

# ENSAIO SOBRE MODELOS DE GESTÃO APLICADOS ÀS INSTITUIÇÕES MUSEOLÓGICAS

**Carlos Alberto Santos Costa**

solracoteb@gmail.com  
carloscosta@ufrb.edu.br

O objetivo deste artigo é alertar acerca da necessidade dos museus se profissionalizarem como instituições gerenciais, sobretudo perante o desenvolvimento do cenário museológico atual, assumindo suas características específicas de acordo com a sua missão e finalidades. A partir desta linha de argumentação, apresenta quatro modelos de gestão, que sintetizam como as diferentes instituições museológicas se organizam gerencialmente.

Palavras-chave: Museus, Atualidade, Administração, Modelo de Gestão.

Durante muito tempo as instituições museológicas foram vistas como organismos com a finalidade de manutenção de coisas velhas e, justamente por esta característica, não seriam tão necessárias ao meio social, haja vista existirem questões supostamente mais prementes a serem observadas. Esta visão fez com que tais instituições ficassem à margem das políticas públicas e, no plano social, entendidas como campos de atuação menos importantes, destinados aos diletantes, que nestes espaços trabalhavam por amor à causa. Curiosamente, uma visão contrária também era aceitável; para no seio social, igualmente, a idéia de que as instituições museológicas eram espaços de pessoas refinadas, “cultas”, que utilizavam estes locais como campo de manutenção de status social. Isto é, seja do cenário da subjugação à promoção, as instituições museológicas eram bem vindas; cabe frisar que no senso comum ambas as idéias se mantêm com muita força. Entretanto, seja numa ou noutra visão, tais entidades eram tratadas como coisa coisas distante, deslocada do fazer social. Por outro lado, não podemos deixar de considerar que esta distância fez com que os “profissionais de museus” (FUNARI, 2007) fossem considerados seres exóticos, que atuavam numa zona de conforto desconhecida por todos, destacados da sociedade que se inseriam.

Com o crescimento exponencial assistido no campo museológico brasileiro nos últimos onze anos, a área galgou novos patamares, de grande vulto e de consequências nacionais, que colocaram as instituições museológicas e, conseqüentemente, seus profissionais, em um novo enfoque. Assistimos a criação de um Sistema Brasileiro de Museus, de uma Política Nacional de Museus, de programas de fomento sistemático à cultura, em especial para a área de museus, bem como a interiorização dos recursos, a criação compartilhada com a classe e posterior sanção de um Estatuto dos Museus (Lei nº 11.904/2009)<sup>1</sup> e, aquilo que seria o resultado concreto e mais substantivo desta fase, a criação de um Instituto Brasileiro de Museus (Lei nº 11.906/2009) . Em síntese,

museu e museologia passaram a ser questões de Estado.

De outro lado, reverberando o mesmo impulso e cenário favorável que proporcionou o crescimento de políticas públicas para área, caminhando paralelamente, e com incentivos advindos do Ministério da Cultura e de programas de expansão universitária do Ministério da Educação, no plano acadêmico presenciamos a criação de novos cursos de formação em museologia, em sua maioria criados em universidades federais. No mesmo período de onze anos, saímos de um patamar de 2 cursos de graduação (UNIRIO e UFBA) para 15 (UNIBAVE, UFPEL, UFRB, UFS, UFRGS, UFOP, UFPE, UNB, UFG, UFPA, UFSC, UFMG e FAECA Dom Bosco), bem como a criação de 5 cursos de formação *stricto sensu* em museologia (mestrado e doutorado na UNIRIO/MAST; mestrados na USP, na UFBA e na UFPI). Dessa forma, hoje o Brasil dispõe de cursos de formação museológica em todas as regiões do país. Ademais, o número de periódicos especializados, que permite a divulgação de conhecimento produzido na área, cresceu de maneira surpreendente: detemos hoje desde periódicos estudantis àqueles de publicação e divulgação de pesquisas de excelência acadêmica. E, neste panorama, não poderíamos deixar de citar a realização sistemática de eventos museológicos e, em especial, àquele bianual que é, sem dúvida, o maior evento da museologia brasileira, com natureza técnica, que congrega boa parte dos profissionais atuantes no ramo: o Fórum Nacional de Museus. No campo acadêmico, não poderíamos deixar de citar o Seminário Brasileiro de Museologia (Sebramus)<sup>2</sup>, que busca inserir a efervescência do campo museológico no panorama de produção científica e, por que não, das políticas de CT&I.

Com os patamares que os temas museu e museologia alcançaram no país, impõe-se a necessidade de pensá-los de maneira ampla, dialogando com todas as áreas de conhecimento, no sentido de dar continuidade aquilo que foi conquistado, ao tempo que encontrar formas de atuação e condução destes avanços que sejam criativas, tecnicamente viáveis, cientificamente justificadas, amplamente aceitas e, sobretudo, socialmente justas.

Neste sentido, as instituições museológicas já não são tão distantes da sociedade nem, por outro lado, cabe aos profissionais destas instituições caírem na ilusão de acreditar que museu e museologia são paraísos de poucos entendidos, que criam nichos de atuação estanques e destacados da realidade, ou equivocadamente acreditam que são exclusivos por serem “elegidos” por critérios legais<sup>3</sup>. Admitir estas posturas seria o mesmo que enclausurar os profissionais de museus num mundo próprio, demonstrando muito mais o medo do novo e a limitação acadêmica de cada profissional que assim concebe a área, do que interagindo com as perspectivas atuais da museologia. Cabe, efetivamente, pôr em prática a tão falada interdisciplinaridade e entender que nem o museu e nem a museologia são temas específicos de uma profissão. Este é um postulado epistemologicamente pouco aceito. O museu, em seu conceito mais amplo, é um fenômeno social e a museologia, como conhecimento aplicado, é orientada para a sociedade; assim, não estamos alheios aos benefícios e às

mazelas sociais que vierem a ocorrer. Este não é mais um pressuposto, senão um fato.

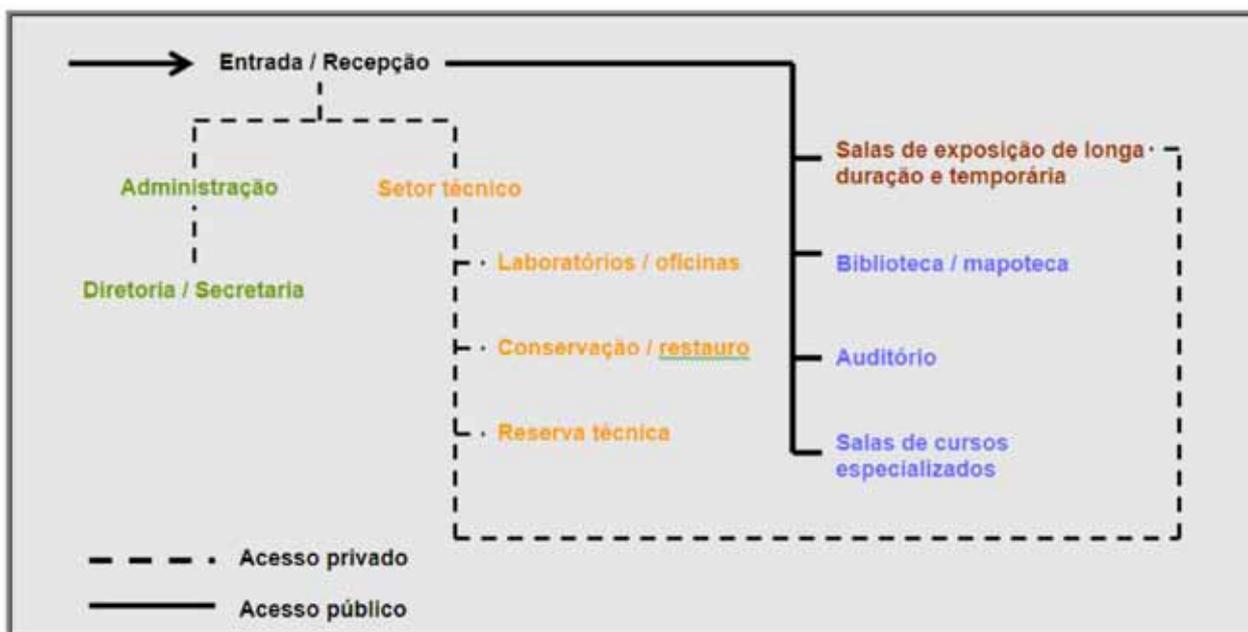
Neste cenário de mudanças técnica e epistemológica da área, que causa alegria para uns e desconforto para outros, têm ganhado grande vulto as discussões sobre o tema gestão de museus. Não que o tema fosse desconhecido; o fato é que se altera o enfoque. Quando, no passado, se pensava em gestão de museus, o tema era compreendido do ponto de vista exclusivamente técnico, relacionado a organização e desenvolvimento das questões museográficas (SCHEINER, 1994). De modo geral, esta era a compreensão de gestão museológica. Na atualidade, sobretudo nos últimos 15 anos, a discussão ganhou novo fôlego e os museus passaram a ser observados não apenas pelas questões puramente técnicas, mas como instituições passíveis de aplicação dos meios de administração corriqueiramente utilizados em outras instituições, inclusive empresariais, tendo como foco o atendimento de sua atividade fim, planejamentos detalhados com metas a serem alcançadas em tempos determinados, privilegiando-se parcerias e ações extra-institucionais (AMATO, 2004; BOYLAN, 2004; CÂNDIDO, 2014; CHATELAIN, 2010; CHIAVENATO, 2003; DAVIES, 2001; FÉLIX, 2013; GONZÁLEZ, 2011; GOMES et al., 2005; LORD & LORD, 2001; MASON, 2004; MAXIMIANO, 2000; MORRIS, 2001; PERRON, 2013; SERRA, 2007; SOREN, 2010; SUCHY, 2006; TURBIDE et al., 2010; WILLIE, 2003; ZBUCHEA, 2013). Neste sentido, a maneira que o museu é compreendido no plano administrativo também conforma um elemento essencial na condução das ações institucionais. É este o nosso objetivo. Buscaremos, neste artigo, discutir, do ponto de vista da concepção conceitual, modelos de gestão aplicáveis às instituições museológicas, no sentido de perceber como as compreendemos, ou mesmo como as conduzimos.

Antes de tratar, especificamente, sobre modelos de gestão, cabe definir o que estaremos abordando. Primeiro, a palavra modelo deriva do latim, *Modulus*, que quer dizer forma, molde. Por sua vez, gestão deriva do verbo gerir, que significa administrar, gerenciar, que, no plano análogo ao termo anterior significa algo a ser seguido (CUNHA, 1986). Desta forma, modelo de gestão determina gerir partindo de um exemplo. Entende-se que o modelo de gestão seria um dos fatores que determinariam a eficiência de uma instituição, evitando-se perdas, prejuízos e desorganização (CHIAVENATO, 2003).

Quando pensamos em gestão institucional, a primeira idéia que vem a mente é a figura de um diretor demandando questões a serem resolvidas, direcionando as ações das pessoas que movem à entidade. Este modelo, baseado nos moldes clássicos da administração, corriqueiramente chamado de gestão tradicional – com foco nas tarefas a serem executadas, na estrutura da organização, com certa natureza autoritária e hierárquica – advém das ideias de Frederick Taylor, Jules Henri Fayol e Henry Ford, encampadas na segunda metade do século XIX e primeira metade do século XX (MAXIMIANO, 2000).

Ao admitirmos esta perspectiva, pautada na ótica de observação do senso comum, e que cer-

tamente não estará muito distante da realidade, estamos entendendo que a função gestora de um museu é uma obrigação exclusiva do diretor e, conseqüentemente, a ele cabe definir e responder sobre a instituição, à margem de seu corpo técnico. Ou seja, trata-se de um modelo extremamente centralizador, no qual um equívoco qualquer do administrador conduzirá a ruína da instituição.



**Modelo 1:** *Gestão centralizada de hierarquia vertical, cuja direção aparece separada dos demais setores institucionais.*

Indo de encontro com este modelo, o diretor não pode ser o cérebro da instituição, de maneira a não ser visto como definidor de todas as ações realizadas. O diretor deve ser entendido, sim, como o sujeito encarregado de fazer a instituição funcionar com objetivos comuns, coerentes com a missão e, no âmbito externo, conseguir, possibilitar ou permitir que seu corpo técnico possibilite os meios para que ocorra o desenvolvimento a partir de meios inter e extra institucionais. Embora em nossa ótica este seja o modelo mais equivocados, parece o que mais tem força. Este seria o chamado modelo centralizado de hierarquia vertical.

Saindo deste modelo e partindo para o campo oposto, novos sistemas de gestão institucional, adotados em empresas de grande porte com capital privado e, sobretudo, internacional, já não utilizam, sequer, o regime de hierarquias nas relações de trabalho. Não existem chefes, muito menos ordenados. Existem, sim, demandas a serem executadas. Definem-se, prioritariamente, quais são as ações necessárias para que o organismo atinja as suas metas. Esta definição gerará demandas, que serão entendidas e registradas num software, que classificará, automaticamente, sua possível resolução. Dependendo da qualificação de tais demandas, elas serão encaminhadas, pelo sistema, ao técnico correspondente, de maneira que ele terá um prazo para resolver e dar

baixa no sistema. Estas demandas, caso sejam de interface técnica e de acordo com sua qualificação e inserção no sistema, poderão ser resolvidas por mais de um técnico. Isto implica em considerar que não existe um chefe nem um subordinado, mas todos são chefes de todos e, conseqüentemente, todos são subordinados de todos. Trata-se de um modelo de hierarquia horizontal.

**DIRETOR ← → DEMANDAS MUSEOLÓGICAS ← → TÉCNICOS**

**Modelo 2:** *Gestão descentralizada de hierarquia horizontal, cuja direção aparece no mesmo patamar e com o mesmo nível de responsabilidades e atribuições que os técnicos.*

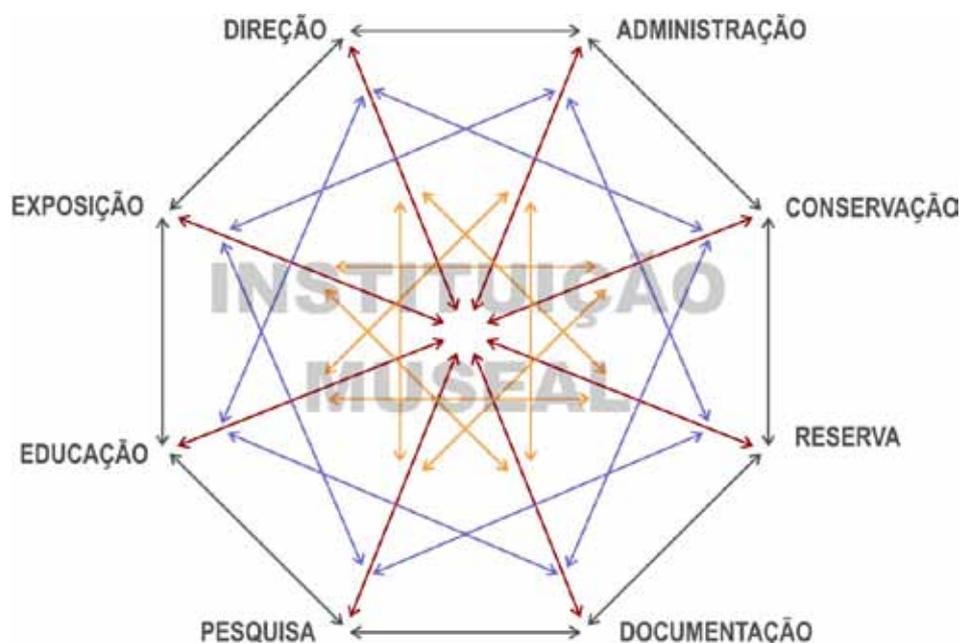
A princípio, este modelo leva a acreditar que nas ações cotidianas da organização ocorrerá um “jogo de empurra”, no qual ninguém se responsabiliza por falhas ou por problemas, na medida em que todos são teoricamente iguais. Contudo, isto tende a acontecer com pouca frequência, uma vez que os indivíduos têm metas técnicas/econômicas a cumprir, que dependerá de sua execução de atividades e do trabalho necessariamente em grupo. Ou seja, sua atuação será permanentemente controlada por todos. No campo da administração geral, este é o chamado modelo de gestão por competência (CHIAVENATO, 2003; MAXIMIANO, 2000).

Isto faz com que os envolvidos no processo estejam em berlinda permanente, de forma que não há como fugir a responsabilidade da resolução de problemas, seja qual for, senão assumi-la em função dos objetivos institucionais. No entanto, como pode se ver, trata-se de um modelo administrativo de natureza neoliberal, na medida em que reduz o papel das chefias na resolução de questões econômicas e sociais, com pouca intervenção hierárquica, muita autonomia e extremo desrespeito a condição humana do indivíduo, que estará permanentemente sob pressão. Neste modelo interessa apenas os objetivos e resultados. Embora eficaz no plano administrativo, é extremamente voraz no plano social.

Ao questionarmos a noção de gestão pautada na figura exclusiva do diretor ou, no campo oposto, descentralizada, entendemos que existem outras formas de gerir, a exemplo daquela em que os distintos setores têm ingerência própria pelas suas ações, sem perder de vista à necessidade de relação mútua com outros setores. Com esta argumentação inicial queremos apresentar um terceiro modelo de gestão institucional, chamada gestão descentralizada de interdependência mútua, na qual a instituição museológica é entendida como um “sistema”, cujas partes integrantes são mutuamente interdependentes e na falta de uma delas o sistema torna-se falho. Trata-se de um modelo baseado na teoria das relações humanas e na chamada gestão contemporânea. A teoria das relações humanas teve sua primeira experiência realizada na fábrica da Western Electric

Company na cidade de Hawthorne, em Chicago, EUA, conduzida pelo australiano, pesquisador das organizações, também psicólogo e sociólogo, George Elton Mayo, na segunda metade do século XX (CHIAVENATO, 2003, p. 115-147). Por sua vez, a chamada gestão contemporânea, que entende o modelo gerencial como um sistema, baseia-se nas teorias estruturalistas de Levi Straus, também da metade do século XX (CHIAVENATO, 2003, p. 287-321).

Ou seja, neste modelo a gestão museológica reflete uma rede de ações, relações e reações, na qual os desencadeadores dos diferentes processos darão retornos diretos e relacionados entre si ao sistema. Esta argumentação explicita a idéia – muito debatida e quase nunca posta em prática – de que um setor do museu não funciona sem que as ações dos outros setores sejam conduzidas, e assim sucessivamente, fazendo entender o museu como um organismo. Com isto queremos demonstrar que a direção é apenas parte do sistema, e não o sistema em si.

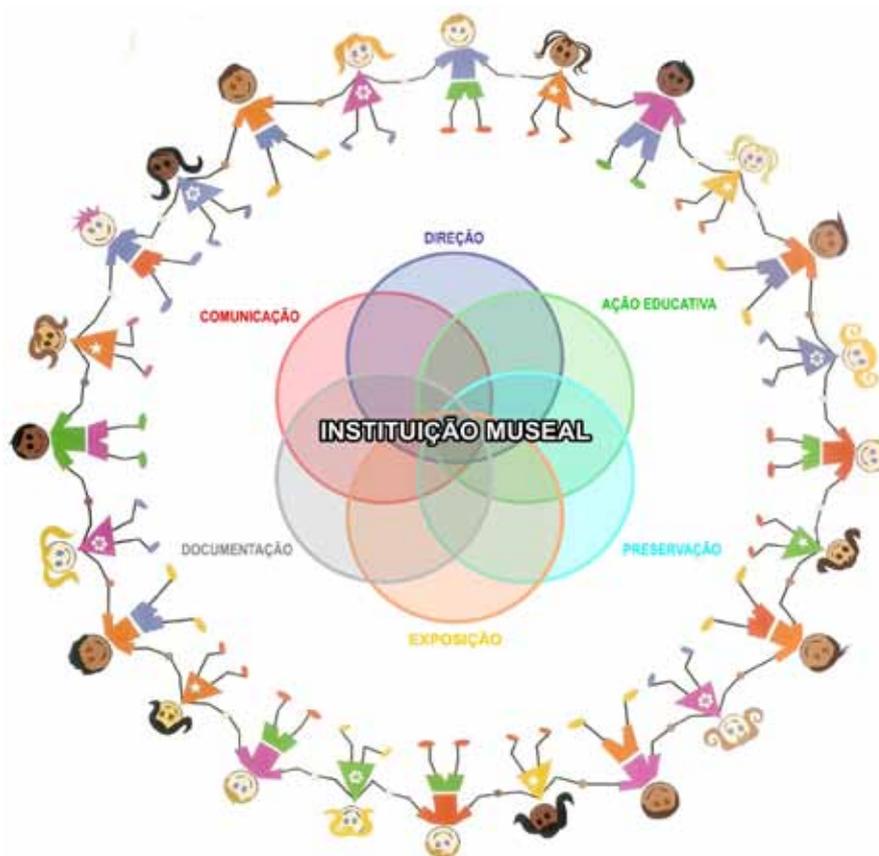


**Modelo 3:** Gestão descentralizada de interdependência mútua. As setas proporcionam relacionamento de todos os níveis entre os diferentes setores, de maneira a tornar o sistema interdependente.

Entretanto, embora este modelo demonstre a inexistência de autonomia técnica entre os diferentes setores museológicos, ele é extremamente interessante, porque compreende a instituição dentro de sua complexidade, criando interdependência entre os distintos setores da instituição museológica e, sobretudo, exigindo do gestor o exercício da liderança democrática e participativa, pois todos dependerão dele, assim como ele dependerá de todos.

Um último modelo que pretendemos abordar diz respeito ao entendimento da instituição museológica como ente social. Trata-se do modelo de gestão participativa. No campo da adminis-

tração geral, este modelo se aproxima daquilo que hoje é chamado de administração atual, que leva em consideração dos diferentes agentes sociais na configuração institucional, explora as diferentes competências dos indivíduos e do conhecimento (CHIAVENATO, 2003; ZBUCHEA, 2013, p. 479-510). Nesta concepção a instituição museológica é entendida como parte indissociável da sociedade; ela só existe em função dos interesses sociais e, por isto, não se destaca da mesma, senão é vista como parte necessária dela. Como sabemos, a sociedade reflete um sem número de fazeres sociais, distinguidos pelo diferentes “atores sociais” (GOFFMAN, 1999) que atuam nos espaços (ruas, becos, praças, avenida, estâncias, fazendas etc.). Tais atores constituem uma rede na qual os sentidos conferidos as coisas e situações que os cercam vão sendo atribuídos, transmitidos, compreendidos, re-significados, alterados etc. Estão em constante mudança. Nesta concepção de instituição museológica interessa muito mais os indivíduos (que poderíamos chamar de público alvo) e o entorno, para os quais as práticas museológicas deverão ser feitas em conjunto, que o patrimônio sacralizado. Neste modelo a instituição museológica não apenas reflete a própria sociedade na qual está inserida, senão deve ser entendido como parte constituinte do fazer social. Ao invés de ser o lócus da estatização da cultura, passa a ser o ambiente de mudança, de dinâmica, de alegrias, de tristezas, de emoções. Trata-se de um espaço permanentemente inacabado.



**Modelo 4:** Gestão participativa, vista como parte indissociável da sociedade.

Esse modelo de gestão tem sido associado às práticas museológicas mais recentes, relacionadas à Nova Museologia (Ecomuseus, Museus de Territórios etc.) e a Museologia Social (Museus Didáticos, Museus de Bairro, Museus de Periferia, Museus Comunitários, Pintos de Memória etc.).

Enfim, os quatro modelos apresentados – Gestão centralizada de hierarquia vertical; Gestão descentralizada de hierarquia horizontal; Gestão descentralizada de interdependência mútua; Gestão participativa, parte indissociável da sociedade – são postos com o interesse de promover a reflexão acerca de como as instituições museológicas são compreendidas em função de sua administração e concepção. Não podemos deixar de lembrar que seja qual for o modelo, ele sempre estará relacionado com a “cultura organizacional”, isto é, como cada instituição desenvolve sua própria personalidade, relacionada à sua missão, sua equipe técnica, seu público, seu acervo, seu entorno, sua história, seus sucessos, suas crises etc. Por outro lado, é esta dita cultura organizacional que gerará a eficácia ou ineficácia da gestão institucional. As instituições museológicas, seja com modelos gerenciais formais ou dinâmicos, constituem organismos vivos.

Indiferente ao interesse ou modelo a ser adotado numa instituição museológica, a equipe deverá estar atenta a atividade fim da instituição (sua missão), quais os meios necessários para chegar a estes fins, como estes meios estarão se relacionando mutuamente e, por fim, a quem se destina as atividades da instituição. Para que estas metas sejam atingidas, nada mais válido que planejamento e permanente avaliação dos processos. Neste sentido, não estamos propondo nenhum modelo específico como melhor que o outro, mas buscando mecanismos para que os profissionais de museus pensem as instituições como entes administrativos, com planejamento, objetivos e metas a serem atingidas, para os quais os modelos são fundamentais para a condução institucional.

No cenário atual da museologia brasileira, não é mais tempo de percebermos as instituições museológicas como locais de coisas velhas ou de gente refinada. Estamos em outros tempos, de grandes avanços, de grandes mudanças, de velocidade de circulação de informações e de muita dinâmica. Neste panorama, as instituições museológicas, indiferente à sua classificação, devem ser entendidas como organismos, de maneira que nos cabe administrá-las de acordo ao que se destinam, partindo de modelos gerenciais, de concepções teórico/metodológicas que reflitam suas estruturas, que reflitam suas culturas organizacionais, que reflitam os grupos sociais aos quais se destinam.

## NOTAS

<sup>1</sup> As Leis nº 11.904/2009 e nº 11.906/2009 vieram a ser regulamentadas em 2013, a partir do Decreto nº 8.124/2013. Aqui, é imperativo informar, também, que a profissão de museólogo é regulamentada pela Lei nº 7.287/1984 e pelo Decreto nº 91.775/1985.

<sup>2</sup> Cujas primeiras versões ocorreram de 12 a 14 de novembro de 2014 na Universidade Federal de Minas Gerais e a segunda versão está prevista para ocorrer na primeira quinzena de novembro de 2015 em Recife, na Fundação Joaquim Nabuco e Universidade Federal de Pernambuco.

<sup>3</sup> Estamos nos referindo, especificamente, àqueles que acreditam que por estarem abrangidos pela regulamentação da profissão de museólogo – Lei nº 7.287/1984 e Decreto nº 91.775/1985 – tem o campo protegido e, por isso, a ninguém, senão a eles mesmos, caberia a competência de falar sobre museu e museologia.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMATO, Pietro. *Proyectar un museo: nociones fundamentales*. Roma: IILA, 2004.
- BOYLAN, Patrick (Org.). *Como gerir um museu: manual prático*. Paris: ICOM, 2004.
- CUNHA, Antônio Geraldo da. *Dicionário etimológico Nova Fronteira de língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- CARMONA, Ana Alemán. *La importância de los estudios de públicos en lá gestión de museos*. In: *Cultura*, nº 22. Lima: s/l, 2008, p. 205-226.
- CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. *Gestão de museus, um desafio contemporâneo: diagnóstico museológico e planejamento*, 2ª ed. Porto Alegre: Editora Medianiz, 2014.
- CHATELAIN, Stéphanie. *Le controle de gestion dans les musees: emergence et développement du contrôle de gestion dans des organisations non lucratives soumises à des faisceaux de contraintes environnementales et organisationnelles*. Paris: Université Paris val de Marne, 2010 (Tese de doutorado).
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*, 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DAVIES, Stuart. *Plano diretor – Série Museológica nº 1*. São Paulo: EDUSP / VITAE, 2001.
- FÉLIX, Jaime. *Manual de gestión y competitividad para los museos colombianos*. Bogotá: Museo Nacional de Colombia, 2013.
- FUNARI, Pedro Paulo Abreu. *Considerações sobre o profissional de museu e sua formação*. In: FUNARI, Pedro Paulo Abreu. *Arqueologia e patrimônio*. Erechim: Habilis, 2007, p. 97-106.

GOFFMAN, Erving. Capítulo I – Representações. In: A representação do Eu na vida cotidiana. Petrópolis: Vozes, 1999, p. 25-31.

GONZÁLEZ, Luz María Gilabert. La gestión de museos: análisis de las políticas museísticas en la Península Ibérica. Murcia: Universidad de Murcia, 2011 (Tese de doutorado).

GÓMEZ, Marina Chinchilla; PERAILE, Isabel Izquierdo; LANCASTA, Ana Azor. El plan museológico. Espanha: Ministério da Cultura, 2005.

KONSTANTIOS, Dimitrios; KONSTANTIOS, Nikolas; TSOMBANIGLOU, Liana. A manual for museum managers. S/l: DGIV/CULT/STAGE, 2005.

LORD, Barry; LORD, Gail Dexter. The Manual of Museum Exhibitions. S/l: Altamira Press, 2001.

MASON, Timothy. Gestão museológica: desafios e práticas – Série Museologia nº 7. São Paulo: EDUSP / VITAE, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar. Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital, 3º ed. São Paulo: Atlas S.A., 2000.

MORRIS, Patrícia. Museum Collections Management Handbook, vol. 2. California: California State Parks, 2001.

PENA, Hugo Brandão. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. In: Revista de Administração de Empresas. V41, n.1, Jan/Mar 2001.

PERRON, Michel (Org.). Dictionnaire de compétences en gestion des collections. Quebec: SMQ/CQRHC, 2013.

SERRA, Filipe Mascarenhas. Práticas de gestão nos museus portugueses. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2007.

SOREN, Barbara J. Museum Management and Curatorship, vol. 24, nº 3. Londres: Routledge, 2010.

SUCHY, Sherene. Museum management: Emotional value and community engagement. In: Anais do INTERCOM 2006. Brasília: UNB, 2006, 10p.

SCHEINER, Tereza Cristina. Museu e contemporaneidade. Rio de Janeiro: UNIRIO/UGF, 1994.

TURBIDE, Johanne; ST-LOUIS, Isabelle St-Louis; SALAS, Verónica Zúñiga. La gestion stratégique au service de l'institution muséale Guide pratique pour les petites équipes. Quebec: SMQ, 2010.

WILLIE, Crystal L. B. Thinking about starting a museum? A discussion guide and workbook on museums and heritage projects. Alberta: Museums Alberta, 2003.

ZBUCHEA, Alexandra. Human resources management in the education departments of museums: a worldwide survey. In: Management & Marketing, vol. 8, nº 3. Romania: Challenges for the Knowledge Society / National University of Political Studies and Public Administration, 2013, p. 479-510.

