



## **Gestão de museus: modo de usar**

Manuelina Maria Duarte Cândido

### **Referências curriculares da autora:**

Professora de Museologia na Universidade Federal de Goiás, realiza atualmente estágio Pós-Doutoral em Museologia com supervisão do prof. François Mairesse, na Universidade Paris III – Sorbonne Nouvelle. Licenciada em História pela Universidade Estadual do Ceará, Especialista em Museologia e Mestre em Arqueologia pela Universidade de São Paulo, Doutora em Museologia pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Dirigiu o Museu da Imagem e do Som do Ceará.

## Resumo

Apresento aqui uma discussão sobre gestão de museus integrante da tese do Doutoramento em Museologia realizado na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias de Portugal em 2012. Defendo uma **gestão museológica do museu**, a partir da adoção de uma metodologia para gerir museus calcada em critérios museológicos de avaliação (diagnóstico museológico) e planeamento.

Discuto como os diferentes modelos clássicos de gestão se aplicam à realidade dos museus e como a subsidiariedade deva ser um princípio adotado por eles. Finalmente apresento um quadro que explicita como as diferentes naturezas de gestão – a Administração (meio) e a gestão subsidiária (de cunho museológico) –, podem se relacionar no museu, juntamente com métodos e conhecimentos advindos de outras áreas do conhecimento (áreas da pesquisa básica) e com a pesquisa aplicada em Museologia.

## Abstract

I present here a discussion of museums management included in the PhD thesis in Museology carried out in Lusophone University of Humanities and Technology of Portugal in 2012. I advocate a museological museum management adopting a methodology to manage museums based in museological criteria for evaluation (museological diagnosis) and planning.

I discuss how different classic management models can be applied to the reality of museums and how subsidiarity should be a guiding principle for the museum field. Finally I present a framework that explains how different natures of management – Administration and subsidiary management (museological) –, can be in relation, at the museum, together with methods and knowledge derived from other knowledge areas (areas of basic research) and with applied research in Museology.

## **Introdução:**

Este texto se apresenta como uma oportunidade, além de retomar algumas discussões da minha tese de doutorado defendida na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias em fevereiro de 2012, de realizar um balanço crítico do estado da arte da produção sobre gestão de museus no Brasil dois anos depois da defesa. De lá para cá além da publicação de um livro (já na 2ª edição) e de muitos artigos a partir da tese, tive a oportunidade de ministrar algumas palestras e de dialogar com muitos colegas e alunos, que continuam me aguçando em relação à gestão de museus.

Algumas constatações se fazem notar:

- O número de revistas especializadas em Museologia na língua portuguesa vem aumentando, inclusive no Brasil, mas ainda é pequena nelas a produção sobre gestão de museus;

- Começam a ser organizados seminários tendo a gestão de museus por tema. Podemos mencionar o I Seminário de Museologia da UFG “Políticas Públicas Culturais: os desafios da gestão em longo prazo” (2012), o seminário “Gestão Museológica, questões teóricas e práticas”, organizado em Brasília em 2011, e mais um a ser realizado no final de 2014, no Museu Dois Peixinhos, da Hering, em Blumenau (SC);

- A temática permanece incipiente nos currículos universitários de Museologia, mas há um interesse crescente entre alunos e profissionais;

- A regulamentação do Estatuto de Museus em janeiro de 2014 e o término do prazo para elaboração dos planos museológicos dos museus apesar do impacto menor que o esperado, em alguma medida também alerta para a questão do planejamento em museus;

- A minha participação no I Simpósio Internacional de Pesquisa em Museologia (I SINPEM) comprovou não só o interesse do público no tema como a sua inserção em diferentes falas. Além disso, pude apresentar e verificar a receptividade à proposta de conexões entre gestão de museus e a construção de uma estrutura de pensamento museológico (aspectos teóricos);

- Na ocasião (e em outras a partir dali) recebi também um importante *feedback* de colegas que trabalharam aplicando a matriz para diagnósticos museológicos e planejamento que eu propus, e também discutindo a tese ou partes dela em novos trabalhos. Alguns exemplos são disso são a aplicação da matriz nos planos museológicos do Museu do Alto Sertão da Bahia (MASB) e no Museu Histórico e Arqueológico de Lins (MAHLins), e a discussão de aspectos da tese no doutorado em Arqueologia de Diego

Lemos Ribeiro, defendida em 2013 na Universidade de São Paulo, além de algumas abordagens em dissertações do Mestrado Interunidades em Museologia na mesma Universidade.

Estes dados continuar realçando a pertinência do tema, e desafios como o presente texto mantém acesa a vontade de continuar aprofundando um tema tão vasto, que sabemos ter apenas começado a descortinar. Aqui, portanto, apresento um pouco do percurso da pesquisa de doutorado aqui, mas também trago reflexões posteriores e possibilidades ainda a desenvolver.

A tese **Gestão de museus e o desafio do método na diversidade: diagnóstico museológico e planejamento** foi elaborada na Linha de Investigação Museologia, SSME, Qualidade e Avaliação em Museus. A sigla SSME significa *Services Science, Management and Engineering*, ou Ciência de Serviços, Gestão e Engenharia, considerada pela IBM como o estudo das “dinâmicas configurações de pessoas, tecnologias, organizações e informações compartilhadas que criam e oferecem valor aos clientes, fornecedores e outras partes interessadas – e como eles podem utilizar as práticas de gestão e engenharia para aperfeiçoá-las.” (IBM, s. d.) Na esteira do pensamento sobre museus como prestadores de serviços (Moutinho, 2008) e bebendo nestas fontes próximas da engenharia, fortaleceu-se o desejo de associar qualidade e gestão em museus à construção de uma estrutura conceitual mais sólida para o campo da Museologia, objetivo com o qual tentei contribuir ao redigir a tese.

Afirmei, então, que o diagnosticador é um conhecedor e, portanto, para diagnosticar problemas e potencialidades em museus é necessário ao profissional um conhecimento museológico capaz de fundamentar e aguçar “elementos imponderáveis: faro, golpe de vista, intuição” (Ginzburg, 1989, p. 179).

Ao longo do trabalho defendi uma **gestão museológica do museu**, diferente da administração meio, realizada por profissionais muitas vezes exteriores ao campo da Museologia, com conhecimentos da Administração, mas nem sempre conhecedores, na mesma medida, das especificidades dos museus. Os aspectos considerados *a priori* como elementos da gestão museológica por outros autores são a gestão das coleções, a administração financeira da instituição ou a gestão de pessoal e das instalações. Ao mesmo tempo em que estes conhecimentos são necessários, argumento que há formas específicas de usá-los e que eles precisam ser coordenados com um profundo conhecimento da teoria e dos métodos da Museologia, da história e da realidade das instituições museais, envolvendo necessariamente domínio teórico-prático por parte de

quem está à frente da instituição ou dos processos de criação, avaliação e revitalização de museus.

O foco foram os critérios de cunho museológico que podem, juntamente com aqueles conhecimentos administrativos, qualificar o museu ou processo de musealização como um todo. E também sugeri a adoção de uma gestão institucional baseada na subsidiariedade, que implica descentralização e será esclarecida mais à frente.

### **Premissas da tese: paradigma indiciário, pesquisa qualitativa, observação participante, e um bocado de teoria**

Na esteira de Carlo Ginzburg, localizei as pesquisas ligadas a qualidade e avaliação de museus no paradigma indiciário, segundo o qual a intuição nada tem a ver com irracionalismo, mas age com base em indícios. O que construí como proposta metodológica ganhou, então, mais a feição de uma matriz com indicadores que sozinhos não significam muita coisa, mas que em relação com o conhecimento museológico e com o repertório de quem realiza o diagnóstico, alimentados pelo faro ou pela intuição deste profissional, podem dar um quadro das potencialidades e desafios do processo museológico analisado. Há necessidade de conhecer bem museus e Museologia para avaliar e planejar museus. Não se trata de conhecimento apenas teórico, nem de anos de prática sem reflexão. A premissa básica é tomar a Museologia como disciplina aplicada que não se limita apenas ao olhar crítico sobre o problema: vai propor caminhos, experimentar soluções, avaliar e retroalimentar a teoria.

É imprescindível colocar Museologia nos museus<sup>1</sup>, mas também é preciso fazer museus com tanta Museologia. Assim, apresentei a Museologia como caminho possível para a qualificação das instituições museológicas a partir de procedimentos de avaliação e planejamento contínuos. Considerei o encadeamento entre planejamento e avaliação essencial para a gestão museológica e propus parâmetros museológicos para a avaliação institucional global que auxilia a gestão, chamada então de diagnóstico museológico.

O diagnóstico museológico foi tratado como uma análise global e prospectiva da instituição, que não se confunde com outras formas de análise ou avaliação especializadas como estudos de público, diagnósticos de documentação ou de

---

<sup>1</sup> Museus entendidos aqui não somente como instituições, também como processos de musealização, como já explicitado em diversos outros textos (Duarte Cândido, 2014).

conservação de acervos, avaliações de exposição, etc. Mal comparando com o diagnóstico médico, trata-se de um diagnóstico semelhante ao do clínico geral, que pode recomendar a consulta a especialistas.

Metodologicamente o trabalho se delineou como pesquisa qualitativa baseada na “capacidade criadora e intuitiva” e na construção de ‘óculos’ de base teórica para a aproximação com o problema, por recomendação de Martins (2004). Para ela, desenvolver a desejada ‘intuição’ requer ‘formação teórica’ e ‘exercícios práticos’, que neste caso se configuram como um repertório de problemas e realidades museais diferentes que eu já vinha experienciando ao longo de quase duas décadas de trabalho. Assim, a observação participante e o método etnográfico estiveram também na base da pesquisa, tanto na coleta de dados feita com aplicação de questionários em museus durante o período do doutoramento, como na retomada para análise de cerca de duas dezenas de diagnósticos museológicos realizados por mim em equipes ou como consultora desde 1998.

### **A gestão só cabe aos museus ditos tradicionais?**

Na fundamentação teórica da pesquisa trabalhei tanto com autores cujo pensamento e atuação estão ligados mais aos museus chamados de tradicionais (Lord & Lord, 2008; Lord & Market, 2007; Riebe, 2007; Serra, 2007; Boylan, 2004; Mason, 2004; Genoways & Ireland, 2003; Davies, 2001; Moore, 1998; Burcaw, 1997; Fopp, 1997) como com os expoentes da chamada Sociomuseologia, para demonstrar necessidades comuns a todos os tipos de museus. Entre estes, Moutinho (1993), Mayrand (2006), Victor (2006) e Varine (2011), confrontam o papel social dos museus com a qualidade de seus serviços prestados e questionam sobre os recursos que consomem em comparação com o real desempenho das funções a que se propõem.

Ora, os museus estão sempre concorrendo entre si por públicos e por recursos. Com seu incremento numérico, mesmo que existam grandes vazios museológicos, é inevitável que se chegue a algum grau de saturação, ainda mais no contexto atual de recuo do Estado na manutenção de setores como a cultura François Mairesse (2011, p. 299). Até para saber onde investir, Estado e patrocinadores mostram uma valorização da avaliação e da gestão, da racionalização. Já o disse Moore (2006, p.48), em um mundo de mudanças rápidas, um museu pequeno é como um pequeno barco a vela em mar revolto. Para que ele não fique apenas à mercê destas forças externas, o planejamento é muito mais fundamental.

Os museus brasileiros em geral não possuem estimativas de seus custos operacionais e não diferenciam recursos de manutenção com recursos para investimento, até porque raramente gerenciam qualquer um dos dois, sendo apenas mantidos por um organismo superior, mas sem gerir verbas ou despesas. Acabam com uma sensação de que sobrevivem sem recurso algum, e sem mensurar o custo de sua existência pura e simples. Por outro lado, não se renovam em quase nenhum aspecto porque raramente há recursos para investimento e a política de editais escamoteia a realidade de a maior parte das instituições não consegue sequer elaborar bons projetos para submissão, muito menos vencer os certames. A concentração de recursos em poucas instituições e o distanciamento cada vez maior entre a qualidade geral do setor e a excelência de algumas poucas de instituições é o resultado mais evidente.

De acordo com Mairesse, critérios de avaliação dos museus, sobretudo aqueles implantados a partir dos anos 1980, que tenderam a uma obsessão pela eficácia e pela performance especialmente no aspecto econômico, carregam o risco de provocar indignação do setor museal, mas resultam de uma lógica geral do financiamento pelos poderes públicos (Mairesse, 2010, p. 103), por sua vez onerosa e nunca avaliada ou otimizada (idem, p. 81). Nesse trabalho, como outros autores, mas de uma maneira mais enfática, Mairesse defende uma gestão híbrida das finanças dos museus, que não se estabeleça somente em uma das lógicas possíveis, quais sejam a lógica “du don” ou da dádiva, a do mercado e do Estado.

O autor realiza uma análise das transformações profundas no financiamento dos serviços públicos que tocou de maneira avassaladora os museus europeus, notadamente a Inglaterra, onde aquele período correspondeu à chegada aos museus nacionais de auditorias por firmas especializadas na área comercial. Os relatórios resultantes quiseram exatamente demonstrar se o valor não monetário dos museus correspondia aos investimentos públicos. Para tanto, os critérios adotados foram: a qualidade de vida gerada pelo museu, a promoção do turismo, a ajuda ao desenvolvimento econômico, o apoio do museu à pesquisa e à educação, e a conservação do patrimônio. Mairesse ainda chama a atenção de que apenas o quinto e parte do quarto critério evocam a atividade do museu tal qual era exercida no século XIX, havendo uma ênfase nas chamadas externalidades positivas do museu em seu meio (idem, p. 103).

As razões para planejar são as mais diversas e fatores internos e externos aos museus se alteraram levando de forma mais premente a esta necessidade. Lord e Market (2007, p. 02-03) apontam algumas destas questões como:

#### Fatores externos:

- Número de museus aumenta, com isto o público tem mais acesso, mas também acirra a competição entre museus;
- Incremento da educação, aumentando a audiência dos museus;
- Novas políticas governamentais e nas fundações em relação a objetivos sociais e educativos;
- Relações cada vez maiores com turismo cultural;
- Aumento dos custos relativos a segurança;
- Declínio do suporte financeiro governamental;
- Ascensão das cidades – onde se encontra a maior parte dos museus – como centros do poder econômico;
- Acessibilidade digital pela *internet*;
- Expectativas do público por grandes exposições.

#### Fatores internos:

- Maior profissionalismo das equipes, trazendo novas ideias e padrões de atuação;
- Entusiasmo das equipes para melhorar os serviços ao visitante;
- Mais pessoas em cargo de direção vindas do ramo das corporações implementando uma gestão de museus nos moldes dos negócios;
- Aumento dos custos de operação;
- Crescimento das coleções em direção a novos campos e materiais;
- Expansão dos edifícios de museus;
- Incremento das equipes administrativas para captação de recursos;
- Desenvolvimento de sistemas nacionais e globais de museus;
- Dependência da realização de grandes exposições.

Além disto, há um fator que requer uma rápida adaptação, que é a pressão de legislações reguladoras para os museus, algo relativamente recente, mas que vimos



surgir em diversos países, um pouco na esteira do Reino Unido, chegarem em Portugal<sup>2</sup> e, em seguida, no Brasil<sup>3</sup>.

O sobressalto causado de alguma forma, notadamente em pequenos museus às vezes afastados dos grandes centros de circulação da informação museológica, evidencia que sequer o básico do contato com princípios e orientações museológicas fazia parte das práticas dessas instituições. É importante lembrar, que segundo o IBRAM, o número de museus municipais é bem superior a qualquer outra categoria. Ou seja, 41,1% (IBRAM, 2011, p. 63) de museus se enquadram neste perfil e são eles que apresentam taxas menores de elaboração do seu plano museológico em relação às demais naturezas administrativas.

Sustento que a qualificação dos museus depende de uma aproximação maior entre eles e o que está sendo discutido nos campos de produção teórica e metodológica da Museologia. Para além de pressões legais, defendo a disseminação do conhecimento, o acesso das instituições ao que é formulado em universidades, órgãos de governo e organismos não-governamentais ligados ao campo, a aplicação de parâmetros museológicos a instituições já existentes e nos processos de criação de museus.

A avaliação institucional não deve se basear exclusivamente pelos critérios do mercado, mas também não se caracterizar pelo olhar profundo e restrito sobre uma das facetas do fazer museológico. Deve contribuir para perceber o processo de musealização como um todo sistêmico e inserido em uma realidade que não apresenta somente exigências técnicas e científicas da Museologia, mas também de sustentabilidade em longo prazo.

Mas a experiência em campo mostra que há enormes descompassos entre a Museologia acadêmica e todas as dificuldades encontradas por quem está nos museus, na prática. Há abismos inclusive conceituais. Longe da disseminação encontrada em torno do papel social dos museus e da Museologia, ainda existem inúmeros museus recolhendo objetos infinitamente e calculando seu 'sucesso' pelo tamanho do acervo ou pela quantidade de visitantes sem necessariamente associar a visita a uma experiência qualitativa (Duarte Cândido, Aidar e Martins, 2013). Esta cisão não representa sempre desinteresse, mas às vezes outras dificuldades de inserção de teorias, metodologias e procedimentos museológicos nas instituições já existentes, como falta de renovação nos quadros, rupturas em processos de qualificação das equipes gerados por instabilidade funcional e descontinuidades políticas que reverberam nos quadros de pessoal dos

---

<sup>2</sup> Lei-Quadro dos Museus Portugueses (2004).

<sup>3</sup> Estatuto de Museus, no Brasil (2009).

museus, além de alguma arrogância da academia nos primeiros contatos com estes profissionais, que cria animosidades ao invés de expectativas de aprendizado e trocas.

Ao mesmo tempo, acredito no enorme potencial dos processos de elaboração de diagnósticos e planos museológicos como deflagradores de tomadas de consciência funcional e busca por aperfeiçoamento por parte dos trabalhadores de museus. E credito à transformação das pessoas que neles trabalham o ponto central da qualificação dos museus.

### **Modelos de gestão e a subsidiariedade na gestão de museus**

Como não poderia deixar de ser, o estudo passou pela análise das correntes da gestão quando aplicadas ao contexto museológico (vide Fopp, 1997):

#### a) Gestão científica:

Também conhecida por Taylorismo, propõe a adoção de uma standardização de procedimentos interessada no aumento da produção e redução de custos. É mais apropriada para atividades concernentes ao setor primário da produção, especialmente indústria, pouco usada nos museus, embora possam ser adotados alguns parâmetros em questões específicas;

#### b) Abordagem quantitativa:

Conhecida também como Pesquisa Operacional dirige-se à resolução de problemas mais específicos, aplicando técnicas quantitativas, modelos matemáticos ou simulações digitais que testam a implicação de algumas variáveis nos resultados. Em museus pode ser usada em diversas situações como o que se alteraria na visitação com o aumento dos preços dos ingressos ou onde uma exposição poderá ter um estrangulamento do fluxo do público. Precisa ser combinada com abordagens mais gerais;

#### c) Abordagem clássica:

Criada por Henri Fayol, esta abordagem é definida pela combinação, em diferentes proporções, das seguintes linhas: planejamento, direção, organização e controle. Uma hierarquia de gestões trabalha com ênfases diferentes em cada uma destas;

#### d) Abordagem das Relações Humanas:

Surgida na década de 1940, consiste, de certa forma, em uma reação à impessoalidade do Taylorismo, e baseia-se em estudos que demonstraram os efeitos das

boas relações humanas e de fatores sociais na motivação dos trabalhadores. É especialmente conveniente para museus, pois precisam ser gerenciadas pessoas com diferentes competências acadêmicas e intelectuais;

e) Abordagem sistêmica:

Enfatiza as relações e interdependências entre as partes de um todo. Fopp (idem, p. 21), justifica que seu destaque para o elemento humano tanto quanto aspectos técnicos é fundamental para os museus, pois neles os projetos são cíclicos por natureza e o diferencial está nas habilidades profissionais. Esta abordagem trabalha, sobretudo, com a identificação de elementos do sistema que, quando alterados, afetam os demais. Como ressaltado anteriormente, nos museus, a qualificação do todo passa pela de cada um dos envolvidos;

f) Teoria contingencial e abordagem situacional

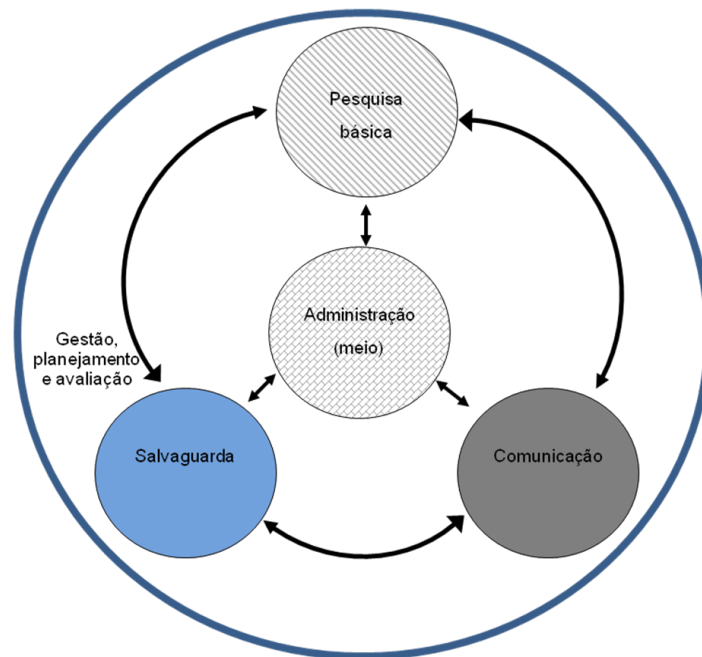
A abordagem situacional reconhece a impossibilidade de uma solução única que pode ser prescrita para todas as situações. Baseada na teoria contingencial, que afirma a inexistência de um só caminho para estruturar organizações e valoriza a adaptação a diferentes circunstâncias, é particularmente interessante para museus, que precisam sempre responder a diferentes demandas.

Características específicas dos museus em combinação com elementos destas abordagens, especialmente as três últimas, favorecem a adoção de um conceito de gestão baseado na subsidiariedade, um princípio moderno da gestão distribuída em todos os níveis.

Este é o princípio-guia adotado pela União Europeia e reconhece que em todos os tipos de organização as políticas são projetadas para necessidades específicas e, portanto, as pessoas mais aptas a identificá-las são o pessoal de cada uma de suas áreas (Edson in Boylan, 2004, p. 153). Com a adoção deste princípio na gestão de museus, a gestão museológica se diferencia do contexto de administração exclusiva dos recursos humanos e financeiros e das decisões de topo. O gestor é alguém que responde pelo conjunto das ações, mas ele pode delegar tarefas e decisões específicas a níveis hierárquicos inferiores, pois a gestão perpassa as responsabilidades de todos os setores e profissionais do museu: cada trabalhador do museu é também um gestor.

Ao final da tese de doutorado apresentei uma matriz para diagnósticos museológicos e planejamento que possui vários níveis de leitura. Quero trazer aqui não a matriz em si (para isto ver Duarte Cândido, 2014), mas uma versão dela distribuída nas grandes áreas do fazer museal. Distingui nela a presença dos campos do conhecimento

no dia a dia dos museus, diferenciando a pesquisa básica que varia de museu a museu (ver também Duarte Cândido, 2014, p. 163-164) de acordo com as referências patrimoniais que preserva ou a leitura que pretende fazer delas, das áreas da cadeia operatória museológica, salvaguarda e comunicação patrimoniais, onde se dá a pesquisa aplicada e é mais forte o teor de Museologia.



**Figura 1: Grandes áreas do fazer museal. Autora: Manuelina Duarte (2014)**

No centro, está representada uma área a que chamo de Administração (meio), para facilitar a distinção entre ela e a gestão que permeia todo o fazer no museu, por subsidiariedade, com forte componente de conhecimentos museológicos. A Administração meio, de significado mais restrito, envolve o gerenciamento do espaço físico do museu, de recursos humanos e financeiros, não prescinde de conhecimentos das especificidades do museu, mas pode ser exercida por outros profissionais que dentro de uma equipe interdisciplinar sejam facilitadores para o museu cumprir suas funções finalísticas.

Este texto pretendeu apresentar algumas reflexões da tese de doutorado, cujo tema é muito mais amplo e não poderia ser resumido aqui. Especialmente, aproveito todas as oportunidades de falar sobre gestão de museus para defender que ela seja

calcada em um pensamento museológico claro e estruturado, e foi este o recorte da tese que optei por realçar nesta ocasião em que tenho a felicidade de estar entre outras colegas do Doutorado em Museologia da ULHT, apresentando nossas contribuições para a área. O tema é vasto e exige abordagem interdisciplinar, com contribuições substanciais de quem vem da área da gestão, que não é o meu caso. Por isso, sob um olhar museológico, digo que para bem gerir os museus é preciso também trazer mais Museologia para dentro deles, e é estritamente neste ponto que penso poder colaborar com minhas pesquisas e experiências.

### **Referências bibliográficas**

Boylan, Patrick (Ed.). (2004). *Como gerir um museu: manual prático*. Paris: ICOM – Conselho Internacional de Museus.

Burcaw, George Ellis. (1997). *Introduction to museum work*. American Association for State and Local History book series.

Davies, Stuart. (2001). *Plano Diretor*. São Paulo: Edusp; Fundação VITAE. (Série Museologia, Roteiros Práticos, 1)

Deutscher Museumsbund [DMb]. (2006). *Standards für Museen*. Berlin: Deutscher Museumsbund / ICOM-Deutschland.

Duarte Cândido, Manuelina Maria. (2014). *Gestão de museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento*. 2ª Ed. Porto alegre, Editora Medianiz.

Duarte Cândido, Manuelina Maria; Aidar, Gabriela, Martins, Luciana Conrado. (2013). “The museum experience: discussion on the relationship between contemporary museums and their visitors”. In: *ICOFOM Studies Series, 42*.

Fopp, Michael A.. (1997). *Managing museums and galleries*. London: Routledge.

Genoways, Hugh H. & Ireland, Lynne M. (2003). *Museum Administration: an introduction*. Walnut Creek, CA: AltaMira Press.

Ginzburg, Carlo. (1989). *Mitos, emblemas e sinais - Morfologia e história*. São Paulo: Companhia das Letras.

IBM. (s.d.). *O que é SSME?* Acedido em 11 de outubro de 2010 de IBM em <http://www.ibm.com/br/ibm/ideasfromibm/compsci/index.phtml>.

Instituto Brasileiro de Museus [IBRAM]. (2011). *Museus em Números*. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus.

Lord, Barry & Lord, Gail Dexter. (2008). *Manual de Gestión de Museos*. Barcelona: Ariel.

Lord, Gail Dexter & Markert, Kate. (2007). *The manual of strategic planning for museums*. Lanham, MD: AltaMira Press.

Mairesse, François. (2011) Gestion. In Desvallées, André & Mairesse, François (dir.). *Dictionnaire encyclopédique de muséologie*. Paris: Armand Colin.

Mairesse, François. (2010). *Le musée hybride*. Paris: La Documentation Française. (Collection 'Musées-Mondes')

Martins, Maria Helena Pires de S.. (2004, maio/ago). *Metodologia qualitativa de pesquisa*. In Educação e pesquisa, v. 30, n. 2. pp. 289-300. São Paulo: Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo.

Mason, Timothy. (2004). *Gestão museológica: desafios e práticas*. São Paulo: EDUSP; Vitae; British Council. (Série Museologia, 7)

Mayrand, Pierre. (2006). «*Qu'est-ce que la qualité au juste?*» In Primo, Judite (coord.) XIII Encontro Nacional Museologia e Autarquias, pp. 62-66. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. (Cadernos de Sociomuseologia, 25).

Moore, Kevin. (2006) *Tengo un sueño. Planificación estratégica como inspiración para los museos*. In Lacasta, Ana Azor & Peraile, Isabel Izquierdo (coords.). *Actas de las Primeras Jornadas de Formación Museológica. Museos y planificación: estrategia de futuro*. Madrid: Ministerio de la Cultura, Secretaria General Técnica. pp. 39-50.

Moore, Kevin (Ed.). (1998). *La Gestión del Museo*. Gijón: Ediciones Trea.

Moutinho, Mário. (1993). *Sobre o conceito de Museologia Social*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. (Cadernos de Sociomuseologia, 1)

Moutinho, Mário. (2008). "Os museus como instituições prestadoras de serviços". In *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias*, 12, pp. 36-43. Lisboa: ULHT. Acedido em 06 de abril de 2010 em: <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/rhumanidades/article/view/987/808>.

Riebe, Heike. (2007). *Benchmarking im museum. Ein Managementinstrument zur Qualitätssicherung*. Berlin: Institut für Museumsforschung, G+H Verlag Berlin.

Serra, Filipe Mascarenhas. (2007). *Práticas de gestão nos museus portugueses*. Lisboa: Universidade Católica Editora. (Teses. Investigação)

Varine, Hugues de. (2011, 22 de maio). *Les musées locaux du futur*. Réflexions. Manuscrito não publicado, Pontebernardo, Itália.

Victor, Isabel. (2006). “A qualidade em museus, problemática a esclarecer”. In Primo, Judite (coord.) *XIII Encontro Nacional Museologia e Autarquias: a qualidade em museus*. (pp. 21-32). Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. (Cadernos de Sociomuseologia, 25)

## **Legislação**

Lei-Quadro dos Museus Portugueses (2004)

Estatuto de Museus, no Brasil (2009)

Referência deste texto para citação:

DUARTE CÂNDIDO, Manuelina Maria. “Gestão de museus: modo de usar”. In: GUIMARAENS, Cêça; RANGEL, Vera, BERTOTTO, Márcia (orgs.). **Museologia Social e Cultura**. Rio de Janeiro: Rio Books, Faperj, 2015. p. 15-33.

ISBN 978-85-61556-91-4.