

## PLANEJAR É PRECISO...

Manuelina Maria Duarte Cândido<sup>1</sup>

### Resumo

Hoje há uma maior conscientização de que os museus estão em concorrência seja por públicos ou recursos, que é necessário dar demonstrações de desempenho e qualidade, mas mesmo assim eles ainda são refratários à aplicação de indicadores e métodos do mundo corporativo. Este trabalho apresentará uma discussão sobre a gestão de museus buscando refletir sobre as possibilidades e os limites para aplicação de métodos e parâmetros comuns a museus e processos de musealização sempre tão diversos.

Palavras-chave: Museus, planejamento, Museologia, gestão de museus

Nosso ponto de partida neste texto é a ideia da Museologia como disciplina aplicada, à qual cabe não apenas interpretar a realidade – em seu caso, a relação da sociedade com o seu patrimônio – mas nela intervir com o objetivo de qualificar esta relação, tendo como finalidade maior a apropriação do patrimônio como instrumento de reflexão e motivação para a mudança e o desenvolvimento local. Pensar sobre a gestão de museus está, portanto, ligado a esta busca pela qualidade, que foi se aprofundando juntamente com um processo de profissionalização, de debate sobre a função social dos museus e de crescimento das expectativas da sociedade sobre estas instituições.

A profissionalização nos museus remonta ao séc. XIX e à criação das primeiras associações, como a britânica, criada em 1889 (Mairesse in Desvallées & Mairesse, 2011, p. 178). Desde pelo menos a década de 1990, tem havido uma crescente

---

<sup>1</sup> 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. Tem diversos textos e livros publicados, entre eles, Gestão de Museus: um desafio contemporâneo, na 2ª edição. E-mail: manuelin@uol.com.br

aproximação entre o mundo dos museus e as questões de gestão. Este interesse não é novo e podemos mencionar precursores como Brown Goode, autor de um primeiro manual de administração de museus ainda no século XIX (Mairesse, 2010, p. 32). Kevin Moore, autor de “La gestión del museo”, reeditado diversas vezes, afirma que quando da primeira publicação de seu livro, em 1994, a gestão era talvez o mais destacado elemento da atividade dos museus na Grã-Bretanha:

“Entonces afirmé que ésta no iba a ser una moda o un interes pasajero hasta el momento en que surgiera una nueva área de trabajo en los museos, y es indudable que la gestión de tales centros se ha convertido en un tema aún más relevante.” (Moore, 1998, p. 09)

Passados alguns anos, esta afirmação só se fortalece pela realidade presente, pois há uma consciência maior de que os museus estão em maior ou menor medida concorrendo pelos mesmos públicos e pelos mesmos recursos, e que sua credibilidade junto à sociedade, fator fundamental para receber apoios, depende de demonstrações de desempenho e qualidade.

Segundo Mairesse (op cit, p. 181), após a crise do petróleo na década de 1970, o mundo entrou em uma fase marcada pela incerteza, e os museus não escaparam à nova realidade, acordando para a necessidade de pensar sobre gestão e *marketing* para sobreviver à recessão. Além das primeiras publicações enfocando temas como captação de recursos, mercado e planejamento estratégico, esta época viu uma ascensão sem precedentes da avaliação de museus por olhares externos, incluindo auditorias.

Os públicos passaram a ser ainda mais exigentes e hoje a oferta cultural e de entretenimento é maior, exigindo que os museus saiam de sua posição de receptores passivos e instituições cuja existência e finalidades são indiscutíveis. Por outro lado, quando especialistas em economia se debruçam sobre o caso dos museus, afirmam que comparativamente à enorme riqueza patrimonial que conservam, eles possuem orçamentos parcos (Mairesse, p. 191). Porém a resistência destas instituições a mensurar suas despesas e seus valores é muito evidente. Muitos museus dependentes de instâncias estatais sequer têm noção do seu custo anual<sup>2</sup>, pois ao mesmo tempo queixam-se de não ter dotações orçamentárias independentes, mas se desresponsabilizam de controlar gastos operacionais (despesas com telefonia,

---

<sup>2</sup> Estamos nos referindo aqui especialmente aos pequenos museus e não aos museus *standard* ou aqueles geridos pelo terceiro setor, que já têm a transparência financeira e a obtenção de metas como premissa.

eletricidade, segurança e limpeza, em geral pagas por outros órgãos), de manutenção e mesmo com salários. Ao mesmo tempo em que não possuem recursos para investimentos pequenos em programação e outras necessidades, são alheios ao custo do museu e talvez se fizessem a conta percebessem que a relação custo/benefício da existência do museu não se equilibra quando ele apenas abre as portas e recebe poucos visitantes por não ter uma oferta mais atraente e estimulante para o público usuário.

Diversos autores do campo da gestão empresarial chamam a atenção para pontos que podemos também trazer para a gestão de museus. Por exemplo, Michael Porter, na chamada Teoria das Forças Competitivas, elenca cinco forças que determinam um empreendimento em longo prazo e segundo as quais as organizações precisam avaliar constantemente seus objetivos e estratégias (Porter, apud Gomez e Jaña, 2012):

- 1- **Poder de negociação dos usuários**, que não vão aceitar qualquer oferta;
- 2- **Poder de novos competidores** – e já nos referíamos aqui ao fato de que os museus concorrem entre si por públicos e com outras ofertas culturais e de lazer, mas podemos incluir o dado de que estas ofertas, entre elas a de museus, aumenta ano a ano;
- 3- **Rivalidade entre competidores já existentes** – disputa por posições, o que se traduz, entre outras coisas, na imagem e publicidade da organização;
- 4- **Ameaça de produtos existentes** – relacionada à preferência que os usuários possam ter por um produto ou serviço fornecido por outra organização similar;
- 5- **Poder de negociação dos fornecedores** – fazem com que os interesses dos fornecedores, tanto em relação a preços como a qualidade, se sobreponham aos dos museus.

Os museus ainda têm estado em geral desatentos a determinadas forças, mas cada vez mais é evidente que eles não podem fechar os olhos a estes aspectos de sua existência. Neste sentido, o planejamento estratégico tem sido reforçado como instrumento fundamental da gestão dos museus, envolvendo ao mesmo tempo os objetivos da instituição e suas estratégias para alcançá-los.

Uma metáfora bem conhecida para o planejamento estratégico é a das cartas náuticas, que mapeiam obstáculos e correntes, mas não podem prever em detalhe como será o percurso porque condições climáticas e outros fatores podem alterar o percurso e

influenciar tomadas de decisão já durante o trajeto. Assim, o planejamento ao mesmo tempo em que sinaliza onde se quer chegar e como, precisa ter a flexibilidade para acolher e utilizar as informações que chegam durante o percurso e que não estavam previstas.

Outra característica do planejamento é a criação de indicadores de avaliação, associados ou não ao estabelecimento de protocolos e estratégias de controle dos padrões de qualidade. Entretanto, falar de padrões ainda é um problema, devido à resistência dos museus em se verem avaliados, especialmente comparados, o que retardaria nesses tipos de organizações a entrada de métodos já consolidados em outras áreas, como o “*benchmarking*”<sup>3</sup>.

A avaliação é essencial não apenas para identificar problemas como para precisar o valor da instituição. Arredios a ela, os museus deixam de mensurar seu impacto na geração de riquezas, seja pela produção de conhecimento científico, seja pela movimentação de pessoas e, portanto, de receitas. Na Europa existe um cálculo de que cada turista estrangeiro visitando uma exposição coloca 150 euros por dia na economia local (Mairesse, p. 187). No Brasil desconhecemos estudos semelhantes e sabemos que os museus não têm grande aproximação com o setor de turismo, que defendemos aqui não como público prioritário, mas como um dos públicos possíveis mas esquecidos por grande parte dos museus brasileiros.

Mário Moutinho, reinterpretando a Declaração da Mesa-Redonda de Santiago do Chile (1972) segundo a qual “(...) o museu é uma instituição a serviço da sociedade” (Aulas do Curso de Estudos Avançados em Museologia [CEAM], 2008), passou a defender o museu como prestador de serviços. Na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias foi criada uma linha de investigação no Doutorado em Museologia, chamada Museologia, SSME, Qualidade e Avaliação em Museus. A sigla SSME, *Services Science, Management and Engineering*, ou Ciência de Serviços, Gestão e Engenharia, é considerada a “próxima principal tendência na educação universitária e profissional” (IBM, s. d.), voltada para 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.” (idem)

---

<sup>3</sup> Algumas exceções aparecem, como o livro “*Benchmarking im museum*” (Riebe, 2007). Benchmarking é o processo de comparação de performances entre organizações e entre em busca dos níveis mais altos de qualidade e desempenho, para que sejam atingidos e ultrapassados.

Com a adoção destes princípios e inclusão da SSME na linha de investigação em Museologia, a Universidade rompe uma barreira ainda existente entre Museologia e toda uma filosofia de gerenciamento que vem das engenharias, lançando luzes e um caráter inovador sobre a questão da gestão e da qualidade em museus.

Algumas características fazem parte, em geral, da avaliação de museus, quando ela existe: o controle é, preferencialmente, interno; a instituição compara sua performance com seus objetivos ou com suas performances anteriores, mas raramente com as de outras instituições similares (Mairesse, p. 186)

Há ainda uma série de tabus a serem vencidos ou pelo menos questionados, movimento em que a reflexão poderá trazer ainda mais inovação e melhorias ao universo dos museus: a adoção de indicadores quantitativos, a aceitação de alguns padrões e normatizações, um mergulho mais profundo na reflexão sobre o que são museus e o que de essência comum deve ser prioridade na gestão. Tudo isto está em sintonia com a demanda pelo uso responsável dos recursos, cada vez mais forte entre mantenedores e patrocinadores.

Buscar integrar instituições museológicas em redes e sistemas de colaboração, criar mecanismos de mapeamento e de avaliação, e até mesmo instituir certificações têm sido políticas bastante disseminadas. Mas os caminhos são muito diversos de país a país. Enquanto os Estados Unidos têm um sistema de certificação desde a década de 1970, o Brasil não optou por este modelo. Um dos países com sistema de certificação mais divulgado é o Reino Unido, temos inclusive publicações aqui no Brasil abordando esta temática (Museums & Galleries Commission, 2004). Já Portugal tão logo criou sua Rede Portuguesa de Museus, composta atualmente por cerca de 137 museus, criou também o seu sistema de credenciamento<sup>4</sup>.

Portugal possui também a Lei-Quadro dos Museus Portugueses, que assim como o Estatuto de Museus, no Brasil, define critérios mínimos para os museus. Independente da força da lei, entendemos que faz parte dos compromissos sociais dos museus desempenhar suas funções com qualidade, justificando assim inclusive os recursos públicos que direta ou indiretamente são empregados em sua existência<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> A nomenclatura adotada é credenciamento, mas o processo corresponde à certificação. Já explicados a diferença entre certificação e 'acreditação' ou credenciamento, traduzidos do inglês *accreditation*, que deve ser aplicado apenas a organizações credenciadas para emitirem as certificações, ou seja, museus poderiam ser certificados, mas não credenciados para emitirem certificação (Duarte Cândido, 2011).

<sup>5</sup> Estamos nos referindo ao fato de que mesmo museus privados se beneficiam de editais, renúncias fiscais, entre outros mecanismos de aporte de recursos públicos.

O planejamento institucional, exigido no Estatuto nos termos do Plano Museológico, é já uma estratégia antiga de gestão, incluindo pelo menos duas modalidades, a que Lord & Lord (2008, p. 63) se referem pelos nomes Plano Diretor (com horizonte de implementação entre 10 e 20 anos), e Plano Estratégico<sup>6</sup>, mais calcado em curto prazo (3 a 5 anos<sup>7</sup>). Para estes autores, o Plano Diretor deve incluir:

- plano institucional
- estudo de público
- estudo de coleções
- plano de atividades
- estratégia de comercialização
- plano de pessoal
- plano arquitetônico
- estudo de custos financeiros
- previsão de ingressos financeiros
- estratégia de financiamento
- cronograma (idem, p. 63-64)

Ou seja, há uma combinação de elementos de diagnóstico da situação presente do museu e de projeção no futuro, ou planejamento. Sobre o diagnóstico da situação atual, desenvolvido com critérios museológicos de avaliação, já há estudos (Duarte Cândido, 2011) e metodologias diversas empregadas pelos museus, como a matriz SWAT e o modelo de Porter, entre outros. O que queremos realçar neste texto é a indissociabilidade das duas etapas, diagnóstico e planejamento.

O planejamento é fundamental por várias razões:

- facilita a tomada de decisões;
- leva a maior eficiência e eficácia;
- permite melhor argumentação junto a mantenedores, patrocinadores e à sociedade em geral (pode fundamentar estratégias de *marketing*);
- busca consistência, evitando contradições internas, desta forma
- auxilia no comprometimento, motivação e orientação da equipe.

---

<sup>6</sup> Por sua vez, é desdobrado em planejamento operacional ano a ano, que é o que mais usualmente nossas instituições fazem na execução de orçamentos anuais e de projetos.

<sup>7</sup> Este número pode variar de acordo com o porte da instituição, chegando até mais que 5 anos em instituições de grande porte. Porém, em um mundo em rápida transformação, o prazo maior pode tornar o plano inexecutável de acordo com novos contextos. Mas sempre a descrição em detalhes será apenas para o primeiro ano.

Deve-se cuidar, entretanto, de realizar um planejamento exequível e não irreal, ao mesmo tempo não simplório, mas também não tão ‘amarrado’ que impeça adaptações. E também é necessário observar que muito pouco da bibliografia de planejamento estratégico está dedicada diretamente a museus ou mesmo instituições sem fins lucrativos, sendo necessário um olhar crítico e não uma transposição direta dos formatos e metodologias.

O Modelo 7-S da McKinsey Consultoria, criado por Tom Peters e Robert Waterman (12 Manage, s. d.), afirma que a boa gestão depende: “*shared values*” (valores compartilhados); “*strategy*” (estratégia); “*staff*” (pessoal); “*skills*” (habilidades/competências); “*structure*” (estrutura da organização); “*style*” (estilo da direção) e “*systems*” (sistemas da organização). Se tomarmos destes, como pretende Moore (2005, p. 35) apenas a missão (*shared values*) e a estratégia, encontramos já fortes elementos para qualificar a gestão de museus. Segundo o autor, nestas instituições, a declaração de missão deverá ser o primeiro passo para o planejamento e o fato dos museus resistirem a fazerem-na compete o desconhecimento público da utilidade dos museus. Para convencer governos e possíveis patrocinadores a investirem nos museus, estes precisam apresentar com clareza sua visão de futuro.

Planejar é preciso... mas navegar também é preciso. O planejamento não pode ser tão cerceador que impeça o museu de ser oportunista no sentido de aproveitar as oportunidades que não estavam previstas, mas surgiram no decorrer do percurso. Os planos devem permitir sempre um grau de espontaneidade (Moore, 2005, p. 43). No Brasil a obrigatoriedade de planejamento está prevista no marco legal da área, o Estatuto de Museus. Porém, é importante que a equipe da instituição se referencie no documento de planejamento em todas as suas ações, que o consulte e atualize cotidianamente, e não apenas o realize para cumprir uma obrigação legal e depois o deixe esquecido em suas gavetas. É preciso se lançar ao mar.

### Referências bibliográficas:

12 Manage – The Executive Fast Track in [http://www.12manage.com/methods\\_7S\\_pt.html](http://www.12manage.com/methods_7S_pt.html) Acesso em 27 de outubro de 2012.

DUARTE CÂNDIDO, Manuelina Maria. **Gestão de museus e o desafio do método na diversidade:** diagnóstico museológico e planejamento. Lisboa: ULHT, 2011. (Tese de

doutoramento)

GOMEZ, Cláudio; JAÑA, Cecília. **Planificación estratégica para museos y otras organizaciones culturales**. Instituto Latinoamericano de Museos, 19 de octubre al 30 de noviembre, 2012. (Curso *online*)

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

LORD, Barry; LORD, Gail Dexter. **Manual de Gestión de Museos**. Barcelona: Ariel, 2008.

MAIRESSE, François. **Le musée hybride**. Paris: La Documentation Française, 2010. (Collection ‘Musées-Mondes’)

MAIRESSE, François. « Gestion ». in : DESVALLÉES, André & MAIRESSE, François (dir.). **Dictionnaire encyclopédique de muséologie**. Paris: Armand Colin, 2011.

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

MOORE, Kevin. “La planificación estratégica en los museos” in MINISTERIO de Cultura (Espanha). **Revista museos.es** nº 1, 2005, p. 32-47. Disponível online em [www.mcu.es/museos/docs/MC/MES/Rev1/s2\\_2Planificacion.pdf](http://www.mcu.es/museos/docs/MC/MES/Rev1/s2_2Planificacion.pdf) Acesso em 27 de outubro de 2012.

MUSEUMS & Galleries Commission. **Museologia. Relatórios Técnicos, 6. Planos para a certificação de museus na Grã-Bretanha: padrões, da Austrália a Zanzibar: planos de certificação de museus em diversos países**. São Paulo: EDUSP; Vitae, 2004. Disponível online em [http://www.usp.br/cpc/v1/php/wf04\\_downloads.php](http://www.usp.br/cpc/v1/php/wf04_downloads.php). Acesso em 02 de abril de 2010.

RIEBE, Heike. **Benchmarking im museum**. Ein Managementinstrument zur qualitätssicherung. Berlin: Institut für Museumsforschung, G+H Verlag Berlin, 2007.

Referência para citação:

DUARTE CÂNDIDO, Manuelina Maria. “Planejar é preciso...”. In: **Boletim - Museu Histórico de Jataí**, ano 15/ nº 1, 2014. p. 31-40. ISSN 1809-6042