Michael. **Museus estão colocando tudo à venda, de suas obras de arte até sua autoridade**. Tradução de George El Khouri Andolfato. Nova York, 17 de julho, 2005.



KOPTCKE, Luciana Sepúlveda; Cazelli, Sibebe e LIMA, José Matias de. **Museu e seus visitantes: relatório de pesquisa perfil de opinião 2005**. Brasília: Gráfica e Editora Brasil, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

KOTLER, Neil e KOTLER, Philip. **Estrategías y marketing de museos**. Barcelona: Editorial Ariel, 2001.

JUNQUILHO, Gelson S. **Gestão e ação gerencial nas organizações contemporâneas: para além do “folclore” e o “fato”**. Revista Gestão & Produção, São Carlos, v. 8, n. 3, p. 304-318, 2001.

LIMA, Francisco P.A. Da natureza e do objeto da engenharia de produção. Produção, v. 4, n. 1, p. 63-75, 1994.

LORD B. E DEXTER LORD, G. **The manual of museum exhibitions**. Oxford: Altamira Press, 2002.

LORD B. E DEXTER LORD, G. **The manual of museum Management**. Lanham: Altamira Press, 2009.

MACHADO, Andre Burlamaqui; ARAÚJO, Renato Samuel Barbosa de, ALONSO, Paulo Sergio Rodrigues e FERNADES, Elton. **Avaliação de estratégia e fatores chave de sucesso das pequenas e médias empresas do segmento de petróleo e gás**. ENEGEP. Foz do Iguaçu, Paraná, 2007.

MASCELANI, Maria Angela. A Casa do Pontal e sua coleções de arte popular brasileira. In **Revista do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional**, nº 28, 1999.

MENDES DE ALMEIDA, Cândido José, DA-RIN, Sílvio (orgs.). **Marketing cultural ao vivo: depoimentos**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1992.

MENDES DE ALMEIDA, Cândido José. **A arte é capital: visão aplicada do marketing cultural**. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

MEYER, Victor e MEYER, Bernardo. **Planejamento estratégico nas instituições de ensino superior: técnica ou arte?** IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis, 2004.

MICELI, Sérgio. **Estado e cultura no Brasil: anos 70.** São Paulo: Difel, 1984.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004. Leitura de versão online do Google. Em 7 de maio de 2010.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Mintzberg on Management: inside our strange world of organizations.** Nova York: The Free Press, 1989.

MIRANDA, Danilo Santos de. In WU, Chin-Tao. **Privatização da Cultura, a intervenção corporativa nas artes desde os anos 80.** São Paulo: Boitempo, 2006.

MOORE, Kevin. **La Gestión del Museo.** Asturias: Ediciones Trea, 1998.

MOORE, Kevin. **La planificación estratégica en los museos.** Museos.es, 1, pp. 32-47, 2005.

MORAES, A. C. Plano Brasil Novo. In KON, Anita (coord.) **Planejamento do Brasil II.** São Paulo: Perspectiva, 1999.

MUSEUM ASSESSMENT PROGRAM. **Shaping the Museum: the MAP institutional Planning Guide.** American Association of Museums, Washington, DC, 1990.

NORIEGA, Maria Elena, MURRAY, Milton. **Apoio financeiro: como conseguir.** São Paulo: Editora Textonovo, 1997.

Observatório de Museus e Centros Culturais. **Pesquisa perfil – opinião**

**2006/2007, 2008**

OLIVEIRA, Angela Maria Fleury. **O Papel da Liderança na Implementação do Processo de Responsabilidade Social Empresarial**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, E.G.C. Florianópolis: UFSC, 2008.

OTERO, Roberto Bevilacqua. **Museus federais: a aplicação de modernas técnicas de gestão para lidar com as ameaças ao seu desempenho**. (Dissertação de Mestrado) Rio de Janeiro: FGV, Escola Brasileira de Administração Pública, 2000.

PAPÉL da Vitae no Fortalecimento do Museu Lasar Segall, o. Disponível em <<http://www.museulasarsegall.com.br>>. Acessado em 21 de maio de 2010.

PETRI, Sergio Murilo. **Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2005.

PORTER, MICHAEL E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PROENÇA, Adriano, CAMEIRA, Renato F., RIBEIRO, Andre O. **O Desafio do Planejamento Estratégico em Cadeias Produtivas: Proposta para uma Prestadora de Serviços em Soluções Tecnológicas**. VII SIMPOI - Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. São Paulo, Brasil - outubro de 2004. Disponível em <<http://www.gpi.ufrj.br/artigos.html>>. Acessado em 10 de maio de 2010.

QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1998.

REIS, Ana Carla F. **Marketing cultural e financiamento da cultura**. São Paulo: Pioneira, Thomson Learning, 2003.

REIS, Ana Carla F., SANTOS, Rubens da Costa. **Patrocínio e Mecenato: Ferramentas de Enorme Potencial Para as Empresas**. Revista Brasileira de Administração Contemporânea, vol. I, nº 5, setembro, p. 77-91. Rio de Janeiro: ANPAD, 1995.

RODRIGUES, Andrea L. **Modelos de gestão o e inovação social em organizações sem fins lucrativos: um estudo comparativo de casos no Brasil e no Québec.** (Tese de Doutorado) São Paulo: FGV/EAESP, 2003.

RÚSSIO, Waldisa. **Cultura, patrimônio e preservação.** In ARANTES, Antonio Augusto (org.). Produzindo o passado: estratégias de construção do patrimônio cultural. São Paulo: Brasiliense, 1984.

SANTOS, Myrian Sepúlveda dos. **Museu Imperial: a construção do Império pela República.** In ABREU, Regina e CHAGAS, Mario (orgs.). Memória e patrimônio: ensaios contemporâneos. 2003.

SANTOS, Myrian Sepúlveda dos. **Museus Brasileiros e Política Cultural.** Revista Brasileira de Ciências Sociais - vol. 19, nº. 55. São Paulo: ANPOCS, p.53 - 72, 2004.

SANTOS, Myrian Sepúlveda dos. **A escrita do passado em museus históricos.** Rio de Janeiro: Garamond, MinC, Iphan, Demu, 2006.

SCHON, D. A. **A beyond the stable state.** Nova York: The Norton Library, 1971.

**Seminário Com:Atitude 2004.** São Paulo, 5 de maio de 2004.

**Seminário Com:Atitude 2005.** São Paulo, 2 de agosto de 2005.

SERVENTY, Carol. **Quiénes son los amigos?** Noticias del Icom, 2002.

THROSBY, David. **Economia y cultura.** [título original: Economics and culture]. Madri: Cambridge University Press, 2001.

TOLENTINO, Átila Bezerra. **Políticas públicas para museus: o suporte legal no ordenamento jurídico brasileiro.** Revista CPC, n.4, p.72-86, maio/out. São Paulo, 2007.

TOLENTINO, Átila Bezerra. Publicação semestral da Associação Nacional dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental (ANESP), ano III, nº 4, maio. Goiânia: Editora Paulo Tarso, 2004.

VARELA, Ximena. **Gestão de museus: princípios e métodos.** Conferência proferida na 3ª edição dos Encontros Museológicos “Pesquisa em Museologia e seus diferentes vetores acadêmicos”, em 18/8/2003.

VARELA, Ximena. **Los museos de America Latina y la nueva administración: generación o desarrollo de recursos?** Revista de Museologia, nº 20, p. 14-21, ano 2000.

VARELA, Ximena. **The quest for el dorado: funding the arts in Latin America.** International Journal of Arts Management, ano 10, nº 6, pp. 27-35, julho de 2003.

WU, Chin-Tao. **Privatização da Cultura, a intervenção corporativa nas artes desde os anos 80.** São Paulo: Boitempo, 2006.

ZAGO, RIGONI, ABREU E RODRIGUEZ. **Perspectivas metodológicas de avaliação de desempenho organizacional: aplicabilidade na logística.** Revista Eletrônica Sistemas & Gestão, Vol. 3, No 3, p. 178-195, 2008.

## **7 ANEXOS**

### **Anexo A – Plano estratégico Icom**

#### **Nuestra visión global – Plan Estratégico 2008-2010**

##### **MISIÓN**

El ICOM es la organización internacional de museos y profesionales museísticos que está comprometida con la tarea de conservar el diverso patrimonio mundial, natural y cultural, material e inmaterial, presente y futuro, de velar por su continuidad y de comunicar a la sociedad los temas relacionados con ese patrimonio

##### **VISIÓN**

El ICOM es una red mundial de profesionales de museos y del patrimonio dedicada al patrimonio mundial, tanto natural como cultural

##### **VALORES**

El ICOM valora la creatividad humana y la contribución de ésta al entendimiento del pasado, la configuración del presente y la prospectiva del futuro

El ICOM tiene la convicción de que el patrimonio posee un valor humanístico

El ICOM valora el diálogo mundial basado en la diversidad intelectual, cultural y social

El ICOM valora el diálogo transparente, comprendido el entendimiento intercultural de los derechos humanos

El ICOM reconoce la responsabilidad de los museos para con la sociedad a través de su compromiso con las cuestiones públicas relativas a los cambios sociales.

##### **EXAMEN DEL CONTEXTO**

Proporciona los elementos contextuales para el Plan Estratégico 2008-2010, que incluyen las posibilidades que se ofrecen y los desafíos que se plantean

##### **Contexto externo del ICOM**

Los museos son reconocidos como entidades asociadas plenamente al desarrollo sostenible, al defender un mayor respeto del patrimonio y contribuir al entendimiento de la importancia que éste tiene para sus comunidades de origen. Este entendimiento de la importancia de la diversidad cultural conduce a establecer estrategias para su protección y promoción

El papel de los medios de comunicación es predominante en muchas sociedades e Internet permite que un público más amplio conozca los museos

Los museos participan en la evolución de nuestras sociedades, centrándose en los intercambios culturales mutuamente enriquecedores en las zonas urbanas y rurales, lo cual supone la adopción de sistemas de funcionamiento flexibles

El deterioro de las condiciones de vida en el mundo conduce a crisis políticas y sociales, así como a un compromiso insuficiente con los países en desarrollo a todos los niveles, y esto acarrea, entre otras consecuencias, restricciones en los viajes internacionales

El contexto financiero va a ser cada vez más inestable y los museos van a tener que adaptarse a las realidades del mercado

El calentamiento del planeta y los efectos del cambio climático van a afectar a todos.

##### **Contexto interno del ICOM**

Posesión de comunicaciones internas y externas eficaces, con una plataforma de información operacional  
Una Secretaría reestructurada para responder eficazmente a las necesidades del ICOM y agrupada en un mismo local

Flexibilidad en la utilización de los recursos humanos por conducto de la red ICOM. Establecimiento de sinergias con otros asociados dedicados al patrimonio natural y al cultural

Prioridades para la red: la ampliación y la diversificación de las fuentes de ingresos.

Algunos países pueden tener la impresión de sentirse excluidos. Pueden darse tensiones entre los intereses nacionales y los internacionales

Puede darse un desfase entre la dependencia del ICOM con respecto a Internet y la escasa prioridad que se concede al acceso a Internet en muchas zonas.

## **Objetivo Estratégico 1**

### **Reforzar el impacto global del ICOM**

#### **Resultado previsto para 2010**

1 Comunicación eficaz y frecuente a través de toda la red y en torno a ésta

##### **Acciones**

- 1 Definir y elaborar los instrumentos necesarios para que las distintas entidades geográficas del ICOM puedan comunicar entre sí acerca del conjunto de las tareas y cuestiones en curso
- 2 En todo momento y lugar, para el contenido y las modalidades de las reuniones del Consejo Ejecutivo, del Comité Consultivo, de los Comités nacionales e Internacionales y de las Alianzas Regionales se debe tener en cuenta la diversidad del ICOM en su totalidad
- 3 Ampliar la utilización de las plataformas que recurren a medios electrónicos (comprendido *dotMuseum*), así como el uso de los “tableros de anuncios” y las tecnologías relativas a los sitios web, a fin de facilitar una comunicación interactiva dentro y fuera de la red

#### **Resultado previsto para 2010**

2 Adopción de un enfoque redefinido de las actividades del ICOM y de su ejecución que tenga en cuenta la diversidad de sus miembros

##### **Acciones**

- 1 Facilitar medios de trabajo en toda la red que garanticen que en todas las actividades se tengan en cuenta el alcance y la diversidad de los miembros del ICOM
- 2 Elaborar sistemas para garantizar el compromiso permanente con un enfoque que tenga en cuenta la diversidad
- 3 Utilizar las reuniones del Comité Consultivo para presentar y examinar la labor de fondo y las capacidades de los Comités Internacionales y Nacionales
- 4 Utilizar con eficacia instrumentos de comunicación múltiples (por ejemplo, *dotMuseum*), plataformas electrónicas, tecnologías basadas en Internet y publicaciones por medios electrónicos para presentar la labor de fondo de los Comités Internacionales, sobre todo en lo referente a los elementos del Plan Estratégico

#### **Resultado previsto para 2010**

3 Participación de los museos en foros mundiales para examinar las cuestiones contemporáneas dignas de reflexión mediante una interacción con asociados distintos de los habituales

##### **Acciones**

- 1 Examinar el papel y las funciones que desempeñan los museos en su calidad de espacios cívicos y sociales, y que van más allá de la conservación y presentación de colecciones, mediante presentaciones y discusiones planificadas en el ICOM y en reuniones que guardan relación con el ICOM
- 2 Examinar el papel de los museos en su calidad de factores estimulantes de un desarrollo socioeconómico más amplio de las comunidades, en cooperación con las organizaciones internacionales dedicadas al patrimonio y la cultura, por ejemplo la UICN, la UNESCO, el ICOMOS y el ICCROM
- 3 Concebir iniciativas del ICOM en materia de programación para mostrar de qué manera actúan los museos en cuanto instituciones y espacios que propician el compromiso cívico, promoviendo una conciliación en lo que respecta a las cuestiones culturales y sociales

#### **Resultado previsto para 2010**

4 Establecimiento de asociaciones estratégicas dinámicas comprometidas con una intervención y participación a nivel mundial.

##### **Acciones**

- 1 Intensificar las asociaciones con las organizaciones internacionales dedicadas al patrimonio y la cultura, por ejemplo la UNESCO y los organismos de las Naciones Unidas centrados en el desarrollo, que tienen en cuenta los aspectos del Plan Estratégico del ICOM y su relación con las vastas cuestiones del desarrollo socioeconómico

- 2 Llevar a cabo una labor específica para establecer alianzas estratégicas con organizaciones e instituciones en aquellas áreas geográficas en las que el ICOM no está suficientemente representado, por ejemplo en África y América Latina
- 3 Buscar por intermedio del conjunto de la red ICOM una colaboración activa con asociados imprevistos a nivel local, nacional, regional y mundial, comprendidas las organizaciones de carácter comunitario
- 4 Dar a conocer la amplitud y la labor de la red ICOM entre las organizaciones internacionales dedicadas al patrimonio y la cultura

**Resultado previsto para 2010**

5 Establecimiento de nuevas redes de colaboración para el desarrollo y difusión de las actividades del ICOM

**Acciones**

- 1 Establecer activamente vínculos con las organizaciones internacionales dedicadas al patrimonio y la cultura, a fin de garantizar los intercambios mutuamente enriquecedores en las actividades del ICOM, por ejemplo en la realización de publicaciones y proyectos
- 2 Establecer vínculos con las fuentes de conocimientos electrónicas para alentar y estimular los intercambios mutuamente enriquecedores por conducto del sitio web y de *dotMuseum*

**Objetivo Estratégico 2**

**Ejercer una función de liderazgo en la sensibilización al valor del patrimonio**

**Resultado previsto para 2010**

1 Creación de sistemas de comunicación cooperativos para hacer entender mejor de qué manera el patrimonio influye en la vida diaria

**Acciones**

- 1 Establecer y promover una base de datos de investigación que documente los nexos entre la conservación de los objetos y su contexto social y económico
- 2 Colaborar en el establecimiento de un marco para la acción con los organismos y las ONG que se dedican al patrimonio
- 3 Ampliar el uso de los nombres de dominio internacionalizados (IDN) dentro de *dotMuseum*
- 4 Establecer asociaciones para la adquisición de conocimientos con los organismos de desarrollo que se ocupan de la cultura y el patrimonio como la UNESCO, el PNUD y el Banco Mundial, por conducto de reuniones destinadas al fomento de ideas, de publicaciones y de proyectos realizados en cooperación
- 5 El ICOM trata de ser admitido y de participar activamente en los foros internacionales, incluso en las reuniones en la cumbre importantes como el Foro de Davos y el Foro sobre Desarrollo Social

**Resultado previsto para 2010**

2 Elaboración de enfoques diversificados innovadores para la aplicación del Código de Deontología

**Acciones**

- 1 Establecer una plataforma para el diálogo entre los protagonistas clave (museos nacionales) para fomentar el acceso a los objetos y datos de los museos, así como el aprovechamiento compartido de esos mismos datos y objetos
- 2 Dar a conocer la importancia del Código de Deontología a los organismos de financiación para vincular la ética al desarrollo

**Resultado previsto para 2010**

3 Reconocimiento del ICOM como el portavoz más eficaz de la promoción del patrimonio

**Acciones**

- 1 Iniciar y promover una serie de simposios de alto nivel con múltiples asociados para tratar problemas fundamentales de actualidad, por ejemplo la desigualdad social, el patrimonio inmaterial, la memoria digital y el tráfico ilícito de bienes culturales
- 2 Reconocer la innovación y excelencia de los trabajos de aplicación práctica que muestran el valor y la diversidad del patrimonio en el desarrollo humano por conducto de proyectos que integran a las comunidades
- 3 Promover los intercambios mutuamente enriquecedores, las discusiones sobre cuestiones de actualidad y los debates sobre temas comunes, así como las diversas interpretaciones, con motivo de eventos como el Día Internacional de los Museos



### **Objetivo Estratégico 3**

#### **Defender la eficacia y las normas de alto nivel en los museos**

##### **Resultado previsto para 2010**

1 Elaboración y aplicación de elementos de referencia que tengan en cuenta los distintos entornos

##### **Acciones**

- 1 Definir los distintos entornos, según los valores del ICOM y el examen del contexto
- 2 Acopiar ejemplos de normas en la red ICOM, las asociaciones de museos y las organizaciones internacionales, y efectuar estudios comparados
- 3 Comunicar los resultados por conducto de la red, utilizar los medios de comunicación electrónicos (ICOM-L, sitio web, etc.) y fijar un punto del orden del día dedicado a las normas en cada reunión del Comité Consultivo, a fin de establecer un conjunto flexible de elementos de referencia
- 4 Velar por que las normas elaboradas estén siempre actualizadas
- 5 Elaborar métodos interactivos para la aplicación de las normas

##### **Resultado previsto para 2010**

2 Difusión de estudios de casos ilustrativos de una aplicación eficaz de prácticas idóneas

##### **Acciones**

- 1 Definir prácticas idóneas que se ajusten al Código de Deontología y a los elementos de referencia
- 2 Encargar la realización de estudios de casos sobre temas prioritarios, por ejemplo las cuestiones y los problemas que afrontan actualmente los museos, los Comités Nacionales e Internacionales y los principales profesionales de museos (utilizar como modelo, eventualmente, la serie de estudios de casos INTERCOM).
- 3 Publicar estudios de casos sobre las prácticas más idóneas recurriendo a métodos innovadores y garantizar el mantenimiento de discusiones y debates (en línea y por cualquier otro tipo de medios) que sean objeto de un seguimiento

##### **Resultado previsto para 2010**

3 Sensibilización a los valores deontológicos exigida por el desarrollo de la red ICOM

##### **Acciones**

- 1 Facilitar el acceso a los trabajos del Comité de Deontología por múltiples medios
- 2 Velar por que todos los sitios web de los Comités Nacionales e Internacionales tengan en su portada un enlace para acceder al Código de Deontología
- 3 Velar por que en las reuniones del Consejo Ejecutivo, el Comité Consultivo y la Conferencia General se prevean sesiones dedicadas a las cuestiones de deontología y temas de desarrollo conexos
- 4 Proponer enfoques diversificados e innovadores para la aplicación del Código de Deontología

##### **Resultado previsto para 2010**

4 Adquisición, utilización y presentación de las colecciones en formas diversas susceptibles de propiciar el diálogo

##### **Acciones**

- 1 Velar por que en las actividades realizadas dentro y fuera del ICOM se vincule la conservación del patrimonio a las disposiciones del Código de Ética relativas a la adquisición, utilización y presentación de las colecciones
- 2 Lograr que el enfoque intercultural del ICOM arraigue a nivel local y mundial mediante la promoción de la diversidad cultural de las colecciones y las expresiones del conocimiento

#### **Objetivo Estratégico 4**

#### **Garantizar los recursos necesarios para una aplicación eficaz del Plan Estratégico**

##### **Resultados previstos para 2010**

- 1 Una mayor adhesión al Plan Estratégico y una mejor comprensión de éste en toda la red
- 2 Reestructuración de la Secretaría del ICOM sobre la base del Plan Estratégico
- 3 Instalación de la Secretaría del ICOM en un mismo local
- 4 Diversificación de las fuentes de ingresos del ICOM y obtención de recursos que empiecen a ser superiores a las necesidades del presupuesto y de los programas

##### **Acciones**

- 1 Definir de nuevo los métodos de trabajo del Consejo Ejecutivo y el Comité Consultivo para garantizar una estrategia bien centrada y una buena administración
- 2 Ajustar la recaudación de fondos y la asignación de los recursos procedentes de los miembros a las orientaciones definidas por el Plan Estratégico
- 3 Examinar, evaluar y comunicar con regularidad los resultados del Plan Estratégico en toda la red
- 4 Hacer participar plenamente a los Comités Nacionales e Internacionales en el proceso de elaboración del Plan Estratégico para 2011-2013
- 5 Establecer la política y los objetivos de desarrollo a largo plazo (recaudación de fondos, financiación y generación autónoma de ingresos)
- 6 Consolidar los criterios de selección para la oficina de la Secretaría del ICOM. Buscar otras opciones y establecer plazos mínimos y máximos
- 7 Proseguir y ampliar la política de transparencia y rendición de cuentas en lo que se refiere a todos los aspectos relacionados con la información suministrada a todos los miembros del ICOM acerca de la situación financiera de la Organización

## Anexo B – Manual de avaliação segundo Ames (1998)

[50]

LA GESTIÓN DEL MUSEO

Tabla 2.1 Criterios e indicadores del rendimiento anual

Medida u objetivo de rendimiento	Fórmula o ratio	Nivel o media del sector	Nivel deseable	Comentarios
Tendencia de visitas*	$\frac{\text{Afluencia total del año}}{\text{Media de afluencia de los tres últimos años}}$			
Aprovechamiento de las instalaciones*	$\frac{\text{Afluencia total anual}}{\text{Pies cuadrados accesibles al público}^1}$			La mejor forma de averiguar si existe infrautilización o saturación.
Acceso de personas con pocos recursos*	$\frac{\text{Horas semanales acceso gratuito}}{\text{Horas semanales accesible por la mayor parte del público al menos durante tres meses}}$		Mínimo 7%	Debe ser un importante componente de la misión del museo, aunque no se suele reconocer su valor.
Asistencia de grupos minoritarios*	$\frac{\text{Afluencia anual de grupos minoritarios}}{\text{Afluencia total}}$		Mínimo 40/10	Es muy difícil medir la afluencia de minorías, ya que depende del entorno social, aunque debe hacerse un esfuerzo en este sentido.
Acceso en general	Promedio de horas abierto al público: por semana y por semana sin contar de lunes a viernes de 9 a 5			
Rentabilidad de las tarifas de admisión	$\frac{\text{Presupuesto de admisión}^2}{\text{Afluencia total}}$		0,30-0,40 dólares/visitante	En general, el coste de admisión por visitante no debe superar el 8% del precio máximo de entrada.
Eficiencia del personal de admisión	$\frac{\text{Personal de admisión a tiempo completo}^3}{\text{Afluencia total}}$			
Eficiencia en cuanto a seguridad	$\frac{\text{Gastos de seguridad}}{\text{Total pies cuadrados/afluencia}}$			Área que requiere medidas eficaces y para la cual existen pocos datos disponibles.

Notas:

1 Excluyendo el aparcamiento.

2 Incluyendo el personal de ayuda a las visitas, pero no el de seguridad.

3 *Ibid.*

Tabla 2.1 Criterios e indicadores del rendimiento anual

Medida u objetivo de rendimiento	Fórmula o ratio	Nivel o media del sector	Nivel deseable	Comentarios
Equilibrio entre la financiación del mercado y la misión*	$\frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{Ingresos totales invertidos en actividades}}$		30-70%	Mejor referido al grado de indiferencia hacia el equilibrio entre misión pública-mercado/ocio. <sup>4</sup>
Solidez financiera*	$\frac{\text{Valor total del mercado de donaciones}}{\text{Presupuesto de explotación}}$		Mínimo 2/1	Este mínimo se aplica a instituciones de al menos 50 años de antigüedad.
Recaudación para actividades*	$\frac{\text{Donaciones para actividades concretas (DAC)-Presupuesto de explotación-DAC: cerradas/rendir cuentas al donante/extraordinarias}}{\text{Gastos de recaudación}} \times 100$	18-23%	Mínimo 15%	Es más difícil de obtener que el capital, pero es esencial para la misión. Estos gastos deben incluir todos los costes derivados de la elaboración y financiación del presupuesto.
Grado de filantropía de los patrocinadores*	$\frac{\text{Valor en dólares de los servicios ofrecidos a los patrocinadores}}{\text{Aportación total de los patrocinadores}}$		Máximo 15%	Muy importante, aunque difícil de medir. Incluye sólo los servicios evaluables, no la publicidad.
Eficiencia del personal recaudador	$\frac{\text{Personal de recaudación a tiempo completo}}{\text{Ingresos}}$	250-400.000 dólares		
Materialización del potencial de los socios	$\frac{\text{Socios individuales y familiares}}{\text{Afluencia anual total}}$	1-5%		Suponiendo que el valor de las ventajas que obtienen los socios no es superior a su precio.
Tasa de renovaciones de los socios	$\frac{\text{N.º de socios que renueva su cuota}}{\text{Total de socios en el año precedente}}$	60-75%		Buena medida del valor percibido de las exposiciones y programas.

Nota:  
 4 Para más información, véase el artículo de Ames «Conjugar la misión con el mercado: un problema para la gestión moderna de los museos» en el capítulo 1 de este mismo volumen. Los ingresos por ventas incluyen tarifas de entrada, tiendas, alquiler de locales para actos, cuotas de socios y tarifas de formación.

Tabla 2.1 Criterios e indicadores del rendimiento anual

Área del museo: recursos humanos (personal asalariado y voluntarios)		Nivel o media del sector	Nivel deseable	Comentarios
Medida u objetivo de rendimiento	Fórmula o ratio			
Papel de los recursos humanos*	$\frac{\text{Salarios y seguros sociales}^5}{\text{Presupuesto total}}$	60-75%		
Tasa de bajas del personal*	$\frac{\text{Salidas personal tiempo completo exento}}{\text{Personal tiempo completo exento}}$ $\frac{\text{Salidas personal tiempo completo no exento}}{\text{Personal tiempo completo no exento}}$		10-15% 18-25%	Buen indicador del clima reinante entre la plantilla. Si esta tasa es elevada se produce un fuerte descenso de la productividad.
Cualificación y aportación del personal*	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de títulos universitarios / N}^\circ \text{ de publicaciones externas en este año}}{\text{Total personal tiempo completo}}$	$\frac{1}{20-30}$ $\frac{1}{50-75}$		Requiere ayuda externa y puede que no valga la pena el esfuerzo: es más útil para las instituciones en cuya misión figura la investigación.
Prestaciones	$\frac{\text{Seguros sociales personal (en dólares)}^6}{\text{Nómina del personal (en dólares)}}$	18-25%		El numerador se debe definir cuidadosamente.
Eficiencia del personal: servicios por personal voluntario	$\frac{\text{Voluntarios tiempo completo}}{\text{Personal tiempo completo}}$ $\frac{\text{Servicios prestados por personal voluntario tiempo completo}}{\text{Voluntarios tiempo completo}}$	$\frac{1}{50-70}$ $\frac{1}{10-15}$		
Contribuciones de los voluntarios	$\frac{\text{Voluntarios a tiempo completo}}{\text{Personal a tiempo completo}}$		7-12%	Buena medida del respaldo social.
Formación del personal	$\frac{\text{Gastos de formación del personal}}{\text{Personal a tiempo completo}}$			El numerador se debe definir cuidadosamente y quizás debería incluir la asistencia a congresos.
Permanencia en el puesto de los voluntarios y del personal exento	$\frac{\text{Personal voluntario o exento a tiempo completo con más de dos años de longevidad}}{\text{Voluntarios a tiempo completo}}$		40-50% 70-80%	Mide el modo de tratar a los voluntarios como personal y la vitalidad de la institución. Tasas elevadas producen un gran aumento de la eficacia.

## Notas:

5 Incluye sólo los salarios normales, es decir, de empleados permanentes a tiempo parcial y de horas extras, pero no a las empresas de trabajo temporal o personal subcontratado.

6 Incluye el pago por parte de la institución de seguros sociales, pensiones, seguros de vida, sanitarios y de invalidez, pero no las bajas por enfermedad ni las vacaciones.

Tabla 2.1 Criterios e indicadores del rendimiento anual

Área del museo: <i>marketing</i> y <i>actividades complementarias</i>		Nivel o media del sector	Nivel deseable	Comentarios
Medida u objetivo de rendimiento	Fórmula o ratio			
Ingresos brutos por visitante (en Gran Bretaña, gasto per cápita)*	$\frac{\text{Ingresos brutos de las tarifas de entrada, tiendas y cafetería}^7}{\text{Afluencia total anual}}$			
Eficacia del marketing*	$\frac{\text{Presupuesto total de marketing}^8}{\text{Ingresos totales por tarifas de entrada}}$	12-15%		
Eficacia de la publicidad	$\frac{\text{N.º de exposiciones de medios sin pagar}}{\text{Presupuesto total de publicidad}}$			
Rentabilidad de la tienda: Ventas por a) pie cuadrado, b) comprador y c) visitante	$\frac{\text{Ingresos netos de la tienda}}{\text{a) pies cuadrados destinados al público; b) n.º de transacciones; c) n.º de admisiones}}$	a) 3-500 dólares; b) variable; c) variable		
Margen de beneficios de la tienda y las áreas de cafetería	$\frac{\text{Ingresos de la tienda}}{\text{Gastos de la tienda}} - \frac{\text{Ingresos de cafetería}}{\text{Gastos de cafetería}}$			
Rentabilidad de las ventas de cafetería: ventas por pie cuadrado y comprador	$\frac{\text{Ingresos brutos cafetería}}{\text{Pies cuadrados dedicados al público o número de ventas}}$			
Margen de beneficios del aparcamiento/ ingresos por visitante	$\frac{\text{Ingresos por el aparcamiento}}{\text{Gastos o usuarios del aparcamiento}}$			
Balances de inventario de la tienda	$\frac{\text{Total ventas de la tienda}}{\text{Balance medio al por menor del inventario}^9}$	2,5-3 1		Generalmente, cuanto mayores son las ventas medias por comprador, menor la rotación de existencias.

Notas:

7 Para una comparación más precisa, excluir los ingresos obtenidos mediante el aparcamiento.

8 Debe incluir todos los gastos internos y externos, pero no los de publicidad.

9 Basado en el promedio inicial y el balance de inventario detallado a final de año.

Tabla 2.1 Criterios e indicadores del rendimiento anual

Área del museo: <i>financiación/instalaciones</i>				
<i>Medida u objetivo de rendimiento</i>	<i>Fórmula o ratio</i>	<i>Nivel o media del sector</i>	<i>Nivel deseable</i>	<i>Comentarios</i>
Superávit o déficit de explotación*	$\frac{\text{Ingresos netos de explotación}}{\text{Gastos de explotación}}$		0-5%	
Habilidad para las inversiones*	$\frac{\text{Ingresos por donaciones y apreciación del capital}}{\text{Valor de mercado de las donaciones a final del año pasado}}$			Se puede comparar con los índices bursátiles y del mercado de valores.
Grado de mantenimiento*	$\frac{\text{Gastos de mantenimiento del edificio}}{\text{Total de pies cuadrados}}$			Entre los principales problemas de los museos se encuentra el posponer las actividades de mantenimiento. Los niveles normativos pueden variar sensiblemente entre sectores.
Capacidad de endeudamiento*	$\frac{\text{Gastos de endeudamiento}}{\text{Ingresos totales destinados a actividades}}$		0-5%	
Financiación de la sustitución de activos fijos	$\frac{\text{Reserva para depreciaciones acumuladas}}{\text{Depreciación acumulada}}$			
Eficiencia del personal del área financiera	$\frac{\text{Personal financiero a tiempo completo}}{\text{Presupuesto total de explotación}^{10}}$		$\frac{1}{2-3 \text{ millones de dólares}}$	Incluye la implantación de sistemas informáticos y CFO. Las comparaciones son más útiles en el caso de museos con grandes presupuestos.
Aprovechamiento energético	$\frac{\text{Costes energéticos}}{\text{Total pies cuadrados}^{11}}$			El registro de seguimiento de la institución individual es aquí más relevante que la norma.
Costes de explotación por visitante	$\frac{\text{Gastos totales de explotación}^{12}}{\text{Afluencia total}}$			Muy útil si se dispone de normas de museos comparables, sobre todo si se trata de museos que dedican recursos importantes a la investigación o a la conservación.

**Notas:**

10 Excluyendo gastos del capital, aunque deberán tenerse en cuenta si son elevados. 11 Excluyendo el aparcamiento.

12 Excluyendo los de los servicios complementarios y los de actividades externas.

Tabla 2.1 Criterios e indicadores del rendimiento anual  
 Área del museo: programa (exposiciones, recopilación, educación)

Medida u objetivo de rendimiento	Fórmula o ratio	Nivel o media del sector	Nivel deseable	Comentarios
Uso de las colecciones*	$\frac{\text{N.º de objetos de la colección expuestos}}{\text{N.º de objetos de la colección}}$			
Actividades de conservación y recopilación*	$\frac{\text{Presupuesto de adquisiciones y conservación}}{\text{N.º de objetos de la colección}}$			
Actividades de evaluación*	$\frac{\text{N.º de evaluaciones realizadas}^{13}}{\text{N.º de programas educativos realizados}^{14}}$		$\frac{1}{7-10}$	
Actividades educativas*	$\frac{\text{Nóminas del personal del área educativa}^{15}}{\text{Nóminas totales del personal}}$		Mínimo 10%	
Capacidad de mantenimiento de la exposición	$\frac{\text{Personal de mantenimiento de las exposiciones a tiempo completo}}{\text{Pies cuadrados dedicados a la exposición}}$		$\frac{1}{10-12.000}$	Más relevante para los museos de ciencias y para los que cuentan con muestras móviles, eléctricas o interactivas.
Balance muestra/exposición	$\frac{\text{Espacio destinado a exposiciones temporales (pies cuadrados)}}{\text{Espacio total destinado a exposiciones y muestras (pies cuadrados)}}$		10-20%	
Mantenimiento medio de los objetos	$\frac{\text{Objetos expuestos fuera de servicio}}{\text{N.º total de objetos con piezas móviles}}$		5-8%	El numerador se obtiene hallando la media de tres momentos de referencia tomados al azar durante el año.
Independencia económica de las actividades educativas	$\frac{\text{Ingresos de tarifas, becas y donaciones restringidas obtenidos mediante actividades educativas}}{\text{Presupuesto de actividades educativas}}$		Mínimo 70%	

Notas:

13 Para poder tenerlas en cuenta, una evaluación debe tener al menos 200 respuestas, sus métodos y sus conclusiones deben figurar por escrito y sus resultados deben ser utilizados por el administrador del programa.

14 Para poder incluirlo, deberá superar las 250 visitas al año y haber tenido una duración superior a las dos horas y media.

15 Todo el personal que dedique más del 50% de su tiempo a actividades relacionadas con la enseñanza al público o a la planificación y gestión de las actividades educativas que realiza tanto él mismo como otros. En ambos casos incluye solo salarios regulares (véase nota al pie nº 5 en la tabla de Recursos humanos.)



## Anexo C – Questionário do CNM

### Apresentação

Os museus ocupam no mundo contemporâneo um lugar de notável centralidade. Trata-se de um fenômeno mundial. É possível supor que uma sociedade se revele através dos seus museus. Neste sentido, estas instituições poderiam ser consideradas microcosmos sociais. O conhecimento desses universos, portanto, reveste-se de grande importância científica, social, cultural e econômica.

É com base nesses pressupostos que o Departamento de Museus e Centros Culturais do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, em parceria com o Ministério da Cultura da Espanha, por intermédio da Organização dos Estados Ibero-Americanos, construiu o projeto do Cadastro Nacional de Museus. Seu objetivo principal é conhecer e mapear a diversidade museal brasileira.

O Cadastro Nacional de Museus deve ser compreendido não como uma ação pontual e sim como um processo contínuo e dinâmico de construção, que possibilitará o conhecimento do número de instituições museológicas no país, dado atualmente impreciso. Além disto, pretendemos, com as descrições de suas características, atividades e serviços, contribuir de forma efetiva para o diagnóstico do setor museológico, para o planejamento de ações de políticas públicas de cultura e para o desenvolvimento de diferentes linhas de pesquisa.

O Departamento de Museus e Centros Culturais identifica no êxito desse projeto uma importante ferramenta de ressignificação de nossa realidade cultural. Torna-se imprescindível, para o sucesso de nossa empreitada, a contribuição decidida dos trabalhadores de museus, os principais personagens de todo este processo. Contamos com a sua participação!

O Cadastro Nacional de Museus foi desenvolvido com o objetivo de ser um instrumento de fácil utilização. É composto por um **manual explicativo** com informações e exemplos de todos os itens do **questionário** que deve ser preenchido pelo museu. Após responder todas as questões, o museu deve enviar para o seguinte endereço eletrônico: [cadastro.demu@iphan.gov.br](mailto:cadastro.demu@iphan.gov.br).

## **Definição de museu**

“O museu é uma instituição com personalidade jurídica própria ou vinculada a outra instituição com personalidade jurídica, aberta ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento e que apresenta as seguintes características:

I - o trabalho permanente com o patrimônio cultural, em suas diversas manifestações;

II - a presença de acervos e exposições colocados a serviço da sociedade com o objetivo de propiciar a ampliação do campo de possibilidades de construção identitária, a percepção crítica da realidade, a produção de conhecimentos e oportunidades de lazer;

III – A utilização do patrimônio cultural como recurso educacional, turístico e de inclusão social;

IV - a vocação para a comunicação, a exposição, a documentação, a investigação, a interpretação e a preservação de bens culturais em suas diversas manifestações;

V – a democratização do acesso, uso e produção de bens culturais para a promoção da dignidade da pessoa humana;

VI – a constituição de espaços democráticos e diversificados de relação e mediação cultural, sejam eles físicos ou virtuais.

Sendo assim, são considerados museus, independentemente de sua denominação, as instituições ou processos museológicos que apresentem as características acima indicadas e cumpram as funções museológicas.”

**Departamento de Museus e Centros Culturais**

**IPHAN/MinC – outubro/2005**

## Orientações gerais

1. As informações prestadas pelo museu são registradas em uma base de dados que está disponível para consulta pública no site do Sistema Brasileiro de Museus ( [www.museus.gov.br](http://www.museus.gov.br)).
2. As informações referentes aos itens V – SEGURANÇA E CONTROLE PATRIMONIAL e VIII – ORÇAMENTO, por questões de segurança, não são disponibilizadas ao público. Estes dados somente são utilizados em conjunto, para fins estatísticos, sem a identificação individual de suas fontes.

### Exemplos:

#### SEGURANÇA PATRIMONIAL

- **40% dos museus brasileiros possuem equipamentos de segurança eletrônica;**
- **75% dos museus brasileiros possuem equipe de vigilantes terceirizada.**

#### ORÇAMENTO

- **87% dos museus brasileiros possuem verba própria;**
- **15% dos museus brasileiros possuem verba acima de R\$ 800.000,00.**

3. Os conteúdos da base de dados são exclusivamente gerenciados pelo Departamento de Museus e Centros Culturais do IPHAN/MinC e pelo museu, que é responsável pelas informações prestadas.
4. Algumas das informações prestadas no questionário serão utilizadas na publicação de Guias de Museus, a serem editados pelo Departamento de Museus e Centros Culturais. Para ilustração destes guias, serão utilizadas imagens que caracterizem os museus. Sendo assim, solicitamos que os **museus enviem, preferencialmente, 03 imagens**: uma da fachada do museu, outra privilegiando o acervo e a última demonstrando a exposição ou uma das atividades que são periodicamente promovidas.

**Informações para o preenchimento do questionário:**

1. Deve-se evitar deixar campos em branco no preenchimento do questionário. Quando o museu não possuir um dado solicitado, grafar com **NP (Não Possui)**.
2. No preenchimento do campo DATA, deve-se sempre registrar o dia (com dois dígitos), o mês (com dois dígitos) e o ano (com quatro dígitos):

**Exemplo: [02/10/2005]**

3. Este questionário possui um item denominado IX - Observações Gerais, para que o museu possa registrar qualquer outra informação complementar que considerar importante.

## I - DADOS INSTITUCIONAIS

---

### Identificação

1.1 Nome do Museu:

1.2 Sigla:

1.3 Missão:

1.4 Endereço:

1.5 Bairro:

1.6 Cidade:

1.7 UF:

1.8 CEP:

1.9 Caixa postal:

1.10 Telefones: [ ] [ ] [ ] [ ]  
**DDD Telefone geral** \_\_\_\_\_

1.11 FAX: [ ] [ ]  
**DDD**

1.12 Site:

[\_\_\_\_\_]

1.13 Correio eletrônico:

[\_\_\_\_\_]

1.14 Diretor:

[\_\_\_\_\_]

1.15 Responsável pelo preenchimento do formulário:

[\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_]

**Nome**

[\_\_\_\_\_] [ ] [ ] [ ] [ ]  
**Cargo DDD Telefone Celular**

[\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_]

**Correio eletrônico**

## Características Gerais da Instituição

1.16 Ato de criação:

1.17 Ano de criação:

1.18 Ano de abertura ao público:

1.19 Histórico do Museu ( **máximo de 30 linhas**):

1.20 Personalidade jurídica própria ou unidade subordinada?

1.21 O museu possui entidade mantenedora? (**Entidade mantenedora é a instituição responsável pela manutenção financeira do espaço físico, pelos serviços de apoio e pelo funcionamento da entidade**)

Sim

Não

1.22 Ato e ano de incorporação:

1.23 Natureza administrativa:

Pública:

Federal

Estadual

Municipal

Privada:

Associação

Empresa

Fundação

OSCIP

Sociedade

Mista

[\_\_\_\_\_]

Outras

[\_\_\_\_\_]

1.24 O museu possui regimento interno?  Sim  Não

1.25 O museu possui plano museológico?  Sim  Não

1.26 O museu possui associação de amigos ou qualquer outra instituição de apoio?

Sim

Não

[\_\_\_\_\_]

**Ato de criação**

[\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_]

**Data de criação**

[ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ ]

**Nome da Associação de Amigos ou Instituição de Apoio**

[ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ ]

**Diretor**

[ \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ ]

**Endereço completo**

[    ] [                    ]

[ \_\_\_\_\_ ]

**DDD**

**Telefone**

**Correio eletrônico**

## **II - ACERVO**

---

**2.1** Número total de bens culturais que compõe o acervo:

[ \_\_\_\_\_ ]

O número total de bens culturais é: [ \_\_\_\_\_ ] aproximado [ \_\_\_\_\_ ] exato

**2.2** Tipologia do acervo

Antropologia e Etnografia [ \_\_\_\_\_ ] responder em números, baseando-se no total informado na questão 2.1

Arqueologia [ \_\_\_\_\_ ] responder em números, baseando-se no total informado na questão 2.1

Artes Visuais [ \_\_\_\_\_ ] responder em números, baseando-se no total informado na questão 2.1

Ciências Naturais e História Natural [ \_\_\_\_\_ ] responder em números, baseando-se no total informado na questão 2.1

Ciência e Tecnologia [ \_\_\_\_\_ ] responder em números, baseando-se no total informado na questão 2.1

História [ \_\_\_\_\_ ] responder em números, baseando-se no total informado na questão 2.1

Imagem e Som [ \_\_\_\_\_ ] responder em números, baseando-se no total informado na questão 2.1

Virtual  responder em números, baseando-se no total informado na questão 2.1

Outros

Arquivístico  responder em números, baseando-se no total informado na questão 2.1

Bibliográfico  responder em números, baseando-se no total informado na questão 2.1

Documental  responder em números, baseando-se no total informado na questão 2.1

responder em números, baseando-se no total informado na questão 2.1

**Especifique**

2.3 O acervo é registrado/documentado?  Sim  Não

Livro de registro possuindo um total de  bens culturais registrados.

Ficha de catalogação/registro possuindo um total de  bens culturais catalogados.

Documentação fotográfica possuindo um total de  bens culturais fotografados.

Software/Programa informatizado, possuindo um total de  bens culturais inseridos.

Especifique o nome do Software/Programa informatizado. Ex. MicroIsis ou MySQL ou Donato

2.4 O museu possui acervo tombado?  Sim  Não

INSTÂNCIA PÚBLICA	BENS CULTURAIS
<b>Federal:</b>	
<b>Estadual:</b>	
<b>Municipal:</b>	

2.5 Histórico da formação do acervo ( máximo de 30 linhas):

**III - ACESSO AO PÚBLICO**

---



3.1 Museu virtual: acesso mensal ao site:

3.2 Abertura ao público:

Aberto

Fechado    [\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_]    [\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_]    ]

**Data do fechamento Data prevista para a abertura**

[\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_]

**Especificar o motivo do fechamento**

Em Implantação    [\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_]    ]

**Data para abertura do museu**

3.3 Dias de abertura ao público:

	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
Dias de abertura ao público							

3.4 Dias de fechamento para o público:

1º de janeiro, Confraternização Universal (feriado nacional)

Carnaval (feriado nacional)

quarta-feira de Cinzas

Paixão de Cristo (feriado nacional)

21 de abril, Tiradentes (feriado nacional)

1º de maio, Dia do Trabalho (feriado nacional)

Corpus Christi

07 de setembro, Independência do Brasil (feriado nacional)

12 de outubro, Nossa Senhora Aparecida (feriado nacional)

28 de outubro, Dia do Servidor Público

02 de novembro, Finados (feriado nacional)

15 de novembro, Proclamação da República (feriado nacional)

25 de dezembro, Natal (feriado nacional)

Feriados declarados em lei estadual ou municipal (informar abaixo):

**Dia / Mês Feriado**

\_\_\_/\_\_\_ \_\_\_\_\_

\_\_\_/\_\_\_ \_\_\_\_\_

**3.5** Horário de **abertura e fechamento** ao público:

		Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
Horário	Abertura/ Fechamento							

**3.6** Para visitação do público em geral é necessário agendamento prévio? (Esta questão não se refere a grupos)  Sim  Não

**3.7** O ingresso ao museu é cobrado?  Sim  Não

Em caso positivo, indique o(s) valor(es) cobrado(s): \_\_\_\_\_

**3.8** O museu possui infra-estrutura para recebimento de turistas estrangeiros?

Sim  Não

Sinalização visual em outros idiomas.

Especifique:

Etiquetas de objetos/ textos explicativos em outros idiomas.

Especifique:

Publicações em outros idiomas.

Especifique:

Outros. Qual(is)?

**3.9** Existe pesquisa de público no museu?  Sim  Não

Regular  Ocasional

### 3.10 Quadro demonstrativo de público

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>PÚBLICO GERAL</b>						
<b>GRUPOS ESCOLARES:</b>						
Ensino fundamental						
Ensino médio						
Ensino superior						
<b>TOTAL</b>						

#### IV - CARACTERIZAÇÃO FÍSICA DO MUSEU

##### 4.1 Área do museu:

total (m<sup>2</sup>): \_\_\_\_\_ edificada (m<sup>2</sup>): \_\_\_\_\_

livre (m<sup>2</sup>): \_\_\_\_\_

##### 4.2 Núcleos (edificações) ocupados pelo museu: \_\_\_\_\_ núcleos

Descrição dos núcleos:

##### 4.3 A edificação do núcleo principal do museu é:

Própria                       Alugada                       Empréstimo/Comodato

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_]  
**Especifique a natureza do convênio, tempo de duração e se possível instrumento legal do Empréstimo/Comodato**

##### 4.4 Existe algum núcleo do museu tombado? (O tombamento é um ato administrativo realizado pelo Poder Público com o objetivo de preservar, por intermédio da aplicação de legislação específica, bens de valor histórico, cultural, arquitetônico, ambiental e também de valor afetivo para a população, impedindo que venham a ser destruídos ou descaracterizados. O tombamento pode ser feito pela União, por intermédio do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional ou pelos governo estaduais e municipais)

Sim

Não

[\_\_\_\_\_ ]

**Especifique o uso do núcleo tombado**

Federal

Data: / /

Estadual

Data: / /

Municipal

Data: / /

**4.5** O núcleo (edificação) principal do museu foi construído originalmente para:

Função museológica  outra função (antes de se tornar museu, a edificação foi construída para outra função).

[\_\_\_\_\_ ]

[\_\_\_\_\_ ]

[\_\_\_\_\_ ]

**Neste caso, especifique o uso original do núcleo**

**4.6** Indique quantos m<sup>2</sup> cada área da instituição ocupa:

arquivo [\_\_\_\_\_ ] m<sup>2</sup>

biblioteca [\_\_\_\_\_ ] m<sup>2</sup>

laboratório de restauro [\_\_\_\_\_ ] m<sup>2</sup>

sala de conservação/ higienização [\_\_\_\_\_ ] m<sup>2</sup>

reserva técnica [\_\_\_\_\_ ] m<sup>2</sup>

sala para atividades educativas (ateliês/oficinas) [\_\_\_\_\_ ] m<sup>2</sup>

espaço para atividades museológicas/museográficas [\_\_\_\_\_ ] m<sup>2</sup>

auditório [\_\_\_\_\_ ] [\_\_\_\_\_ ] m<sup>2</sup>

**Especifique a capacidade de pessoas no auditório**

Outros núcleos:

[\_\_\_\_\_ ] [\_\_\_\_\_ ] m<sup>2</sup>

[\_\_\_\_\_ ] [\_\_\_\_\_ ] m<sup>2</sup>

[_____]	[_____] m <sup>2</sup>
[_____]	[_____] m <sup>2</sup>
[_____]	[_____] m <sup>2</sup>
[_____]	[_____] m <sup>2</sup>
[_____]	[_____] m <sup>2</sup>

**4.7** Indique as instalações existentes no museu:

- Bebedouro
- Estacionamento
- Lanchonete/Restaurante
- Livraria
- Loja
- Sanitários
- Telefone Público
- Outros. Qual? \_\_\_\_\_

**4.8** Indique as instalações destinadas aos portadores de necessidades especiais:

- vagas exclusivas em estacionamento
- elevador com cabine e porta de entrada acessíveis para pessoa portadora de deficiência ou com mobilidade reduzida
- rampa de acesso
- sanitários adaptados com equipamentos e acessórios próprios
- sinalização em braile
- textos/ etiquetas em braile com informações sobre os objetos em exposição
- Outros:

**4.9** Histórico do território ocupado pelo museu:

**V - SEGURANÇA E CONTROLE PATRIMONIAL**

---

5.1 O museu possui planos de segurança e de emergência?  Sim  Não

plano de segurança contra furto e roubo

plano de combate a incêndio

plano de retirada de pessoas

plano de retirada de obras

plano contra pânico

Outros:

5.2 O museu possui saídas de emergência?  Sim  Não

5.3 O museu adota medidas preventivas contra incêndio?  Sim  Não

treinamento periódico dos profissionais que trabalham no museu

brigada contra incêndio (funcionários responsáveis pelo combate de focos de incêndio)

revisão periódica dos extintores de incêndio

revisão periódica da rede elétrica do museu

Outros: Qual? \_\_\_\_\_

5.4 O museu dispõe de equipamentos de detecção e combate a incêndio?  Sim  Não

extintores

hidrante/ mangueira

porta corta-fogo

detectores

sprinklers

Outros:

\_\_\_\_\_

5.5 O museu possui vigilantes?  Sim  Não

equipe própria  equipe terceirizada

5.6 O museu dispõe de equipamentos eletrônicos de segurança?

Sim

Não

Quadro de equipamentos eletrônicos de segurança:

AMBIENTE	Alarmes	Câmeras	Sensores	Outros equipamentos <input type="text"/>
<b>ÁREAS DE EXPOSIÇÃO/ ACONDICIONAMENTO DE ACERVO</b>				
Exposição de longa duração				
Exposição de curta duração				
Reserva Técnica				
Arquivo				
Biblioteca				
Laboratório de restauração				
<b>ÁREAS ADMINISTRATIVAS</b>				
(direção, secretaria, salas de trabalho, copa, cozinha etc.)				
<b>ÁREAS EXTERNAS</b>				
(jardins, pátios, estacionamento etc.)				

5.7 O museu possui equipamentos de conservação/ controle das condições ambientais e climáticas nos espaços de exposição e acondicionamento de acervo?  Sim  Não

Quadro de equipamentos de conservação/ controle climático

	Exposição longa duração	Exposição curta duração	Reserva técnica	Arquivo	Biblioteca	Laboratório restauração	Outros (especifique):
Ar-condicionado 24 horas							
Ar-condicionado liga/desliga							
Desumidificador							
Filtros de ar							
Filtros de luz							
Higrômetro							
Luxímetro							
Psicômetro							
Termohigrógrafo							
Ultraviômetro							
Umidificador							
Sistema Informatizado (Especificar nome do <i>software</i> )							
Outros Equipamentos:							



## VI - ATIVIDADES

---

6.1 O museu possui setor/ divisão de ação educativa?  Sim  Não

[\_\_\_\_\_] público infanto-juvenil

[\_\_\_\_\_] público adulto

[\_\_\_\_\_] público da terceira idade

[\_\_\_\_\_] público portador de necessidades especiais (deficiência física, mental, visual, auditiva e múltipla)

[\_\_\_\_\_] Outros:

6.2 O museu promove visitas guiadas?  Sim  Não

[\_\_\_\_\_] com áudio-guia (**suporte tecnológico onde o visitante escuta informações sobre a exposição ou os objetos**)

[\_\_\_\_\_] com monitores/guias agendamento prévio:  Sim  Não

[\_\_\_\_\_] Outros:

[\_\_\_\_\_]

6.3 O museu desenvolve atividades sistemáticas com a comunidade?  Sim  Não

Especifique e quantifique (máximo de 10 linhas):

6.4 O museu tem uma exposição de **longa duração**? (Normalmente, a exposição de longa duração é o principal meio de comunicação entre o museu e o público. É nesta exposição que o acervo da instituição é apresentado. Este tipo de exposição também é conhecido como exposição permanente).

Sim  Não [\_\_\_\_\_] m<sup>2</sup>

Características e periodicidade de renovação:

6.5 O museu realiza exposições de **curta-duração**? (É a exposição planejada para ter uma duração específica. Normalmente, trata de temas complementares à exposição de longa duração ou, ainda, permite a apresentação de novos conteúdos.)

Sim  Não [\_\_\_\_\_] m<sup>2</sup>

Quantidade por ano:

[\_\_\_\_\_]

- 6.6** O museu dispõe de **exposições itinerantes**? (É a exposição planejada para ser realizada em diferentes lugares. Sendo assim, dispõe normalmente, de recursos expográficos adaptáveis a sucessivas montagens e desmontagens).  Sim  Não

Especifique a temática:

- 6.7** O museu possui biblioteca?  Sim  Não

A biblioteca tem acesso ao público:  Sim  Não

Horário de Atendimento ( abertura e fechamento):

Tipologia e abrangência do acervo:

- 6.8** O museu possui arquivo histórico?  Sim  Não

O arquivo tem acesso ao público:  Sim  Não

Horário de Atendimento ( abertura e fechamento):

Tipologia e abrangência do acervo:

- 6.9** Atividades culturais:

conferências, seminários, palestras etc.

cursos/oficinas

espetáculos musicais

espetáculos teatrais/ dança

cinema/ projeções de vídeo

eventos sociais e culturais

Outros: [\_\_\_\_\_]

- 6.10** Publicações:

Catálogos:

catálogo do museu

guia

Publicações periódicas:

- catálogo de exposições de curta duração
- anais
- revista, boletim ou jornal eletrônicos
- revista, boletim ou jornal impressos
- material didático
- material de divulgação (folder, cartaz, postais etc.)
- Outros: [\_\_\_\_\_]

## VII- RECURSOS HUMANOS

7.1 Informe o número total de funcionários do museu:

[ \_\_\_\_\_ ]

7.2 Informe o **número** de funcionários do museu de acordo com seu vínculo empregatício:

OBS: Preencher em números os quadros abaixo, com base na resposta do item 7.1 . Não utilizar “X”.

	Efetivo	Cedido	Função gratificada	Contratado por tempo determinado	Terceirizado	Voluntário	Estagiário e bolsista	Outros
<b>DIRETORIA</b>								
<b>CORPO TÉCNICO</b>								
Museólogo								
Bibliotecário								
Arquivista								
Conservador/ Restaurador								
Pedagogo								
Historiador								
Arquiteto								
Antropólogo								
Outro								
<b>ADMINISTRATIVO</b>								
(gerentes, secretários, etc.)								
<b>MANUTENÇÃO</b>								
(eletricistas, carpinteiros, pedreiros, etc.)								
<b>LIMPEZA</b>								
<b>SEGURANÇA</b>								

**7.3** Informe o grau de escolaridade dos funcionários do museu:

OBS: Preencher em números os quadros abaixo, com base na resposta do item 7.2 . Não utilizar “X” .

	1º GRAU	2º GRAU	3º GRAU	Especialização	Mestrado	Doutorado
<b>DIRETORIA</b>						
<b>CORPO TÉCNICO</b>						
Museólogo						
Bibliotecário						
Arquivista						
Conservador/ Restaurador						
Pedagogo						
Historiador						
Arquiteto						
Antropólogo						
Outro <input type="text"/>						
<b>ADMINISTRATIVO</b>						
(gerentes, secretários, etc.)						
<b>MANUTENÇÃO</b>						
(eletricistas, carpinteiros, pedreiros, etc.)						
<b>LIMPEZA</b>						
<b>SEGURANÇA</b>						

7.4 Existe política de capacitação de pessoal na instituição?  Sim  Não

7.5 Existe um programa de voluntariado?  Sim  Não

## VIII – ORÇAMENTO

---

8.1 O museu possui orçamento próprio?  Não  Sim. Em caso positivo, preencher o quadro abaixo.

	VALOR TOTAL EM 2001(R\$)	VALOR TOTAL EM 2002(R\$)	VALOR TOTAL EM 2003(R\$)	VALOR TOTAL EM 2004(R\$)	VALOR TOTAL EM 2005(R\$)	VALOR TOTAL EM 2006(R\$)
<b>ORÇAMENTO ANUAL :</b>						
<b>RECEITAS PRÓPRIAS (especifique):</b>						
<b>OUTRAS FONTES:</b>						
<b>Leis de Incentivo:</b>						
<b>Pessoa Jurídica:</b>						
<b>Pessoa Física:</b>						
<b>Patrocínio direto:</b>						
<b>Pessoa Jurídica:</b>						
<b>Pessoa Física:</b>						
<b>Doações:</b>						
<b>Pessoa Jurídica:</b>						
<b>Pessoa Física:</b>						
<b>Organismos internacionais:</b>						
<b>TOTAL</b>						

---

## IX - OBSERVAÇÕES GERAIS:

---

## Anexo D – Questionario de Davies (1998)

### APÉNDICE: CUESTIONARIO

#### La gestión estratégica en el sector de museos: métodos actuales y desarrollo futuro

Nombre de la institución o centro museístico .....

Nombre de la persona que rellena el impreso .....

Puesto que ocupa .....

P1 Ésta es una definición comúnmente aceptada de «gestión estratégica»:

La gestión estratégica consiste en determinar la dirección futura de una organización y tomar las decisiones necesarias para conseguir los objetivos de la misma.

¿Hasta qué punto se aplica esto a *su propia institución*?  
(Marque una opción)

- ..... En absoluto
- ..... Ligeramente
- ..... En parte
- ..... En buena medida
- ..... Totalmente

P2 Por favor, explique el porqué de su respuesta.

P3 ¿Se emplea en su institución alguno de los siguientes documentos?

- ..... Plan de futuro
- ..... Plan estratégico
- ..... Estrategia
- ..... Declaración de objetivos
- ..... Objetivos
- ..... Formulación de políticas
- ..... Plan económico
- ..... Plan empresarial
- ..... Plan de desarrollo
- ..... Otros (por favor, especifique cuál)

P4 Si dispone de alguno de los documentos que aparecen en la pregunta número 3, por favor, indique si contiene alguno de los siguientes elementos:

- ..... Previsiones presupuestarias para dentro de tres o más años
- ..... Análisis de las condiciones del entorno
- ..... Programación de objetivos
- ..... Declaración de objetivos
- ..... Objetivos con plazos concretos

P5 ¿A quién se consulta o quién contribuye a determinar el contenido de los documentos?

- ..... Colegas del propio museo
- ..... Otros colegas
- ..... Delegados
- ..... Visitantes o usuarios
- ..... No usuarios, público en general
- ..... Otros (por favor, especifique quiénes)

P6 ¿Qué revisiones se hacen de los documentos de planificación?

- ..... Publicación del informe anual
- ..... Informes a los órganos rectores
- ..... Informes al equipo de gestión
- ..... Informes a otro departamento coordinador de la corporación local
- ..... Otros (por favor, indique de qué manera)

P7 ¿Con qué frecuencia los actualiza?

- ..... Más de una vez al año (por favor, indique la frecuencia)
- ..... Anualmente
- ..... Otra (por favor, indique cuánta)

P8 ¿Quiénes participan en la actualización?

P9 ¿Qué uso hace de los documentos?

- ..... Referencia para la cúpula directiva
- ..... Orientación para otros cargos locales
- ..... Orientación para los delegados
- ..... Medio para solicitar ayudas o buscar patrocinadores
- ..... Información para todo el personal
- ..... Otros (por favor, especifíquelo)



P10 ¿Se emplea en su institución alguno de los siguientes métodos de análisis?

- SWOT .....
- PEST .....
- Planes económicos .....
- Indicadores de resultados .....
- Análisis de tendencias .....
- Planificación del personal .....
- 1 Nunca
- 2 Se ha intentado
- 3 A veces
- 4 Frecuentemente
- 5 Habitualmente

P11 ¿Ha llevado a cabo su museo algún análisis formal sobre los siguientes aspectos?

- ..... Cambios demográficos previstos
- ..... Cifras de visitantes o de admisión
- ..... Costes de adquisición de piezas
- ..... Costes por visitante durante tres o más años
- ..... Comparaciones con los perfiles de la Audit Commission

P12 ¿Ha recibido formación sobre alguno de estos aspectos? Por favor, indique también cualquier título académico que posea relacionado con la gestión.

- ..... Planificación económica
- ..... Previsiones presupuestarias
- ..... Gestión estratégica
- ..... Fijación de objetivos
- ..... Consecución de metas
- ..... Métodos de seguimiento de los resultados
- ..... Toma de decisiones

P13 En el entorno político y económico actual, ¿qué consideración le merece la planificación de las instituciones y de las asignaciones de recursos para dentro de más de doce meses?

- ..... Inútil
- ..... Inútil, pero hay que hacerla
- ..... Casi no vale la pena el esfuerzo
- ..... Algo que «se debe hacer»
- ..... Vale la pena intentarlo
- ..... Es esencial

P14 ¿Cómo ha respondido su institución al documento *The Road to Wigan Pier*??

- ..... En absoluto
- ..... Informando al órgano rector
- ..... Haciendo una revisión del museo
- ..... Otros (por favor, especifíquelo)

P15 ¿Ha elaborado la District Audit algún informe como consecuencia de la publicación de *The Road to Wigan Pier*?

- ..... Sí
- ..... No

P16 Si tuviera que recortar su presupuesto en un 15% para el próximo año, ¿qué haría?

- ..... Reducir el horario de apertura
- ..... Cerrar uno o más edificios
- ..... Reducir el número de profesionales
- ..... Recortar el presupuesto de conservación
- ..... Tratar de aumentar el nivel de ingresos (aparte de cobrar entrada)
- ..... Reducir el presupuesto para exposiciones
- ..... Establecer un orden de prioridades y suprimir las menos esenciales
- ..... Introducir o incrementar el precio de las entradas
- ..... Reducir los gastos de adquisiciones

Por favor, ordénelas del 1 (lo primero que haría) al 9 (lo último que haría).

P17 ¿Cuáles de los siguientes métodos emplea para tomar decisiones?

- ..... Informar de las posibles opciones al órgano rector
- ..... Hablar con otros colegas de la propia institución
- ..... Hablar con colegas externos
- ..... Consultar un libro sobre gestión
- ..... Consultar con el órgano gestor de museos de su zona
- ..... Tratar del tema con una autoridad encargada de temas económicos

P18 ¿Cómo describiría el panorama de los museos dependientes de las corporaciones locales en nuestro país?

- ..... Sombrío
- ..... Difícil
- ..... Estable
- ..... Optimista
- ..... Excelente

P19 ¿Qué tipo de ayuda cree que necesitaría su institución para una gestión estratégica eficaz?

- ..... Un curso sobre conocimientos básicos
- ..... Más información sobre el entorno socioeconómico
- ..... Asistencia «sobre el terreno» por parte de especialistas
- ..... Ninguna/No contesta
- ..... Otras (por favor, especifique cuál)

P20 ¿Desea hacer algún comentario?

GRACIAS

Por favor, devuélvalo cumplimentado empleando el sobre adjunto el 1 de FEBRERO de 1993.

## **Anexo E – Questionário por seleção de Van de Beuque (2010)**

Questionário para dissertação no Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ

### **A gestão estratégica no setor dos museus: métodos atuais e desenvolvimento futuro.**

Nome da instituição:

Nome da pessoa que respondeu o questionário:

Cargo:

1 – Esta é uma definição que se aplica comumente a “gestão estratégica”:

A gestão estratégica consiste em determinar a direção futura de uma organização e tomar as decisões necessárias para conseguir os objetivos dela mesma.

Até que ponto se aplica a sua própria instituição?

(marque uma opção)

- ( ) De forma nenhuma
- ( ) Ligeiramente
- ( ) Em parte
- ( ) Em boa medida
- ( ) Totalmente

Por favor, explique o porquê de sua resposta.

2 – A qual esfera administrativa a sua instituição pertence?

(marque uma opção)

- ( ) Pública - Federal
- ( ) Pública - Estadual
- ( ) Pública - Municipal
- ( ) Privada - Associação
- ( ) Privada - Empresa
- ( ) Privada - Fundação
- ( ) Privada - OSCIP
- ( ) Privada - Sociedade
- ( ) Privada - Mista
- ( ) Outras

(a) Para as instituições públicas federa, vinculadas ao IBRAM

A sua instituição já realizava planejamento museológico antes da Portaria Normativa nº 1, de 5 de julho de 2006 (DOU de 11/07/2006)?

(marque uma opção)

Sim

Não

(b) Para as outras institucionais das demais esferas administrativas

A sua instituição realiza planejamento estratégico ou planejamento museológico?

(marque uma opção)

Sim

Não

3 - Quem é consultado ou quem contribui para o conteúdo do plano estratégico ou museológico?

(pode marcar mais de uma opção)

Direção

Coordenadores setoriais

Todos profissionais do museu

Especialistas externos

Visitantes ou usuários

Não usuário, público em geral

Outros (por favor, especifique)

4- Com que frequência o plano é atualizado?

(marque uma opção)

Mais de uma vez ao ano (por favor, indique a frequência)

Anualmente

Outra (por favor, indique a unidade de tempo)

5 – Quem participa da atualização, são os mesmos que realizaram a formulação do plano?

(marque uma opção)

Sim

Não (por favor, indique quem)

6 – Que uso é dado ao documento?

(pode marcar mais de uma opção)

- Referência para a direção
- Referência para as coordenações setoriais
- Referência para todos os profissionais do museu
- Meio para solicitar recursos
- Outros (por favor, especifique)

7 – É empregado em sua instituição algum dos seguintes métodos de análise?

(marque as opções com a seguinte numeração: 1 - Nunca; 2 - Foi tentado; 3 – As vezes; 4 – Frequentemente; 5 - Habitualmente )

- SWOT
- PEST
- Indicadores de resultado

8 – Foi realizada no seu museu alguma análise formal sobre os seguintes aspectos?

(pode marcar mais de uma opção)

- Mudanças demográficas previstas
- Perfil dos visitantes
- Custos por visitante
- Custos de aquisição de peças

9 – Se tiver que cortar seu orçamento em 15% para o próximo ano, o que faria?

(por favor, ordene de 1, o primeiro, a 9, o último)

- Reduzir o horário de abertura
- Reduzir o número de profissionais
- Reduzir o orçamento de conservação
- Estimular o aumento de visitantes (para o caso de museus pagos)
- Aumentar o valor da entrada ou passar a cobrar
- Reduzir o orçamento das exposições
- Estabelecer uma ordem de prioridade e suprimir as menos essenciais
- Reduzir os gastos com aquisições
- Fechar um ou mais edifícios

10 – Quais dos métodos abaixo são usados para tomar decisões?

(pode marcar mais de uma opção)

- Informar das opções possíveis ao órgão gestor
- Falar com outros profissionais do próprio museus
- Falar com especialistas externos
- Consultar um livro sobre gestão

12 – Como descreveria o panorama para os museus que façam parte da mesma esfera administrativa que a sua instituição?

(marque uma opção)

- Sombrio
- Difícil
- Estável
- Otimista
- Excelente

13 – Que tipo de ajuda acredita que a sua instituição necessita para uma gestão estratégica eficaz?

(pode marcar mais de uma opção)

- Um curso sobre conhecimentos básicos
- Mais informações sobre o entorno socioeconômico
- Mais informações sobre o público visitante
- Mais informações sobre o público potencial
- Nenhuma
- Outros (por favor, especifique)

14 – Indique qualquer título acadêmico (graduação, especialização e/ou pós-graduação) que possua que se relacione com gestão.

## **Anexo F – Carta de apresentação do Questionário Van de Beauque (2010)**

Prezada(o) ,

Conforme conversamos, estou em fase de escrita de minha dissertação no Programa de Pós-graduação de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ. Nos últimos seis anos, venho ocupando o cargo de coordenador de projetos no Museu Casa do Pontal, acumulando experiências no setor de gestão. Essa dissertação será uma continuidade de minha pesquisa realizada para a monografia de conclusão do curso de Ciências Econômicas na UFRJ, em 2005, que teve como tema o financiamento à cultura, com foco para os museus. Na pesquisa atual a pergunta central é: “Qual é o desenho institucional (estrutura de fomento, organizacional, gestão e público) dos museus brasileiros neste princípio do século XXI?”.

O trabalho foi dividido em três etapas. Primeiro, realizei uma revisão bibliográfica sobre os temas da pesquisa. Depois, pela sistematização do Cadastramento Nacional de Museus busquei estabelecer padrões quantitativos. Ao final, tenho como meta aplicar o questionário, que segue em anexo, junto a 20 gestores de museus (públicos e privados) com o objetivo de ampliar a compreensão acerca dos modos de gestão praticados.

O questionário foi baseado num estudo sobre gestão de museus realizado pelo pesquisador Stuart Davies da School of Business and Economic Studies da Universidade de Leeds, na Inglaterra. A utilização desse questionário visa também comparar os resultados levantados pelo pesquisador na Inglaterra no início dos anos 1990 com o Brasil atualmente.

Gostaria de destacar que as respostas ao questionário serão divulgadas apenas em conjunto, não detalhando ou identificando como cada instituição respondeu a cada item.

Venho, assim, por meio desta carta, solicitar a contribuição de algum profissional da equipe de gestão do museu que possa responder ao questionário. Por último, informo que estou no prazo final de conclusão da dissertação, agradeceria se pudesse retornar o questionário preenchido em 10 dias, mesmo que não esteja completo.

Desde já agradeço enormemente pela atenção.

Lucas Van de Beauque

Tel.: (21) 99224

