

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE MUSEOLOGIA**

**JÚLIA AGUSTONI SILVA**

**GESTORES MUSEÓLOGOS E GESTORES NÃO-MUSEÓLOGOS:  
uma análise para além da paixão em museus**

Porto Alegre

2012

JÚLIA AGUSTONI SILVA

**GESTORES MUSEÓLOGOS E GESTORES NÃO-MUSEÓLOGOS:  
uma análise para além da paixão em museus**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS para obtenção de grau em Museologia.

**Orientação:** Ana Carolina Gelmini de Faria

Porto Alegre

2012

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Reitor Carlos Alexandre Netto  
Vice-Reitor Rui Vicente Oppermann

**FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO**

Diretora Regina Helena van der Laan

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO**

Chefe Ana Maria Mielniczuk de Moura

**COMISSÃO DE GRADUAÇÃO DO CURSO DE MUSEOLOGIA**

Coordenadora Lizete Dias de Oliveira  
Vice-coordenadora Zita Rosane Possamai

---

S586g Silva, Júlia Agustoni

Gestores museólogos e gestores não-museólogos: uma análise para além da paixão em museus / Júlia Agustoni Silva. – Porto Alegre, 2012.

71f.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação. Curso de Museologia. Porto Alegre, 2012.

Orientação: Prof. Ana Carolina Gelmini de Faria.

1. Museologia. 2. Gestão. 3. Gestores. I. Faria, Ana Carolina Gelmini de. II. Título.

CDU 069.1

---

Ficha catalográfica elaborada por Júlia Agustoni Silva – CRB 10/1788

**Departamento de Ciências da Informação**

Rua Ramiro Barcelos, 2705

Bairro Santana

Porto Alegre – RS

CEP 90035-007

Telefone: 51 3308 5067

E-mail: fabico@ufrgs.br

À Vera, cuja presença, assim como a  
ausência, é tão grande naquilo que sou.

## **AGRADECIMENTOS**

À professora Carol Gelmini, pela disponibilidade e disposição inabalável desde o início deste trabalho.

Ao professor Júlio Bittencourt, pela dedicação e atenção dispensadas à minha pesquisa.

À professora Zita Possamai e à Cláudia Porcellis Aristimunha, por tão gentilmente aceitarem participar da minha banca avaliadora; levo muito aprendizado do convívio com pessoas tão experientes e admiráveis.

Aos gestores que aceitaram colaborar com minha caminhada, Capra, Maria Angélica, Nathalia e Isabela, meus eternos agradecimentos. Foi um aprendizado sem tamanho conhecê-los e ouvi-los.

Àqueles que me mantêm equilibrada: Dr. Ben-Hur Dalla Porta e Mestre Roberto Marinho. O trajeto não teria sido tão proveitoso não fossem seus ensinamentos.

À minha família, que não questionou ou pôs à prova a minha reviravolta profissional.

Aos meus amigos de sempre, de nunca e de novo.

Ao meu amor, que não precisa de explicação e que nem a distância apaga.

***Quem dera todos os dias fossem assim.***

*Os sábios já disseram: As coisas não se realizam senão com quatro questões: conhecimento, força, ação e êxito; o conhecimento não é útil senão com força, e a força não serve senão com a ação, e a ação não se completa senão com o êxito. Nem todo aquele que conhece pode, nem todo aquele que pode age, nem todo aquele que age triunfa; nem todo aquele que conhece a capacidade é auxiliado pela vontade.*

O leão e o chacal mergulhador  
(fábula árabe)

## RESUMO

Trabalho de conclusão de curso que visa traçar a atuação do gestor de museus na contemporaneidade, procurando identificar neste o perfil ideal e o atual. Identifica o perfil atual da gestão em museus do Rio Grande do Sul através de literatura específica e entrevistas com gestores de diferentes tutelas, como municipal, estadual, federal e militar. Mapeia exigências técnicas voltadas para a atuação da gestão em museus na contemporaneidade de acordo com as diretrizes museológicas. Analisa a atuação de museólogos e não-museólogos na gestão de museus no contexto dos museus Joaquim Felizardo, Julio de Castilhos, Museu das Missões e do Comando Militar do Sul. Investiga até que ponto a formação contribui na gestão de museus a partir da análise comparativa entre as entrevista e as diretrizes museológicas.

**Palavras-chave:** Museologia. Gestão. Gestão de Museus. Gestores.

## SUMÁRIO

<b>1 CONTEXTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA</b> .....	8
1.1 Problema da pesquisa.....	10
1.2 Objetivos.....	11
<b>2 OS RUMOS DA PAIXÃO EM MUSEUS: BREVE DIAGNÓSTICO DA GESTÃO NOS CURSOS DE MUSEOLOGIA NO PAÍS</b> .....	12
<b>3 GESTÃO E GESTORES</b> .....	17
<b>4 REFLEXÃO VS. REAÇÃO: GESTÃO DE MUSEUS E GESTORES RACIONAIS</b> .....	20
4.1 Quem é o gestor.....	22
4.2 O gestor como figura-chave do museu.....	23
4.3 O estar preparado.....	25
4.4 O museu é feito por pessoas.....	26
4.5 Refletir é a melhor reação.....	27
4.6 Gestor especialista ou generalista.....	29
<b>5 O IDEAL DE GESTÃO: NORMAS E DIRETRIZES</b> .....	34
<b>6 O PERFIL ATUAL DA GESTÃO DE MUSEUS NO RIO GRANDE DO SUL</b> .....	39
6.1 Nosso trabalho.....	40
6.2 Como nos vemos e o que fazemos para melhorar.....	42
6.3 A experiência de gestão: desafios e dificuldades.....	46
6.4 A formação do gestor posta em prática.....	53
6.5 Instâncias superiores e diretrizes.....	56
6.6 Reflexão sobre as entrevistas.....	59
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	61
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	64
<b>APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO</b> .....	66
<b>APÊNDICE B – TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGEM</b> .....	67
<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> .....	68



## 1 CONTEXTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Contamos, hoje, com 14 cursos de graduação em Museologia no país. Com uma breve análise dos currículos baseando-se em organogramas e súmulas das instituições universitárias, encontramos apenas 12 disciplinas cujo nome contém a palavra “gestão”, sendo que, em alguns cursos, disciplinas com o termo específico de gestão sequer existem. Muito provavelmente o assunto é abordado em disciplinas com nomes mais abrangentes, mas talvez daí (da pouca familiaridade e destaque dado ao assunto gestão) venham os resultados obtidos para uma simples pergunta como “Quem desta turma gostaria de ser gestor de museus?”

Em uma nova turma do curso de Museologia, poderíamos perguntar quais são as áreas de interesse dos calouros e suas ambições e, dificilmente, abrangeriam os quadros de gestão. A pergunta poderia ser refeita ano após ano, em diferentes semestres e pouco mudaria na situação apresentada. Interessante é perceber que todas as vertentes do trabalho em museus exigem uma forma de gestão, independentemente dos motivos, para que se desenvolvam integralmente. Gerir significa

[...] conduzir um processo mediante instrumentos, mecanismos e procedimentos adequados para que se obtenha um resultado, um “produto final”, no mínimo satisfatório, e que atenda às intenções e expectativas de seus “promotores” e de seus “usuários”. (HORTA, 2002, p.35)

Sendo assim, a gestão e o planejamento são ou deveriam ser fatores presentes em todas as atividades museológicas.

A apresentação da Política Nacional de Museus pelo Ministério da Cultura (MinC), em 2003, e a criação do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) em 2009, uma autarquia vinculada ao MinC e que sucedeu o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) nos direitos, deveres e obrigações relacionados aos museus federais, representam inúmeras modificações no campo da Museologia. Com essas mudanças, é indispensável ao profissional de museus o constante processo de aperfeiçoamento, para que possa acompanhar as transformações do seu campo de atuação. Para tanto é levantada a questão da necessidade de ampliação e aprofundamento da formação dos profissionais de museus (não apenas

aqueles no cargo de gestor), com uma capacitação específica para o gerenciamento de suas atividades, focando na ampliação do espectro dos conhecimentos.

Considerando-se a interdisciplinaridade exigida no campo de trabalho, a realidade da gestão de museus gaúchos é de profissionais não graduados em Museologia, fazendo uso de conhecimentos adquiridos em cursos diversos e especializações na área museológica ou, ainda, no decorrer da própria prática de gerir uma instituição museal. Com a recente criação dos cursos de Museologia no Estado, questiona-se se haveria alguma diferença no comando dos museus por profissionais formados nos ditames da Museologia ou na já tradicional gestão de não-museólogos.

Como critério para seleção de profissionais que auxiliassem a análise da situação apresentada, pensou-se em museus no Estado onde trabalhassem gestores museólogos e gestores não-museólogos. Os museus selecionados deveriam possuir características de tutela diferenciadas e, para tanto, elencou-se: no âmbito federal, o Museu das Missões, que esteve sob a gestão de Isabela Souza (museóloga), no âmbito estadual, o Museu Julio de Castilhos, que esteve sob a gestão de Luiz Capra Filho (não-museólogo), no âmbito municipal, o Museu Joaquim José Felizardo, sob a gestão de Maria Angélica Zubarán (não-museóloga) e no âmbito militar, o Museu Militar do Comando Militar do Sul, sob a gestão de Nathalia Costa (museóloga).

O instrumento de coleta de dados se constituiu em uma entrevista semiestruturada, baseada em um roteiro dividido em quatro eixos de debates (APÊNDICE C: ROTEIRO DE ENTREVISTA)

- BLOCO 1 – GESTÃO DE MUSEUS E GESTORES: apresenta perguntas que procuraram mostrar o posicionamento do gestor entrevistado sobre temas como a gestão, sua importância e qual o perfil exigido para os gestores;
- BLOCO 2 – MUSEOLOGIA E GESTÃO: bloco de perguntas que teve a intenção de evidenciar os conhecimentos do gestor entrevistado sobre a área museológica, o papel da gestão em instituições museológicas e a importância do profissional museológico para o processo;

- BLOCO 3 – SUA GESTÃO: perguntas referentes à experiência do gestor entrevistado na gestão estudada, procurando saber como chegou ao cargo e quais foram as estratégias e ações tomadas no desenvolver do cargo;
- BLOCO 4 – FATORES EXTERNOS: abordagem de temas como o Sistema Estadual de Museus e diretrizes museológicas que regem o cargo de gestão em museus, para compreender a função destas instâncias no trabalho dos gestores entrevistados.

As entrevistas, agendadas e acordadas previamente, foram realizadas através de encontros agendados ou, no caso de gestores que atualmente se encontram fora do Rio Grande do Sul, através de e-mails. Fragmentos de discursos, trechos de entrevistas, expressões recorrentes e significativas, registros de práticas foram elementos em torno dos quais se construíram hipóteses e reflexões e foram levantadas dúvidas ou reafirmadas convicções sobre o problema da pesquisa e seus objetivos geral e específicos, fundamentados pelo referencial teórico. Foi realizada uma análise qualitativa sobre o discurso do sujeito entrevistado, destacando os fatores importantes para a pesquisa além de uma análise comparativa dos discursos dos entrevistados, articulando-as com a literatura específica, que permitiram investigar: há um profissional mais capacitado para tal atividade ou o bom trabalho se dá de forma independente da formação do gestor?

### **1.1 Problema da pesquisa**

Conforme já apresentado, a pesquisa investigou a influência da formação do gestor sobre o seu trabalho, buscando a resposta à seguinte pergunta: entre gestores museólogos e gestores não-museólogos, há um profissional mais capacitado para a gestão de museus ou o bom trabalho se dá de forma independente da formação do gestor?

## 1.2 Objetivos

Como objetivos da pesquisa, foram apresentados objetivos geral e específicos:

### a) Geral:

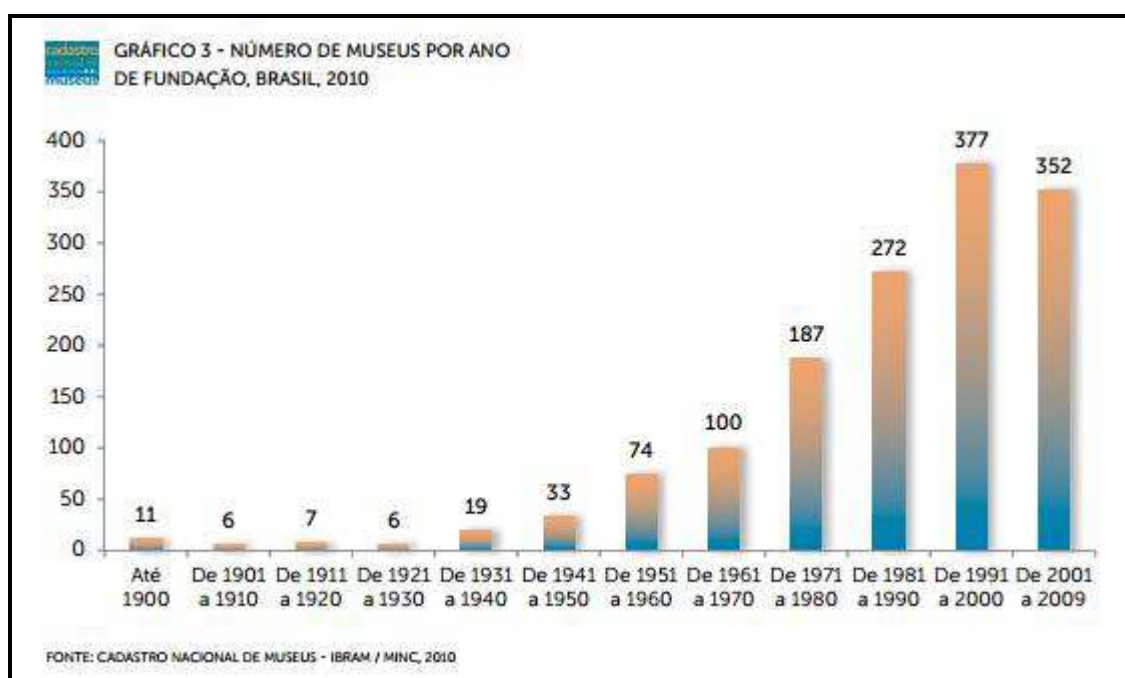
Traçar a atuação do gestor de museus na contemporaneidade, procurando identificar neste o perfil ideal e o atual.

### b) Específicos:

- identificar o perfil atual da gestão em museus através de literatura específica e entrevistas com gestores,
- mapear exigências técnicas voltadas para a atuação da gestão em museus na contemporaneidade de acordo com as diretrizes museológicas,
- analisar a atuação de museólogos e não-museólogos na gestão de museus no contexto dos museus Joaquim Felizardo, Julio de Castilhos, Museu das Missões e do Comando Militar do Sul,
- investigar até que ponto a formação contribui na gestão de museus a partir da comparação das respostas das entrevistas com as diretrizes museológicas.

## 2 OS RUMOS DA PAIXÃO EM MUSEUS: BREVE DIAGNÓSTICO DA GESTÃO NOS CURSOS DE MUSEOLOGIA NO PAÍS

De acordo com o IBRAM (2011), já no ano de 2009, possuíamos cinco vezes mais museus do que o existente na década de 1970, com progressão explicitada na tabela abaixo. Além disso, o IBRAM também destaca que os investimentos no setor museal aumentaram consideravelmente após o lançamento da Política Nacional de Museus, em 2003, passando de R\$ 44,7 milhões em 2003 para R\$112 milhões em 2009 (2011).



Fonte: INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. **Museus em números**. Brasília: IBRAM, 2011.

Baseando-se no “[...] inegável crescimento do campo museal brasileiro, [e] a juventude da maior parte das instituições [...]” (NASCIMENTO JUNIOR, 2011, p.xiii), a questão da gestão e planejamento destas instituições torna-se uma obrigação no mundo contemporâneo. As iniciativas tomadas hoje devem ser imersas em responsabilidades que garantam o bom funcionamento das instituições no futuro.

Profissionais da área de Museologia sonham com normas técnicas e posturas metodológicas que, na realidade, dificilmente são cumpridas. O que impera, no entanto, é o imediatismo padronizado pelo mercado ou os modismos vigentes da

época que, via de regra, podem comprometer o patrimônio e o acesso aos bens culturais (BRUNO, 2006).

Contamos, hoje, com 14 cursos de graduação em Museologia no país. Com uma breve análise dos currículos, encontramos apenas 12 disciplinas cujo nome contém a palavra “gestão” e 18 disciplinas relacionadas ao tema, sendo que, em alguns cursos, disciplinas de gestão sequer existem. Tal realidade pode ser fundamentada com a tabela de distribuição de carga horária das disciplinas ligadas à gestão em museus desenvolvida por Cândido (2012).

**Tabela de distribuição de carga horária das disciplinas ligadas a gestão em museus**

Curso de graduação	Carga horária obrigatória sobre gestão / avaliação de museus e diagnósticos museológicos	Carga horária optativa sobre gestão / avaliação de museus e sobre diagnósticos museológicos	Total de carga horária sobre gestão / avaliação de museus e diagnósticos museológicos	Carga horária obrigatória em avaliação ou estudos de público
UNIRIO	- Gestão de Museus e Administração de Coleções (45h/aula)	- Administração I (60h/aula) - Administração II (60h/aula) <sup>1</sup>	165h/aula <sup>2</sup>	---
UFBA	- Gestão Museológica <sup>3</sup>	---	68h/aula <sup>4</sup>	---
UNIBAVE	- Administração Cultural I - Administração Cultural II <sup>5</sup>	---	120h/aula <sup>6</sup>	---
UFRB	- Gestão Museológica (68h/aula) <sup>7</sup>	---	68h/aula	68h/aula
UFPEL	- Gestão de Museus (68h/aula) <sup>8</sup>	---	68h/aula	---
UFS	---	---	---	---
UFOP	- Organização de Museus (36h/aula) - Organização e Administração I (36h/aula) - Gestão e Administração de Museus (36h/aula) <sup>10</sup>	---	108 h/aula	72h/aula
UFRGS	- Gestão em Museus (60h/aula) <sup>11</sup>	---	60h/aula	---
UFPA	- Administração de museus (51h/aula) <sup>12</sup>	---	51h/aula	---
UFPE	- Gestão e planejamento de museus e instituições culturais (60h/aula) <sup>13</sup>	- Avaliação físico-estrutural em museus (60h/aula)	120h/aula	---
UNB	- Gestão de Museus e Políticas de Acervos Museológicos <sup>14</sup>	---	60h/aula <sup>15</sup>	60h/aula <sup>16</sup>
UFG	- Gestão e Avaliação de Museus (64h/aula) <sup>17</sup>	- Texto e Contexto Museológicos - Visitas Técnicas e Diagnósticos (64h/aula)	128h/aula	64h/aula
UFSC	---	---	---	---
UFMG	- Gestão de Unidades de Informação (60h/aula) - Planejamento em Unidades e Sistemas de Informação (60h/aula) - Teorias da Organização (60h/aula) <sup>19,20</sup>	- Administração de Museus e Centros de Ciência I (60h/aula) - Administração de Museus e Centros de Ciência II (60h/aula) - Tópicos em Gestão de Centros e Museus de Ciências (60h/aula) - Tópicos em Gestão de Unidades de Informação (60h/aula)	420h/aula	---

**Fonte:** CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. A gestão e o planejamento institucional nos currículos universitários de Museologia: estudo preliminar. **Revista Musear**, Ouro Preto, n.1, jun. 2012, p.59.

Além disso, dos mais de três mil museus existentes no país, apenas 387 haviam se mobilizado para realizar o plano museológico, um documento básico da

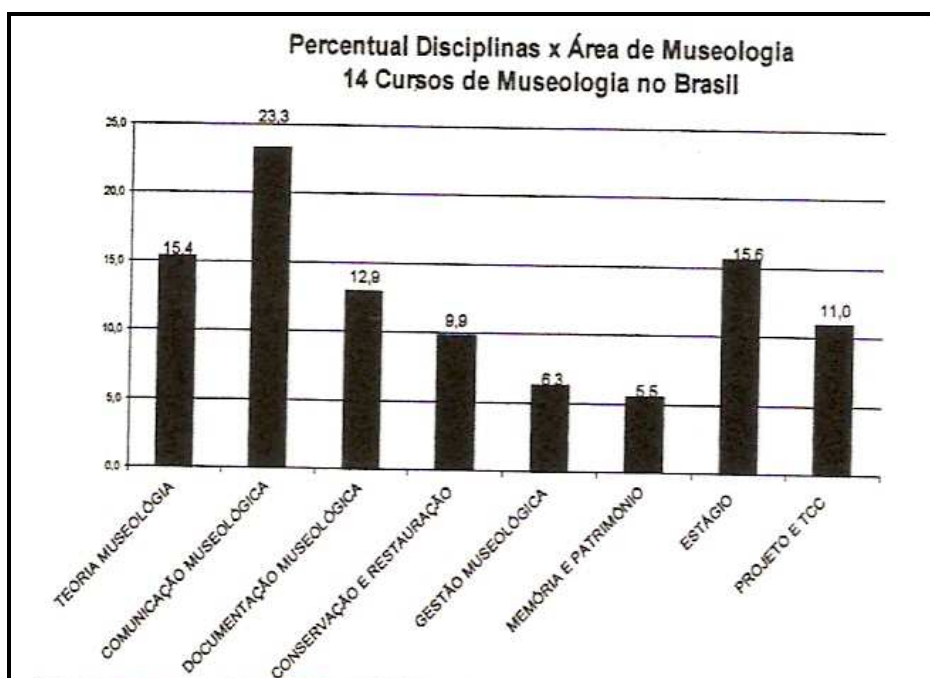
gestão de museus, quando o IBRAM apresentou levantamento em 2009 em decorrência do lançamento do Estatuto de Museus (CÂNDIDO, 2012). O que esperar das instituições museais contemporâneas que, mais do que nunca, recebem incentivos para ampliação e criação? Quando a gestão não é um dos temas privilegiados nos currículos dos cursos de Museologia e quando um documento básico não está presente em sua administração, os rumos podem ser desastrosos.

É sabido que a presença de disciplinas específicas sobre gestão não é fator determinante para a solução dos problemas nas instituições museais, bem como o desenvolvimento do plano museológico não trará resultados garantidos à instituição.

A presença destas disciplinas apenas evidencia melhor uma inquietação sobre os desafios da gestão institucional exatamente onde há uma lacuna imensa, que é a associação da reflexão sobre museus e Museologia a um pensamento sobre gestão estrito senso, que pode potencializar, na prática, a qualidade da gestão em museus. (CÂNDIDO, 2012, p.54)

Devemos perceber que o espaço de formação dos museólogos (universidades e ambientes de trabalho) é um campo rico e privilegiado, onde questões, conceitos e práticas devem ser construídos e debatidos. Portanto o curso que disponibilizar disciplinas com temas referentes à gestão e administração de museus pode desenvolver certa familiaridade ao aluno futuro gestor e determinar sua forma de conduzir o museu, definindo, assim, a forma com que o museu se insere na sociedade.

Na tabela abaixo, percebemos que as disciplinas de Comunicação (23,3%), Teoria (15,4%), Documentação (12,9%) e Estágio (15,6%) são as de maiores percentuais nos cursos de Museologia no Brasil.



Fonte: OLIVEIRA, Ana Cristina A. R de; COSTA, Carlos Alberto S.; NUNES, Gilson Antônio. Perfil dos cursos de graduação em Museologia no Brasil. In: OLIVEIRA, Ana Paula de Paula Loures de; OLIVEIRA, Luciane Monteiro. (orgs.). **Sendas da Museologia**. Ouro Preto: UFOP, 2012. p.54.

Com Comunicação, abrangem-se os campos de exposições, ações educativas, pesquisas de público, entre outras, que têm o papel de expor o trabalho em museus e, por este motivo, são de grande importância para a visibilidade da profissão. A Teoria museológica trata de contextualizar a Museologia e os museus sendo, normalmente, apresentadas no início dos cursos para que os alunos compreendam sua ocupação e locais de trabalho. A Documentação surge como ferramenta de ação museológica, participando da preservação e salvaguarda, tão importantes para a instituição museal. Os Estágios em museus ganham relevância possivelmente por articularem a teoria com a prática. Todas elas são, sem dúvidas, disciplinas com pertinência indiscutível no currículo de um curso de Museologia, mas permanece a pergunta: de que adiantam todas estas atividades se a Gestão, que permeia e articula todas as ações em museus, surge em um percentual tão baixo (6,3%)?

É possível que, com a crescente criação de políticas públicas, o diagnóstico atual dos cursos de Museologia com relação à gestão mude e sua importância e destaque aumentem.



Talvez a necessidade de viabilizar o funcionamento das instituições museológicas por meio da captação de recursos tenha favorecido a pujança desta área nos projetos dos cursos, haja vista que se trata de um campo novo na formação dos profissionais museólogos. (OLIVEIRA; COSTA; NUNES, 2012, p.56)

No entanto é importante salientar que nem só de projetos de capacitação de recursos se faz a gestão em museus. A gestão é um conjunto de tarefas cotidianas que garantem a funcionalidade da instituição e exigem constantemente que o gestor esteja bem preparado. Portanto criar museus, gostar deles e perceber sua importância para a preservação do patrimônio e acesso a bens culturais é apenas o começo.

### 3 GESTÃO E GESTORES

Sabemos que todas as vertentes da cultura exigem uma forma de gestão, independentemente dos motivos, para que se desenvolvam integralmente. Gerir significa utilizar-se de recursos, que podem ser humanos, tecnológicos, financeiros, naturais, para alcançar objetivos (HANSON, 2006).

Suas funções, de acordo com Hanson (2006) são de planejar (determinação no presente do que se espera para o futuro, envolvendo as decisões que deverão ser tomadas para que as metas sejam alcançadas), organizar (divisão de tarefas), liderar (garantir que as pessoas trabalhem num objetivo comum) e avaliar o progresso (acompanhamento das atividades, de modo a garantir a execução do planejado e a correção de possíveis desvios). Para que tal tarefa seja realizada, necessitamos de um gestor, profissional capacitado para desenvolver estas atividades administrativas.

O planejamento aumenta as chances de sucesso de um projeto, evitando erros e problemas desnecessários que só atrapalhariam o andamento do processo, permitindo-se tomar decisões antecipadamente, executando as ações da melhor forma possível e poupando-se tempo, esforço e dinheiro. O planejamento coordena as operações e as várias partes de um projeto ou empresa, orientando para objetivos comuns.

Dentro do amplo âmbito da gestão, temos a gestão cultural, que compreende a administração de bens e serviços culturais que visam o desenvolvimento regional e a inclusão cultural. Segundo Hanson (2006) a economia do setor cultural pode ser dividida em duas vertentes: as “indústrias criativas”, que abrangem as atividades que visam lucro, como o cinema, e o “setor cultural”, que são as atividades sem fins lucrativos, como os museus.

Segundo Cunha (2005), a gestão cultural é um campo de ampla diversificação de área de atuação, exigindo um profissional interdisciplinar que domine, além dos temas específicos de arte e cultura, economia, princípios jurídicos, planejamento, marketing, administração, políticas culturais públicas e privadas e também conhecer o local de atuação e estar atento às novas tendências. O papel do gestor cultural,

portanto, é ser um pioneiro social capaz de utilizar ferramentas de marketing, finanças, relações trabalhistas e contabilidade.

Para desenvolver bem esta atividade, o gestor deverá conhecer profundamente seu mercado de atuação bem como os benefícios que busca o segmento. Além disso, Summerton apud Hanson (2006, p.4) destaca que:

[...] a capacidade de exercer múltiplas tarefas simultaneamente é inerente à função, sendo que freqüentemente muitas dessas tarefas são não-remuneradas. Outro ponto de destaque é a capacidade de improvisar e buscar soluções originais para problemas que surgem.

Com isso percebemos que a área de atuação do gestor é bastante ampla, abrangendo atividades da administração institucional dos setores culturais ou de projetos sociais além de elementos como: planos de negócios, política cultural, fontes de financiamento, gerência de recursos humanos e financeiros, direitos autorais e empresariais, planejamento estratégico, produção em ações culturais, pós-produção de eventos e comunicação social, entre outros.

Bendixen apud Hanson (2006, p.5) eleva a comunicação ao nível de habilidade indispensável do gestor, defendendo que a competência social, imaginação e conhecimento do mercado deveriam ser ferramentas exploradas na formação deste profissional, visto que ele atua como mediador entre a instituição e o mercado.

Tendo em vista nosso próprio País, se levarmos em consideração a riqueza e diversidade cultural, perceberemos que o Brasil agrega vantagens ao trabalho do gestor, devido à existência de vários nichos de mercado. A indústria cultural se define pelo conjunto de meios de comunicação acessíveis às massas, como companhias de dança, bibliotecas, teatros, orquestras, centros culturais, museus, empresas independentes, produtoras e redes de televisão e de cinema, jogos para computador ou Internet, entre outros espaços, que formam um poderoso sistema para gerar lucros e exigem profissionalização e auto-sustentabilidade, características que podem ser promovidas pelo gestor. Sendo assim, um dos maiores desafios do gestor, também aqui no País, será a democratização do acesso à cultura e a garantia à auto-sustentabilidade das instituições, sejam elas públicas ou privadas.

Manter o dinamismo e intercâmbio da atividade do gestor entre os vários segmentos da área artística como parte da atuação deste profissional é tão importante quanto às inter-relações com outras áreas, como a educacional, a social, a ambiental, a turística, entre outras, uma vez que a gestão é um campo complexo e exige formação interdisciplinar e a definição do perfil deste profissional.

Para tanto é mister saber transitar pela economia, pelos princípios jurídicos, pelo planejamento, pelo marketing e pela administração; reconhecer o local onde se atua, identificando suas potencialidades e singularidades; problematizar e discutir continuamente sobre os aspectos inerentes à política cultural pública e privada; aprimorar os conhecimentos referentes às diversas formas de manifestações artísticas, atentando-se para as novas tendências. Garantir a reflexão continuada a respeito da formação deste profissional ajudará a promover a inserção dos gestores no campo de trabalho.

#### **4 REFLEXÃO VS. REAÇÃO: GESTÃO DE MUSEUS E GESTORES RACIONAIS**

A experiência em museus pode se tornar agravante, frustrante, estimulante, preocupante, entre tantas outras sensações que possamos imaginar, mas nunca será entediante. Orçamento apertado, prazos curtos, pressão de interesses internos e externos podem criar uma atmosfera tensa o suficiente para confundir os pensamentos e comprometer a tomada de decisões.

Portanto sejamos honestos: o trabalho em museus é repleto de promessas, mas constantemente assombrado por problemas. E estes problemas afetam a todos, pois independente da posição a ser ocupada na instituição, uma postura frente às atividades administrativas sempre será exigida para que as funções se realizem plenamente.

Por mais sombrio que pareça o panorama, devemos encarar a realidade atual da gestão de museus, que deixa transparecer que o que existe é um processo de reação, e não um processo de iniciativas (MOORE, 1998). Conforme os problemas, demandas ou questões se apresentam, respostas são procuradas para saná-las. Cabe perceber que uma boa gestão permitiria saber qual a razão de ser do museu, suas metas e objetivos, e como estas podem ser atingidas, evitando grandes surpresas e dando fluidez ao trabalho.

Projetos culturais e captação de recursos não significam o mesmo que gerir um museu, ao contrário da tendência de se realizar cursos sobre esses assuntos hoje em dia e dar o caso por encerrado. Esta seria uma visão antiquada do quadro, quando os museus eram “dirigidos” e não “geridos”. “Dirigir” exigia um “diretor”, que acabava com o cargo quase pejorativo de “estar à frente da situação”, distribuindo as migalhas de pão do orçamento para direcionar o caminho pelo qual as tarefas seriam desenvolvidas.

Ao partirmos para uma gestão de museus, entra em cena o “gestor”, que está inserido em todo o processo, junto com sua equipe. A gestão é, portanto, uma atividade processual, não apenas uma teoria. É uma prática (e a reflexão sobre esta prática) que se dá em determinado contexto, para garantir a funcionalidade da instituição.

O que vem ocorrendo é uma grande desconfiança sobre a forma empírica com que a administração chegou aos museus, estando baseada em experiências de gestores em empresas com um caráter diferente daquele apresentado pelas instituições museais.

Em primeiro lugar, não houve uma análise atenta que diagnosticasse se os métodos utilizados no âmbito empresarial poderiam ser aplicados tal e qual para os museus. Houve êxitos, mas nos casos em que essas técnicas de direção foram aplicadas de forma inadequada, grandes fracassos foram criados. Em segundo lugar, quando os sistemas de direção foram transportados aos museus, muitas vezes já eram considerados caducos no mundo empresarial. (MOORE, 1998, p.16) [traduziu-se]<sup>1</sup>

Percebem-se, obviamente, algumas semelhanças e diferenças entre empresas e instituições museais. Entre as semelhanças temos nos museus, como nas empresas, atividades orientadas por uma série de objetivos, que são cumpridos através de uma estrutura organizada. Nesta estrutura, o trabalho se distribui entre departamentos e pessoal distintos, coordenados por um gestor (que em uma empresa, poderia ser o presidente) e cada um destes departamentos conta com pessoal especializado (conservadores, curadores, entre outros). No entanto ao mesmo tempo em que compartilham semelhanças, uma grande diferença se apresenta nesse rápido comparativo entre museus e empresas: os objetivos do museu não visam o lucro.

Outra grande questão que percebemos é que, de certa forma, a gestão é um aspecto muito descuidado na Museologia. Analisando-se a produção científica da área, percebemos que muito pouco se produz sobre o tema de forma significativa. Esta questão pode ser vista tanto como uma oportunidade quanto como uma ameaça: oportunidade de desenvolvermos bases próprias para o campo de gestão em museus e a ameaça de estagnação e acomodação, como percebemos atualmente.

---

<sup>1</sup> “En primer lugar, no se há prestado la suficiente atención a si los métodos utilizados em el ámbito empresarial se podían aplicar tal cual a los museos. Há habido éxitos, pero em los casos em que se han empleado de forma inadecuada estas técnicas de dirección, se han producido estrepitosos fracasos.”

#### 4.1 Quem é o gestor

Para reverter este papel, o gestor é de extrema importância. O gestor é aquele que

[...] conhece e está capacitado para o 'manejo' dos recursos e instrumentos disponíveis em sua instituição, para impulsionar o desenvolvimento dos processos específicos em sua área de competência e atuação, para coordenar e equacionar as diferentes atividades e ações, buscando sua operacionalização em nível ótimo, com resultados verificáveis, eficientes e eficazes, e visando o cumprimento da 'missão institucional', definida por leis, normas éticas e profissionais, e pela própria demanda e expectativa da sociedade. (HORTA, 2002, p.35)

Como já foi dito anteriormente, gerir é tarefa de todos, mas principalmente do gestor, que tem suas responsabilidades elencadas em documentos como o Código de Ética Profissional do ICOM (2001) e o Estatuto de Museus (2009). De forma resumida, as tarefas a serem cumpridas pelo gestor seriam manter o museu em todos os seus aspectos: suas equipes, seus serviços, suas coleções, suas instalações, seus espaços, seus públicos e seus programas de comunicação, educação, pesquisa e preservação, entre outros.

Devido à grande variedade de serviços do museu, é comum que percebamos o papel do gestor de forma ambígua, pouco definida e, às vezes, até impossível de ser realizada por apenas uma pessoa. O gestor deve possuir capacidades tecnológicas, políticas e sociais para orientar o trabalho no museu e cumprir suas exigências. Ele deve ser o representante público, o defensor do serviço de museus e também ser capaz de assegurar os recursos essenciais para bom funcionamento da instituição ao mesmo tempo em que mantém a integridade da instituição.

Edson (2004, p.159) determina quais são os aspectos fundamentais de uma boa gestão:

[...] (1) seleccionar [sic] o pessoal certo para o trabalho, (2) determinar o trabalho a ser feito, (3) decidir o método de trabalho a ser realizado, e (4) gerir a relação entre as pessoas que fazem o trabalho e os outros elementos do museu. Estas actividades [sic] podem ser realizadas directa [sic] ou indirectamente [sic], dependendo do tamanho e extensão do museu, mas elas são, no entanto, fundamentais ao processo de gestão.

O autor salienta que tais aspectos são fundamentais para o processo de gestão, pois sem uma boa gestão pode ocorrer a perda de interesse, confiança, reconhecimento e valor do museu como sendo uma instituição a serviço da sociedade, podendo colocar a instituição em perigo.

A boa gestão, segundo Genoways e Ireland (2003), consiste em fazer progressos em uma instituição partindo-se da situação em que esta se encontra até a situação que se pretende alcançar. Independente das circunstâncias, qualquer pessoa que assumir a gestão de uma instituição deve esperar gastar uma boa quantidade de tempo na tarefa de “arrumar a casa”, pois é mais comum assumir uma instituição já em andamento do que gerir um museu recém saído do papel. O tempo para assimilar as questões administrativas como a missão, os estatutos e demais quesitos para o bom andamento do museu é imprescindível. Com isso, destaca-se a importância da documentação da gestão do museu, registrando as práticas anteriores como forma de garantir sua continuidade ou, pelo menos, facilitar o trabalho daquele que chega.

Segundo Genoways e Ireland (2003, p.17) esta é das grandes dificuldades do trabalho do gestor:

As probabilidades de estafa são consideravelmente altas, e a média de tempo de serviço de um diretor de museu é de quatro anos. Dado o longo tempo necessário para a execução de projetos, tais mudanças acabam criando uma instabilidade considerável. Estresse é muito prejudicial quando não lidado construtivamente e com abertura; aprender a lidar com o estresse é uma habilidade que os gestores devem adicionar à sua administração. Devemos estar cientes dos perigos inerentes e desenvolver nossos próprios programas de estresse. [traduziu-se]<sup>2</sup>

## 4.2 O gestor como figura-chave do museu

Além dos problemas internos, o gestor ocupa um posto chave que o coloca em contato direto ao órgão administrativo. Normalmente, a escolha do gestor parte dessa instância superior, que deve levar em consideração o conhecimento e as

---

<sup>2</sup> “The burn-out rate is fairly high, and the average length of service of a museum director in a position is less than four years. Given the long lead time needed to make many museum projects reality, such turnovers creates considerable instability. Stress is hazardous when you do not deal with it openly and constructively; skills in stress management must be added to all the other skills museum administrators need to learn. We must be aware of the inherent dangers and develop our own stress management programs.”



competências específicas que o indivíduo deverá possuir para exercer o cargo. Estas qualidades devem incluir capacidade intelectual e experiência profissional específica, além de uma reconhecida postura ética. Mesmo que se trate de um cargo político, muitas vezes, é indispensável que sejam admitidos profissionais qualificados, com as competências necessárias para responder ao conjunto das responsabilidades dos museus (LEWIS, 2004).

Estar sujeito a uma instância superior significa que, a qualquer momento, o museu pode “esbarrar” em alguns obstáculos no cumprimento dos seus objetivos. Pode surgir certa falta de liberdade para a realização de projetos esporádicos e, principalmente, o centralismo financeiro. Mesmo que o gestor tenha liberdade para administrar a instituição, o fato de não possuir recursos livres para tal pode ser um grande impedimento.

Importa aqui salientar que tudo pode depender da vontade política. Neste caso, as prioridades do museu podem não estar ao “sabor” das políticas autárquicas e, por isso, nem sempre os museus resolvem os seus problemas. (ABREU, 2008, p.56)

Saber lidar com sua tutela é papel importante do gestor de museus, para que a criatividade e o empenho do desenvolvimento das atividades não sejam comprometidos. Da mesma forma, o órgão administrativo, superior à instituição, deve ter esclarecida a premissa de que nunca deve exigir aos profissionais de museus que ajam de maneira a entrar em conflito com as disposições da legislação nacional ou com o código de ética profissional. Tutela e gestor devem aprender a trabalhar em conjunto e tirar proveito desta relação.

O gestor ocupa um posto central com relação a sua equipe e o órgão administrativo superior. Ele deve trabalhar com a administração para obter os recursos necessários à implementação de seus projetos. O gestor deve reportar à administração os progressos do plano do museu sistematicamente e manter o foco de seus superiores sobre este documento. (GENOWAYS; IRELAND, 2003, p.87) [traduziu-se]<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> “The director sits in a pivotal position between the board and the staff. The director must work with the board to obtain the resources necessary for implementation. The board must approve the annual budgets that allocates resources. The director should be reporting progress on the plan to the board on a regular basis and keeping the board’s focus on this document.”

Com isso, salienta-se a importância do gestor estar a par das políticas museológicas e, fundamentalmente, das necessidades culturais, patrimoniais e territoriais que envolvem o museu. O conhecimento de causa garantirá os direitos da instituição e trará fundamento às reivindicações frente à sua tutela.

### 4.3 Estar preparado

Segundo Genoways e Ireland (2003), existem algumas características que o gestor deve desenvolver para realizar uma boa gestão: paixão pelo trabalho, visão planejada, carisma, coragem para encarar desafios e diversidades, a idéia de time, o compromisso de assumir responsabilidades e promover resultados, celebrar e dividir sucessos, comprometimento com orçamento e recursos, comunicação, promover padrões e ações profissionais, administração de conflitos e bom relacionamento com seus superiores.

Os autores (GENOWAYS; IRELAND, 2003, p.332) ainda apresentam uma dica de ouro

Concentração nos pontos fortes e gerenciamento de fraquezas é o novo mantra. Pontos fortes são mais do que coisas que você faz bem, e incluem os padrões de comportamento, pensamentos e sentimentos que indicam progressos mensuráveis na direção da excelência. Fraquezas, nessa visão, são mais do que aquilo que não fazemos bem, também incluem qualquer coisa que interfira na produtividade ou diminua sua auto-estima. A conclusão: "não há alquimia para fraquezas. Elas podem ser removidas, mas não podem ser transformadas em forças. O objetivo, portanto, é gerir pontos fracos de modo que os pontos fortes possam ser liberados para se desenvolver e tornarem-se tão poderosos a ponto de transformar as fraquezas em algo irrelevante". [traduziu-se]<sup>4</sup>

A gestão de museus é, portanto, uma tarefa imprevisível. Não há uma fórmula que determine as ações e reações a serem tomadas. Estar preparado e conhecer seu meio de trabalho são questões importantes para os gestores, mas a função mais

---

<sup>4</sup> "Focus on strengths and manage of weakness is the new mantra. Strengths are more than things you do well, and include patterns of behavior, thoughts, and feelings that indicate measurable progress toward excellence. Weaknesses, in this view, are more than what you do not do well; they also include anything that intrudes on your areas of productivity or lessens your self-esteem. The conclusion: 'there is no alchemy for weaknesses. They can be removed but they cannot be transformed into strengths. The goal, therefore, is to manage weaknesses so the strengths can be freed to develop and become so powerful they make the weaknesses irrelevant.'"

poderosa de um gestor eficaz ainda é inspirar a participação de toda a equipe (EDSON, 2004, p.107).

#### **4.4 O museu é feito por pessoas**

De acordo com o Ministério da Cultura (BRASIL, 2009b), o museu se constitui em um processo inter e transdisciplinar, que compreende os mais diversos tipos de trabalhadores com as mais variadas formações e especializações. Gerir é comprometer e responsabilizar todos os parceiros, pois um trabalho feito isoladamente não desenvolve estratégias, enquanto o contrário colabora para o desenvolvimento através de processos mensuráveis e comparativos. “Antes de mais [nada], liderar implica o exemplo de quem lidera. Liderar é também implicar, delegar competências e exigir o cumprimento das funções delegadas” (ABREU, 2008, p.47).

É responsabilidade do gestor do museu planejar, organizar e destacar as habilidades do seu pessoal para a realização das tarefas, sejam elas quais forem. Muitas tarefas de museus exigem trabalho em equipe, e a formação dessa equipe está entre as tarefas da liderança. A essência da construção de uma boa equipe é estabelecer um equilíbrio entre habilidades e competências, acordar objetivos comuns e promover o debate criativo (GENOWAYS; IRELAND, 2003). Interesses e necessidades de reconhecimento individuais devem ser postos de lado para que o sucesso da equipe e do museu torne-se o objetivo final.

Um museu só funciona por causa das pessoas, muito embora sua função seja preservar, colecionar, pesquisar. Apesar de todos os pormenores técnicos, no final, todos elementos convergem para o pessoal, que é coordenado pelo gestor. A estrutura da equipe do museu pode ser alterada, mas o cuidado com o envolvimento do pessoal e a atribuição de papéis jamais deve ser perdida.

[...] a estrutura organizacional e de gestão do museu precisa de promover um espírito de trabalho de equipa [sic], comunicação interna aberta e um sentido de propósito geral aceite. Por este motivo, uma boa gestão do museu é também sobre o desenvolvimento do trabalho de equipa [sic], desenvolvendo a percepção institucional e criando um ambiente onde todos os membros do pessoal possam trabalhar de forma eficaz e eficiente em conjunto para atingir as metas institucionais. (EDSON, 2004, p.149)

Saber lidar com a equipe pode ser o maior desafio do gestor, mas também pode tornar-se a atividade mais recompensadora. É importante ressaltar que o envolvimento de todos nas atividades não é uma questão de “dar liberdade”. Weil (1998, p.414) salienta que “Um museu não é um organismo democrático. Uma das principais funções do gestor consiste em dirigir o pessoal, e não representá-lo.” [traduziu-se]<sup>5</sup> para em seguida afirmar que “Este é o grande privilégio do gestor – e sua terrível responsabilidade também: determinar as verdades que irá comunicar o museu e as crenças que ele vai transmitir.” (1998, p.415) [traduziu-se]<sup>6</sup>

Criar uma equipe com interesses em comum, que visem os objetivos que a instituição pretende atingir é um grande passo para uma boa administração de pessoal. O que percebemos nos museus do Estado do Rio Grande do Sul é a formação de equipes pela autoridade administrativa, não permitindo que o gestor busque as pessoas com quem vai trabalhar.

A formação de uma equipe possui profundas implicações na gestão. Quando não for possível criar uma equipe de trabalho, é importante que o gestor sirva de exemplo para os funcionários da casa, passando valores e crenças que permitam o desenvolvimento de um modelo de gestão sustentável. Tais valores surgem nas políticas, onde a participação de todos também é de grande valia.

#### **4.5 Refletir é a melhor reação**

Qualquer museu pode ser melhorado, e um planejamento eficaz é uma parte importante da garantia de qualidade e do processo de melhoria contínua. O plano museológico cria horizontes a partir de uma visão de futuro e tem a capacidade de estabelecer uma direção para onde o museu deverá seguir, como um processo contínuo de elaboração. Trata-se de um instrumento administrativo flexível através do qual a equipe toma consciência quanto às oportunidades e riscos aos quais o museu está sujeito e orientando-o para o estabelecimento da direção a seguir, a

---

<sup>5</sup> “Un museo no és un organismo democrático. Una de las principales funciones del director consiste en dirigir al personal, no representarlo.”

<sup>6</sup> “Éste es el gran privilegio del director – y su terrible responsabilidad también: determinar las verdades que va a comunicar el museo y las creencias que va a transmitir.”

partir das características do ambiente e cumprimento da missão institucional (CURY, 2009, p.31).

Mais do que tomar decisões (reação), o gestor deve seguir uma política pré-definida (reflexão). Com o plano podemos: perceber os pontos positivos e negativos, fortes e fracos (as características, oportunidades e riscos) e saber trabalhar com eles; adaptar às mudanças; visualizar os problemas e limitações e saber trabalhá-los; canalizar recursos. O bom planejamento também leva em consideração uma perspectiva da história do museu, sua missão, acervo, pessoal, instalações, financiamento, apoio da comunidade, público, estatuto político (EDSON, 2004).

O plano museológico também deve ser revisto periodicamente, não isentando o museu que já o possui de realizar avaliações.

A avaliação museológica é parte inerente do projeto de gestão, pois traz à luz da consciência o andamento das estratégias, métodos, técnicas, ações propostas, posições, comportamentos etc. É a avaliação que unifica o cotidiano do museu ao projeto de gestão, ajustando-os reciprocamente para a eficiência e a eficácia. Para tanto, a avaliação deve ser praticada em todo o museu e atingir diferentes níveis e planos, envolvendo seus atores (público interno e externo), ou seja, avaliar os métodos e estratégias, ações, atividades, produtos e serviços. A avaliação alimenta, ajusta, adequa, corrige... faz o sistema andar em direção aos objetivos traçados e aos propósitos institucionais. (CURY, 2009, p.33)

Como podemos perceber, poucos são os museus que possuem um plano museológico desenvolvido, apesar das exigências do Estatuto de Museus, vigente desde o ano de 2009. Em sua maioria, os museus funcionam de acordo apenas com a legislação municipal, estadual ou federal, enquanto deveriam possuir políticas próprias. Um estatuto ou outro documento que estabeleça sua constituição, políticas filosóficas (que tratem das questões éticas), de desenvolvimento de recursos (para tratar do orçamento), de procedimentos de trabalho (para abordar os assuntos operacionais), entre outras, seriam de grande valia para a gestão e o desenvolvimento dos museus.

Os gestores possuem uma idéia bastante limitada de que o plano museológico limitaria a flexibilidade e a capacidade de responder de modo criativo às dificuldades e oportunidades apresentadas ao seu trabalho (MOORE, 1998). O que não percebem é que o plano museológico seria uma ferramenta que facilitaria a

liderança, promovendo o seguimento da missão da instituição e definindo os valores necessários para alcançá-la.

O plano museológico só é menos importante que a missão do museu. A missão, mais do que tudo, deve ser plenamente realizável, podendo levar o museu ao fracasso caso não seja compreensível ou passível de ser seguida e desenvolvida.

Idealmente, a missão de uma organização responde a cinco questões-chave e deve ser sintetizada sucintamente em uma “declaração de missão”.

Missão

- Por que existimos? (propósito)
- Em que acreditamos? (valores)
- O que queremos conseguir? (metas)
- O que fazemos? (função)
- Para quem fazemos? (público/parceiros)

Declaração de missão

Um conjunto de palavras que sintetiza brevemente o propósito, valores, metas, estratégia e público-alvo de maneira informativa e, de preferência, inspiradora. (MASON, 2004, p.56)

Cabe salientar que a missão também deve ser avaliada periodicamente. Não há nada que proíba a mudança da missão de um museu, desde que as considerações acima sejam levadas em conta. A gestão museológica pressupõe, antes de mais nada, apreender a missão e objetivos do museu.

#### **4.6 Gestor especialista ou generalista**

Outro elemento que pode influenciar na escolha de um gestor para a ocupação do cargo ou na sua forma de gerir a instituição é sua formação. O Ministério da Cultura, em documento que elenca subsídios para a criação de museus municipais afirma que “É importante que os museus municipais busquem o apoio de profissionais com formação específica no campo da museologia e construam programas de intercâmbio com as Instituições de Ensino Superior.” (BRASIL, 2009b, p.24)

Teremos, ao longo dos anos, na literatura sobre o assunto, autores que defendem que o gestor de museus deve ser um especialista e outros autores que prezam o papel dos generalistas. Horta (2002, p.41) afirma que

Na direção e gerenciamento de museus, **é imprescindível** a formação técnica em Museologia, ou em áreas afins, como a Antropologia, a Arqueologia, a História da Arte, a História, a Sociologia, a Arquivologia, a Biblioteconomia, a Arquitetura, com conhecimentos especializados na área de museus. [...] A formação garante a validade dos conceitos e princípios a serem acionados sobre as ações e nas tomadas de decisões e estratégias do trabalho e legitima a área de atuação junto a colegas e sociedade, que espera alguém adequado para a execução do trabalho, não um “aventureiro”. (HORTA, 2002, p.41) [grifou-se]

A autora acredita que, por possuir responsabilidades eminentemente técnicas, o museu não pode dispensar a formação especializada. Genoways e Ireland (2003, p.16) problematizam a questão da liderança, especulando se há a possibilidade de se formar um líder ou se esta seria uma habilidade nata.

Como uma pessoa se torna um visionário e um líder? Estas são qualidades intangíveis, e enquanto podemos discutir técnicas para tornar uma visão realidade ou exercer liderança, não temos certeza de que um livro possa ensinar esses atributos. A experiência é uma grande professora. Pelo menos dez anos de experiências administrativas, no nosso ponto de vista, é o necessário para atingir o nível de ‘expert’ na administração de museus, e vários desses anos deveriam ser dedicados ao cargo de diretor (ou um alto cargo de chefia em instituições maiores). [traduziu-se]<sup>7</sup>

Os autores ingleses acabam por impor uma limitação sobre a afirmação de Horta, pois acreditam que a formação acadêmica não bastaria para resultar em uma boa gestão. Elevando-se a característica de liderança a um dom nato ou que exige anos de experiência, limita-se a possibilidade de qualquer indivíduo tornar-se um bom gestor, independentemente o fato de sua formação ser na área de museus.

Ackerson apud Genoways e Ireland (2003, p.331) afirma que

A liderança é mais uma arte do que um ato. Muitas habilidades de liderança podem ser aprendidas e aperfeiçoadas com a experiência, mas a liderança é mais do que competência técnica. Liderança é uma combinação de competências adquiridas e talentos intangíveis. [traduziu-se]<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> “How does one become a visionary and a leader? These are intangible qualities, and while we can discuss techniques for making a vision reality or exercising leadership, we are not certain that any book can teach these attributes. Experience is a great teacher.

At least ten years of administrative experience, in our view, is needed to reach the level of ‘expert’ in museum administration, and several of these years should be served as a museum director (or major department head in larger institutions).”

<sup>8</sup> “Leadership is as much an art as it is an act.’ Many leadership skills can be learned and honed with experience, but leadership is more than technical competence. Leadership is a combination of acquired skills and intangible talents.”

Os autores defendem que a parte técnica é facilmente apreendida por qualquer sujeito, mas a parte de liderança exige muito mais dedicação, predisposição e prática.

No entanto acredita-se que haverá uma necessidade e uma demanda para que pessoas que assumam a profissão de gestor de museus tenham uma educação mais acadêmica. Museus com os orçamentos e pessoal reduzidos, como é o caso dos museus no Estado, não acharão mais aceitável o período de aprendizagem que era tradicional para a formação do pessoal. Tal procedimento se tornará simplesmente muito caro, tanto em tempo quanto em dinheiro. A demanda por uma força de trabalho altamente treinada para museus irá colocar maior pressão sobre os estudos de museus e oferecerá oportunidades para a criação de novos programas educacionais. (GENOWAYS; IRELAND, 2003)

Para compreendermos por quê a gestão em museus passa por essa falta de identidade, devemos traçar um breve perfil histórico do cargo. Este trabalho, segundo Moore (1998) vem sofrendo mudanças desde o final dos anos 1960, início dos anos 1970. Antes deste período, o **diretor** de museus era mais um intelectual do que um profissional, exigindo de sua posição apenas o trabalho de curadoria e líder social.

Após os anos 1970, passou-se a exigir um profissional que, além de credenciais acadêmicas satisfatórias, apresentasse características como avaliar criticamente, raciocinar, comunicar, convencer, ouvir, facilitar, desafiar, inspirar, possuir visão bem como mostrar experiência prática em áreas como planejamento de longo prazo, desenvolvimento de recursos humanos, finanças, *marketing*, direito, informática, padrões profissionais, pesquisa, metodologia, cuidados com gestão de coleções, apresentação e interpretação, segurança e o gerenciamento de recursos. Alguns podem sugerir que o cargo pode ser resumido de forma sucinta com “a capacidade de andar sobre a água”, mas estas são exigências que surgem para satisfazer o cargo, que exige este perfil multifacetado e torna os diretores em **gestores** de museus, indivíduos únicos com muitas habilidades e talentos (GENOWAYS; IRELAND, 2003).

Nos anos 1980, tais características de gestor só eram encontradas na área de Administração de Empresas, o que resultava em muitos gestores de museus



precedentes do mundo empresarial. A este profissional faltava o conhecimento técnico da área de museus, que devia ser apreendido durante sua gestão. Para tanto, soluções como a gestão compartilhada serviram para algumas instituições, onde uma pessoa tratava da captação de recursos e demais atividades administrativas enquanto outra lidava com as questões técnicas do museu.

Com isso, tornamos a perguntar: qual seria o melhor gestor para uma instituição museológica? Um especialista, com conhecimentos técnicos de museu, ou um generalista, com conhecimentos administrativos?

Weil (1998, p.415) defende a idéia de que

Ainda que se possam apresentar muitos argumentos para ambas as opções [generalistas ou especialistas], na minha opinião a análise de duas das funções que o diretor deve desempenhar: formular a ideologia do museu e atuar como porta-voz da instituição para transmitir esta ideologia aos distintos públicos do museu, inclinam a balança definitivamente a favor do especialista [traduziu-se]<sup>9</sup>

Sendo o gestor um especialista, no caso, um museólogo, ele já estaria imerso no discurso da área, podendo transitar por ela sem grandes dificuldades. Weil conclui seu pensamento propondo que

Na ausência de um candidato que possua um equilíbrio entre conhecimento acadêmico e capacidade de gestão, aqueles que têm a responsabilidade de nomear o diretor do museu devem optar pelo especialista que esteja preparado e seja capaz de aprender os rudimentos da gestão, ou então optar pelo especialista em gestão que possa adotar rapidamente os métodos, a ética, e os conhecimentos especializados da disciplina, ou que esteja disposto a delegar vários elementos-chave do seu cargo a seus subordinados. (WEIL, 1998, p.416) [traduziu-se]<sup>10</sup>

Fica claro que o autor pensa ser uma escolha mais acertada a de um gestor museólogo para o cargo, mas que não há rigidez quanto a isso. Levando-se em

---

<sup>9</sup> “Aunque se puede presentar muchos argumentos para ambas opciones, en mi opinión el análisis de dos de las funciones que debe desempeñar un director, formular la ideología del museo y actuar como portavoz para transmitir dicha ideología a los distintos públicos del museo, inclinan la balanza definitivamente a favor del especialista en la disciplina.”

<sup>10</sup> “Ante la ausencia de un candidato que posea un equilibrio entre el conocimiento de la disciplina y una capacidad de gestión, aquellos que tienen la responsabilidad de designar al director del museo deberán optar entre un especialista en la disciplina que este preparado y sea capaz de aprender los rudimentos de la gestión, o un especialista en gestión que puede adoptar rápidamente los métodos la ética, los conocimientos especializados y el valor de un campo de la disciplina, o que este dispuesto a delegar varios elementos clave de su cargo a sus subordinados.”

consideração que o líder pode ser formado, mas é uma atividade que toma tempo, muitas vezes a contratação de um gestor de outra área, que não a Museologia, pode ser a decisão correta. A unanimidade é que o líder deve ser alguém preocupado com a satisfação do seu pessoal e com sua produção.

Para fazer frente aos desafios que se apresentam, a gestão do museu precisa compreender e aplicar os princípios de gestão contemporâneos retirados da pesquisa e da “melhor prática”, tendo-se em vista de que não possuímos literatura específica que oriente a área. O ideal seria que as instituições museológicas “[...] dispusessem de uma instituição oficial que organizasse os museus do país, fossem eles públicos ou privados, e propusesse as normas legais referentes à atuação do setor museológico” (TOLENTINO, 2006, p.107), fato este que não percebemos atualmente na área de gestão, muito embora contemos com órgãos como IBRAM, SBM e SEM.

## 5 O IDEAL DE GESTÃO: NORMAS E DIRETRIZES

Não devemos nos iludir pensando que o ideal de gestão existe na prática. Busca-se sempre o melhor exercício das atividades tendo-se em vista os recursos disponíveis, sejam eles pessoais, financeiros, entre outros. Este é o modelo que podemos conferir atualmente nos museus do Rio Grande do Sul, onde o que se percebe é que o trabalho quase sempre é realizado em bases de estruturas pouco pensadas, os recursos humanos possuem qualificações e valências nem sempre adequadas, e os orçamentos são demasiado reduzidos para fazerem face aos objetivos propostos anualmente no plano de atividades da instituição.

Tendo em vista as dificuldades enfrentadas no setor museológico brasileiro, o Ministério da Cultura lançou a Política Nacional de Museus, em maio de 2003, com o intuito de formar as bases da política do Governo Federal para o setor museológico. Com isso, o documento garante políticas públicas voltadas aos museus brasileiros, promovendo um avanço no campo museológico. O Sistema Brasileiro de Museus é o setor responsável pela gestão da Política, que tem como objetivo

Promover a valorização, a preservação e a fruição do patrimônio cultural brasileiro, considerado como um dos dispositivos de inclusão social e cidadania, por meio do desenvolvimento e da revitalização das instituições museológicas existentes e pelo fomento à criação de novos processos de produção e institucionalização de memórias constitutivas da diversidade social, étnica e cultural do país. (BRASIL, 2003, p.8)

Mesmo que a realidade desejada pela Política Nacional de Museus ainda não tenha se concretizado completamente, os museus devem ser geridos de acordo com diretrizes apresentadas em códigos, leis e estatutos, ainda que minimamente representadas dentro dos recursos e limites da instituição. Sobre o trabalho em museus recaem normas presentes em documentos como o Código de Ética para Museus do *International Council of Museums* (ICOM) e o Estatuto de Museus.

O Código de Ética Profissional do ICOM foi adotado por unanimidade pela 15ª Assembléia Geral do conselho, realizada em Buenos Aires em 4 de novembro de 1986. Após análise meticulosa do documento, uma versão atualizada foi publicada em 2004 e segue vigente. O documento estabelece uma declaração geral de conduta profissional, cujo respeito é considerado exigência mínima para praticar a

profissão museológica. Como o conselho é internacional, é permitido que alterações com o intuito de desenvolver e fortalecer o Código de acordo com exigências particulares nacionais ou especializadas sejam realizadas.

A Lei 11.904, que institui o Estatuto de Museus, foi sancionada em 14 de janeiro de 2009 e contém legislação específica para orientar e auxiliar as instituições museais em suas tarefas de rotina, com normas de preservação, conservação, restauração e segurança dos bens artísticos, além do dever do poder público no estabelecimento de mecanismos de fomento e incentivo do setor, dando destaque para o Plano Museológico. Também estabelece diretrizes para criação, fusão e extinção de museus e a caracterização de museus públicos.

Após uma leitura de ambos documentos, podemos traçar o perfil que é tido como ideal para a gestão em museus, tendo em vista que as publicações regem a profissão de museólogos. O Código de Ética, em seu glossário, já traz definições para o termo “direção”, apresentado como “pessoas ou organizações definidas nos regimentos dos museus como responsáveis por sua manutenção, desenvolvimento estratégico e previsão de recursos” (ICOM, 2001). A este conceito, somamos o de “profissional de museus”, também presente no glossário do Código, que os apresenta como sendo trabalhadores que

[...] tenham **formação especializada ou que possuam experiência prática equivalente em qualquer campo necessário à gestão e atividade de um museu**, assim como os profissionais autônomos que respeitem o Código de Ética do ICOM e que trabalhem para museus ou instituições como as definidas no estatuto mencionado. (ICOM, 2001)  
[grifou-se]

Ainda no regulador da conduta profissional apresenta-se o item 1.12, da “Nomeação de diretor ou coordenador”, que apresenta o gestor de museus como peça chave, devendo ser selecionado considerando-se seus conhecimentos e habilidades para o cargo.

Segundo o ICOM (2001), essas habilidades e conhecimentos “devem incluir capacidade intelectual e experiência profissional específica, além de reconhecido comportamento ético”. O que não fica definido no documento é quais seriam estas experiências profissionais específicas tidas com pré-requisitos para a ocupação do papel de gestor.

Realizando-se um mapeamento do papel do gestor no Código de Ética para Museus do ICOM, temos que ele “deve ser diretamente responsável por seus atos e ter acesso direto às estruturas administrativas superiores” (ICOM, 2001) compreendendo as funções de: elaboração de elementos básicos como o ato constitutivo do museu, o estatuto que defina a sua missão, seus objetivos e a política da instituição.

Após, na área da segurança, deve garantir que as instalações e ambiente sejam adequados para o desempenho das funções básicas; que todos tenham pleno acesso ao museu; que as normas de saúde, segurança e acessibilidade sejam aplicadas a funcionários e visitantes; desenvolver e utilizar normas para proteger o público, funcionários, acervo e outros equipamentos contra acidentes causados pela natureza ou pelo homem; que a segurança seja adequada para prevenir as coleções contra furto ou dano.

Além disso, deve cuidar das finanças, assegurando que haja recursos financeiros suficientes para manter e desenvolver as atividades do museu; ter diretrizes em relação às fontes de receitas que possam ser geradas através de atividades próprias do museu ou originárias de fontes externas.

Cabe ao gestor, também, assegurar que todas as medidas relativas ao pessoal sejam tomadas de acordo com as normas do museu e com a legislação vigente; instituir e utilizar normas que se refiram à aquisição, preservação e uso das coleções; estabelecer e aplicar normas para garantir que seu acervo (tanto permanente quanto temporário) e as informações associadas sejam devidamente registrados; estar familiarizado com a legislação internacional, nacional e local vigente e seguir as políticas e as normas da instituição empregadora.

Partindo-se para o Estatuto de Museus (BRASIL, 2009a), podemos fazer o levantamento de diversos artigos da lei onde é tratada a questão da gestão.

Art. 17. Os museus manterão funcionários devidamente qualificados, observada a legislação vigente.  
Parágrafo único. A entidade gestora do museu público garantirá a disponibilidade de funcionários qualificados e em número suficiente para o cumprimento de suas finalidades.

Mais uma vez, a formação e qualificação necessárias para o trabalho em museus não é especificada. Destaca-se o papel de uma boa equipe, independente da formação exigida, para o satisfatório desenvolvimento das atividades.

Art. 20. Compete à direção dos museus assegurar o seu bom funcionamento, o cumprimento do plano museológico por meio de funções especializadas, bem como planejar e coordenar a execução do plano anual de atividades.

Este é o único artigo que apresenta as competências **do diretor** de instituições museais, ao contrário dos demais artigos apresentados. Os artigos que veremos a seguir são descritos como competências **do museu**, não personificando a responsabilidade sobre elas em momento algum.

Art. 23. Os museus devem dispor das condições de segurança indispensáveis para garantir a proteção e a integridade dos bens culturais sob sua guarda, bem como dos usuários, dos respectivos funcionários e das instalações.

Parágrafo único. Cada museu deve dispor de um Programa de Segurança periodicamente testado para prevenir e neutralizar perigos.

[...]

Art. 28. O estudo e a pesquisa fundamentam as ações desenvolvidas em todas as áreas dos museus, no cumprimento das suas múltiplas competências.

§ 1º O estudo e a pesquisa nortearão a política de aquisições e descartes, a identificação e caracterização dos bens culturais incorporados ou incorporáveis e as atividades com fins de documentação, de conservação, de interpretação e exposição e de educação.

§ 2º Os museus deverão promover estudos de público, diagnóstico de participação e avaliações periódicas objetivando a progressiva melhoria da qualidade de seu funcionamento e o atendimento às necessidades dos visitantes.

Art. 29. Os museus deverão promover ações educativas, fundamentadas no respeito à diversidade cultural e na participação comunitária, contribuindo para ampliar o acesso da sociedade às manifestações culturais e ao patrimônio material e imaterial da Nação.

[...]

Art. 32. Os museus deverão elaborar e implementar programas de exposições adequados à sua vocação e tipologia, com a finalidade de promover acesso aos bens culturais e estimular a reflexão e o reconhecimento do seu valor simbólico.

[...]

Art. 38. Os museus deverão formular, aprovar ou, quando cabível, propor, para aprovação da entidade de que dependa, uma política de aquisições e descartes de bens culturais, atualizada periodicamente.

Parágrafo único. Os museus vinculados ao poder público darão publicidade aos termos de descartes a serem efetuados pela instituição, por meio de publicação no respectivo Diário Oficial.

[...]

Art. 44. É dever dos museus elaborar e implementar o Plano Museológico.

Confrontando o Estatuto com o documento regulador da conduta dos profissionais de museus, perceberemos que todos seus artigos apresentam atividades que, no documento anterior, eram tidas como sob responsabilidade do gestor. Como dito anteriormente neste capítulo, a profissão de museólogo é regida por uma série de documentos que complementam uns aos outros, não constituindo um erro grave a falta de indicação de algum profissional para se responsabilizar pelas atividades apresentadas nos artigos do Estatuto.

Outro dado recorrente em ambos documentos é a formação de uma equipe qualificada para a execução das tarefas do museu. Com isso, torna-se acertada a ambiguidade dada à expressão “o museu é responsável por” pois, desde que as atividades sejam executadas com eficácia, não importa quem é o responsável por ela, podendo representar, inclusive, uma forma de gestão descentralizadora.

Diretrizes que conduzam o trabalho em museus para a boa conduta e princípios estabelecidos para a instituição se apoiar são um guia moral que pode organizar o fazer de uma equipe e direcioná-la ao cumprimento da missão da instituição. Um plano museológico estabelece os procedimentos enquanto um estatuto ou um código profissional delineiam os comportamentos esperados para sua realização.

Um museu que complemente estes documentos (Estatuto de Museus e Código de Ética para Museus) com diretrizes semelhantes, mas adequadas à sua realidade, garantirá não apenas o resguardo de suas ações perante instâncias externas à instituição, mas também a segurança de estar fazendo o certo.

## 6 O PERFIL ATUAL DA GESTÃO DE MUSEUS NO RIO GRANDE DO SUL

Para analisar o atual perfil da gestão de museus, foram entrevistados quatro gestores, sendo eles museólogos e não-museólogos, potencializando esta investigação por meio de uma amostragem deste cenário na contemporaneidade. Os gestores selecionados representaram diferentes tutelas de museus, como federal, estadual, municipal e militar, onde exerceram gestões museográficas e/ou administrativas. Os participantes desta análise concordaram em ter seus nomes e espaços de gestão citados, para fim de ilustrar a pesquisa. No âmbito federal, foi selecionado o Museu das Missões, sob a gestão de Isabela Souza (museóloga); no âmbito estadual, o Museu Julio de Castilhos, sob a gestão de Luiz Capra Filho (não-museólogo); no âmbito municipal, o Museu Joaquim José Felizardo, sob a gestão de Maria Angélica Zubarán (não-museóloga) e, no âmbito militar, o Museu Militar do Comando Militar do Sul, sob a gestão de Nathalia Costa (museóloga).

Isabela Souza é graduada em Museologia pela Universidade Federal da Bahia (UFBA) e, atualmente, trabalha no Museu Forte Defensor Perpétuo, de Paraty, Rio de Janeiro. Isabela foi museóloga do Museu das Missões de 2007 a 2011, onde desenvolvia atividades relacionadas à coordenação técnico-administrativa do Museu. O Museu atualmente é gerido por Ariston José Correia Filho que, já no período estudado era responsável pela parte administrativa da instituição, cabendo à entrevistada as questões técnicas da área de Museologia.

Luiz Armando Capra Filho é licenciado em História pela Faculdade Porto-Alegrense de Educação, Ciências e Letras (FAPA) e pós-graduado em História Contemporânea pelo Centro Universitário La Salle (Unilasalle). Possui MBA em Gestão Empresarial na Fundação Getúlio Vargas (FGV) e cursa o mestrado em Processos em Manifestações Culturais da Federação de Estabelecimentos de Ensino Superior em Novo Hamburgo (FEEVALE). Atualmente é professor de graduação e pós-graduação nas áreas de gestão cultural, produção cênica e administração de empresas além de diretor da unidade de educação a distância (EaD) do SENAC RS. Capra foi gestor do Museu Julio de Castilhos de 2007 a 2010.

Maria Angélica Zubarán é graduada em História pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), com mestrado em Latin American History (State University of



New York), doutorado em História pela mesma instituição e pós-doutorado em História no Birkbeck College, Londres. Maria Angélica atua como gestora no Museu Joaquim José Felizardo desde o ano de 2010 até o momento desta pesquisa.

Nathalia Costa é museóloga graduada pela Universidade Federal de Pelotas (UFPel) e integra a equipe do Museu Militar do Comando Militar do Sul desde 2011. Na instituição, Nathalia é responsável pela parte técnica da área de Museologia. O Museu atualmente é gerido pelo Cel. Waldo Manuel de Oliveira Aires, doutor em Ciência Militares.

A pesquisa qualitativa foi concebida no perfil de entrevista semi-estruturada, tendo seu roteiro baseado nas temáticas mais recorrentes da literatura pesquisada e se dividiu em 37 questões, separadas em quatro blocos de assuntos com temáticas previamente formuladas para ampliar as análises sobre o perfil e perspectivas do gestor museólogo e não-museólogo (APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA). As entrevistas foram realizadas no segundo semestre do ano de 2012, em encontros presenciais, com exceção de Isabela, que respondeu à entrevista por correio eletrônico, pois reside atualmente no Rio de Janeiro.

A partir dos debates acadêmicos e das análises formuladas pelos gestores entrevistados sobre a gestão em museus e seu exercício é possível evidenciar cinco pontos de destaque, que serão analisados a seguir.

## 6.1 Nosso trabalho

Inicialmente, é importante saber como os entrevistados concebem o conceito de gestão, traçar como os gestores se percebem em seu meio de atuação e a importância dada à sua atividade. Os entrevistados foram unânimes ao afirmar que a gestão de museus deve perpassar os princípios teóricos da Museologia e destacaram algumas peculiaridades sobre a atividade. **Capra** (não-museólogo), por exemplo, chamou a atenção sobre a realidade prática das instituições museais, que muitas vezes passa despercebida:

Museus têm sua missão a ser cumprida, têm seus pontos a serem cumpridos: têm a questão do acervo, a questão da pesquisa e a questão do público. A questão da gestão do museu deve perpassar esses três pontos da melhor maneira possível e garantir que esses três pontos sejam

contemplados dentro da realidade que a instituição possui. Além disso, ou junto disso, tem que entender o museu como uma instituição, isto é, ela muitas vezes é um CNPJ, e uma instituição que está vinculada ao poder público ou ao poder privado, muitas vezes associado a um grupo de pessoas como uma associação de amigos, ou coisa que o valha, mas principalmente que é uma instituição que deve dar resultado. Quando falo resultado, não é necessariamente resultado financeiro. O museu como instituição em sua grande maioria pública, uma realidade bem brasileira, tem seu compromisso com a sociedade. É público. Então ele tem que dar certos retornos. E muitas vezes esse retorno é a própria existência, permanência da instituição funcionando e cumprindo esses três fatores.

**Nathalia** (museóloga) ratifica a questão do público e a importância de uma instituição que foque em sua gestão além de expor a complexidade da atividade:

Na prática é bem diferente da teoria... O que a gente aprende... além de gestão de museus a gente vê que não só recursos, muito de gestão humana, tu trabalha com pessoas. Não só a equipe do museu bem como o visitante. Gestão engloba tudo isso, desde a questão do planejamento de uma exposição, a qualificação de um orçamento, a qualificação da equipe da instituição, a maneira como se interage com o seu visitante, que torna tudo possível. Gestão é uma coisa complexa mas é fundamental, uma das bases da instituição museal.

Teoricamente, pode parecer bastante fácil gerir um museu, tendo-se em vista que o profissional pode se guiar por estruturas apresentadas na literatura das áreas de Gestão e Museologia. No entanto a gestão é um processo, uma prática que, assim como o museu, está em constante mutação. É possível que, conforme pondera Horta (2002), pelo fato de os museus trabalharem com a conservação, seus hábitos e mecanismos também sejam conservados, fazendo com que as atitudes do museu parem no tempo e resistam às inovações.

De acordo com os entrevistados, entretanto, esta realidade está sendo alterada gradualmente, possivelmente pelo surgimento de cursos de graduação em Museologia, que trazem uma maior sensibilidade à área. **Nathalia** (museóloga) acredita que, mesmo que a Museologia exista há mais de 60 anos, apenas no início dos anos 2000 o assunto entrou em voga. Um dos elementos disseminadores dos novos preceitos museológicos é, sem dúvidas, o gestor.

## 6.2 Como nos vemos e o que fazemos para melhorar

**Capra** (não-museólogo) discorre sobre o que é ser gestor:

O que é esta palavra que a gente trata como gestor? Gestor está vinculado a um processo de gestão, de pensar, de fazer a coisa avançar, mas não acredito, hoje, que haja espaço em nenhuma instituição museológica para o indivíduo que esteja focado simplesmente no futuro. O indivíduo tem que estar lá à disposição não só da comunidade, mas da sua equipe para fazer também o dia-a-dia da instituição, senão não funciona.

Sendo assim, **Capra** (não-museólogo) acredita que o gestor é “o grande olho que está sobre tudo”, reafirmando a opinião de **Isabela** (museóloga):

Primeiramente [o gestor] deve conhecer e entender os museus. Segundo deve ter conhecimento de rotinas administrativas, sejam elas públicas ou privadas. Ter noção de gestão de pessoas, de planejamento estratégico, de elaboração de projetos, etc. Deve saber gerir o orçamento destinado ao museu e, antes de mais nada, planejar. E sempre se capacitar dentro desta área. Deve também entender da finalidade do museu, qual a sua missão, sua tipologia, a sua tendência museológica (me refiro a aqui às teorias museológicas: museu tradicional, ecomuseu, museu comunitário, nova museologia, etc.). Saber delegar funções também é um trabalho árduo, mas de extrema necessidade para um gestor, senão torna-se um gestor autoritário e centralizador.

Os museólogos e não-museólogos entrevistados estão em consonância com a literatura da área: as atribuições são inúmeras e diversas, mas é indispensável que o profissional esteja a par do que acontece na instituição. Edson (2004) acredita que o papel fundamental da gestão do museu é apoiar a organização, independentemente do seu tamanho ou complexidade, alcançando resultados consistentes para que a missão institucional possa ser articulada e cumprida. Para que tal seja cumprido, **Maria Angélica** (não-museóloga) acredita que

A experiência não é absolutamente fundamental, é importante, ajuda, mas uma pessoa bem preparada, com disposição e que tenha já alguma ligação com as questões que estão envolvidas na gestão de um museu. Acho que não pode ser alguém completamente de fora dessas questões. Tem que ter algum tipo de envolvimento com a área museológica para não cair de paraquedas.

O interesse, o preparo, a compreensão da importância de seu trabalho, portanto, são definitivos para uma boa gestão na opinião dos entrevistados e é assunto recorrente também na literatura. Neste ponto, é importante abordar a questão do gestor nato ou criado. Assim como nos textos que serviram de referência à pesquisa, os entrevistados acreditam haver uma parcela de cada ponto na formação de um gestor: ele pode ter características natas que facilitarão seu trabalho, mas é fundamental que tais características sejam constantemente desenvolvidas além da busca por capacitação em sua área de atuação.

**Nathalia** (museóloga) expõe que o gestor deve seguir o movimento da instituição em que se insere:

Tem que ter iniciativa. Para ser gestor tem que ter iniciativa. Tem que ter uma característica de liderança, mas pode ser muitas vezes qualificado. Muitas vezes pode ser uma coisa que pode despertar dentro de ti, porque tu vai te qualificar para isso. [...] Se formos ver o museu como um fenômeno, então não é uma coisa estagnada. Ele tá sempre em mutação, tá sempre evoluindo, então a equipe e o gestor têm que estar um passo a frente do que a instituição já está. Para aí sim construir a base, para aí sim construir uma metodologia para poder seguir em frente.

No mesmo sentido, **Maria Angélica** (não-museóloga) afirma que “É fundamental, inclusive, que se possa ler bons textos, acompanhar o que os autores estão colocando sobre gestão.” A questão de literatura na área se mostrou uma grande dificuldade na pesquisa, pois muito pouco se produz sobre o assunto no país. Por outro lado, um ponto recorrente na fala dos entrevistados foi a importância dos eventos na área de Museologia para atualização e troca de conhecimentos.

As relações pessoais que um gestor deve desenvolver no decorrer de seu trabalho acabam agregando características políticas à sua atribuição. Sejam as relações entre colegas e funcionários ou tutelados, relacionar-se bem é definitivo, conforme afirma **Nathalia** (museóloga):

[...] se tu tens parcerias com outras instituições, depende do que vai significar esse político. Se for no sentido da questão da autoridade, de estar sempre conversando com alguém, manter um bom relacionamento acredito que seja político, que vai estar pensando não só em uma diretriz, mas em todas as diretrizes da instituição, e todas elas estão relacionadas.

Ainda existe, no entanto, uma certa confusão com respeito ao papel do gestor, como bem assinalou **Isabela** (museóloga):

Em relação a ser um papel político, hoje eu vejo duas vertentes. Primeira vertente é a que se contrata uma pessoa para gerir um museu apenas por ter algum “apadrinhamento” político. Pois ainda se vê o museu como o local onde pessoas não precisam trabalhar; algumas pessoas assumem o cargo apenas para ter um retorno financeiro, uma ocupação, e não por gostar de trabalhar em um museu. Aliás, muitas vezes não sabem nem o que é um museu. E vejo certa tendência (pouca em relação à quantidade de museus que existem no país) a contratarem técnicos para serem os gestores dos museus, sobretudo, um museólogo. Vejo esta segunda tendência mais no âmbito federal, mais precisamente no IBRAM-MinC, e em alguns Estados brasileiros como Bahia, Rio de Janeiro e São Paulo.

Na realidade do Estado, o papel do gestor no museu normalmente se confunde com um papel puramente político pois, em sua grande maioria, os museus têm suas tutelas em prefeituras ou no governo do Estado. Sobre isso, **Capra** (não-museólogo), discorre:

O indivíduo, tanto o funcionário público de carreira ou o funcionário convidado para trabalhar em uma instituição museológica tem, acima de tudo, o compromisso público. O indivíduo, estando à frente de uma instituição museológica, esta função se potencializa a um milhão por cento, porque não podemos esquecer a função do museu por si só, é um espaço de memória. Então o indivíduo está ali, de uma forma ou de outra, gestionando a memória de uma sociedade. Alia-se a isto não só a questão conceitual deste compromisso, mas a questão do dia-a-dia: que horas abre a porta, que horas fecha a porta... Ser gestor de museu não é um indivíduo que pura e simplesmente entende aquilo como um espaço encerrado no seu quadrado. Gestor de museu é um compromisso público e muito significativo.

É necessário perceber que, sim, o gestor tem obrigações políticas e deve perpassar meios administrativos e burocráticos para a realização de suas tarefas, mas, mais do que isso, o enfoque principal de sua atividade é o museu e seu compromisso com a sociedade. **Maria Angélica** (não-museóloga) e **Isabela** (museóloga) acreditam que os museus são fundamentais para capacitar os cidadãos para possuírem um entendimento do seu patrimônio cultural, sociedade e identidade. **Nathalia** (museóloga) e **Capra** (não-museólogo) ressaltam o poder de reflexão oportunizado pelo museu, que permite que a sociedade se perceba, se enxergue, se reflita.

Esta consonância de pensamentos e a percepção da importância do trabalho em museus levam a acreditar que as instituições culturais estão tomando novos rumos. Tais rumos devem ser trilhados, também, pelo profissional que faz frente à instituição. Tendo em vista esta realidade, os gestores entrevistados refletiram sobre a existência ou não de um perfil ideal para o profissional de museus e as respostas foram surpreendentes.

Na opinião de **Capra** (não-museólogo),

A primeira área que o gestor deve dominar é a própria Museologia, porque isso dá o respaldo para esta primeira parte: entender o que é o acervo, entender o seu compromisso com o museu, entender o compromisso com a sociedade.

Já **Nathalia** (museóloga), acredita que

O ideal de gestor, em gestão geral, digamos, eu acredito que para um museu, o diretor de museu teria que ser um administrador. Por quê? Porque toda questão financeira, orçamento, fica mais presente nisso. O museólogo pode se concentrar na questão de segurança de acervo, segurança de pessoal, reserva técnica, documentação, aí já entra o historiador na questão da pesquisa e o administrador vai ter um aparato geral.

Com base nas entrevistas, portanto, os gestores não-museólogos acreditam que o profissional ideal para gerir um museu é um museólogo e os gestores museólogos acreditam que este profissional vem de áreas como Administração e outras áreas afins ou, ainda, defendem a idéia de uma equipe multidisciplinar. **Isabela** (museóloga) ainda complementa o pensamento afirmando que, possivelmente, o gestor ideal “é aquele que já passou pelos diversos setores do museu. Através disto, ele adquire uma visão global de como gerenciar as coordenações e seus setores”, utilizando-se de conhecimento de causa, como bem reafirmou **Maria Angélica** (não-museóloga):

O gestor deve estar envolvido com todas as ações que permeiam o museu. Claro que trabalhos como os de escritório são menos importantes, mas ele está envolvido com tudo, ele deve estar sempre a par de tudo que está acontecendo dentro da instituição.

Os gestores ainda chamaram atenção para a área da Museologia, que talvez ainda não esteja totalmente preparada para as mudanças. **Nathalia** (museóloga) afirma que “Eu não tenho como fazer o ideal, eu tenho que fazer o adequado, que não está errado, é uma medida provisória até que eu chegue no ideal. [...] O desafio é fazer o adequado se tornar o ideal”, referindo-se às dificuldades apresentadas no campo de trabalho.

**Capra** (não-museólogo) vai mais além na reflexão, sugerindo que a gestão de museus talvez seja uma disciplina que ainda não exista e cujo aperfeiçoamento deva ser buscado:

Para que o ciclo se complete, para que todo esse processo seja um processo virtuoso, vai ter que sair da sua especificidade relacionada à cultura, à arte, especificamente, para aprender um pouco mais sobre outras coisas. Aprender sobre contabilidade, sobre administração, sobre controle de riscos, sobre sistemas internacionais, sobre mercado financeiro, sobre financiamento. Ele tem que ter sua base conceitual engajada onde ele quer estar: “quero estar em museus”, então tenho que entender de museus. E também um pouco de administrar este negócio.

Muitas vezes “[...] as prioridades do museu podem não estar ao ‘sabor’ das políticas autárquicas e, por isso, nem sempre os museus resolvem os seus problemas.” (ABREU, 2008, p.56) Tendo-se ciência das limitações da área, por ser ainda muito recente, os gestores precisam trabalhar com os recursos apresentados.

### **6.3 A experiência de gestão: desafios e dificuldades**

A realidade no Estado é a ocupação de cargos através de concursos públicos ou indicação para cargos de confiança. Com isso, há uma grande dificuldade na formação de equipes, com museu muitas vezes recebendo um gestor já com uma equipe definida. A negociação de recursos (financeiros, humanos, quais sejam) com a tutela é outra dificuldade que o gestor deve contornar, realizando suas tarefas com o que há disponível. Tendo em vista a atual situação, os gestores entrevistados relataram um pouco da realidade enfrentada em suas gestões.

**Maria Angélica** (não-museóloga), trabalhando no Museu Joaquim José Felizardo (municipal), relata como chegou ao cargo e sua adaptação:

Fazia parte da Secretaria Municipal de Educação como professora municipal de uma escola. O coordenador da memória entrou em contato comigo e me convidou, pois a diretora estava se aposentando, e perguntou o que eu acharia de assumir essa posição. Eu disse que eu encarava isso como um desafio, já que era uma área em que eu só tinha experiência acadêmica, não tinha experiência de gestão nessa área ainda. E é como desafio que encaro até hoje. [...] A adaptação dentro do Município é uma questão importante, porque enfrentamos várias limitações, limitações de pessoal, há uma grande dificuldade de pessoal nos museus, uma falta de profissionais muito grande porque há muito tempo não se realizam concursos nessa área, isso é impactante, a falta de pessoal e às vezes a falta de material, faltam materiais básicos, fundamentais para conseguir ter uma gestão mínima de um museu. Foi o que mais senti dificuldade na minha adaptação no Museu.

**Maria Angélica** conta que nunca havia atuado como gestora de uma instituição museal e afirma que, de certa forma, já possuía uma ligação com o assunto, o que ajudou muito para assumir o cargo:

Minha área de formação é História, mas sou professora do curso de História da ULBRA, onde dou uma disciplina de Introdução aos Museus. Aprendi muito com essa disciplina. Tive que me preparar, tive que ler, troquei com a Marlise Giovanaz<sup>11</sup> textos e, logo que entrei no Museu, comecei a fazer parte dos Fóruns e Congressos de Museologia com o objetivo de me inteirar das coisas que estavam acontecendo, comecei a ler os principais documentos da área, principalmente o Estatuto do IBRAM. A formação de História deu uma base para pensar muitas questões dentro de um museu histórico, mas também foi a minha atuação como professora de Introdução a Museologia e aquilo de correr atrás e participar de congressos, seminários e cursos. Estou sempre atenta e participando.

Com relação às suas atribuições, **Maria Angélica** afirma que

Minha atribuição como diretora do museu é representar a instituição nos mais diversos espaços públicos e sou responsável pelo acervo da instituição, guarda, pela forma com que meus funcionários se relacionam com o acervo e também com o público, sou responsável pela segurança do acervo e das pessoas que frequentam a instituição. Minhas atribuições são bastante grandes no sentido de ser a pessoa que se responsabiliza pelo museu publicamente.

**Maria Angélica** ainda arrola as principais ações e estratégias adotadas em sua gestão até o presente momento:

---

<sup>11</sup> Na época da pesquisa, mestre em História e professora do curso de Museologia da UFRGS.



Principais ações, eu acho, em primeiro lugar, quando cheguei aqui no Museu, uma coisa que me deixava muito preocupada era que frequentemente professores e alunos chegavam aqui na porta da direção e perguntavam por que esse nome Joaquim Felizardo? Quem morava nessa casa? Como era esse espaço originalmente? A preocupação número um foi tentar organizar, com os funcionários, uma exposição que falasse sobre a própria história do Museu, que era algo que a comunidade estava demandando e precisando saber afinal que lugar era esse. [...] A porta principal do Museu estava fechada há 7 anos, então foi muito bom também abrir esta porta principal porque foi como dizer para o público que passa aqui na frente 'Venham, nós queremos que vocês entrem e participem do Museu'. [...] O regimento interno do Museu foi outra questão que a Professora Carol Gelmini<sup>12</sup> colaborou muito. Lemos muitas direções do próprio ICOM e o Estatuto do IBRAM, fizemos reuniões com nossos funcionários e pedimos que cada setor elaborasse o que achavam de mais importante para cada setor. [...] Logo após a publicação do regimento em Diário Oficial, saiu o edital do IBRAM para microprojetos e uma das condições era que o museu tivesse regimento interno. Decidimos participar e contamos muito com o auxílio da Andrea Reis<sup>13</sup> para viabilizar uma série de coisas e encaminhamos e fomos selecionados, o que nos deu um grande estímulo, tanto no sentido de dinamizar e qualificar suas políticas como também o aspecto financeiro. [...] Realizamos um projeto chamado Diálogos no Museu. Desde que entrei no Museu, já no primeiro mês ele começou a funcionar. São palestras mensais com profissionais de diferentes áreas, da área da História, da área da Museologia, para pensarmos e discutirmos com a comunidade questões relativas à história de Porto Alegre e ao patrimônio cultural de Porto Alegre. Através desses encontros não é só um momento de atualização, mas é um momento de conhecer as pessoas da comunidade.

Como dificuldades apresentadas ao seu trabalho, **Maria Angélica** é categórica e ainda propõe mudanças na escolha do gestor de uma instituição museal:

Acho que temos ainda uma grande falta de recursos e pessoal qualificado dentro de museus, isso é um enorme desafio. Como fazer uma boa gestão se não tem um pessoal qualificado nem em número, nem na formação que precisaria? Falta de museólogos, arquivistas e tantos outros profissionais, o próprio historiador... é urgente a questão de concursos na área cultural para qualificar o museu. Além disso, é importante que as escolhas dos gestores de museus possa ser referendada pelos próprios funcionários e que não fosse colocado tão de cima para baixo, pudesse haver uma democratização na escolha dos gestores. Até para que tenha um maior entrosamento entre gestor e equipe

Enquanto **Maria Angélica** recebeu a proposta de gerir o Museu Joaquim José Felizardo como um desafio, mas segura de que estava assumindo uma posição que

<sup>12</sup> No momento desta pesquisa, Museóloga e professora do curso de Museologia da UFRGS.

<sup>13</sup> Na época da pesquisa, historiadora e mestre em Patrimônio Cultural com especialização em Museologia, consultora do Museu Joaquim José Felizardo.

não era totalmente fora de sua área de atuação, **Capra** (não-museólogo) teve outra experiência ao assumir o Museu Julio de Castilhos (estadual):

Não me preparei para trabalhar especificamente no museu porque não houve tempo. Quando assumi o museu, ele era uma instituição que estava fechada. Não atendia mais ao público. Até o museu abrir ao público eu me preparei melhor para entender o que era o Museu Julio de Castilhos. [...] O organograma era o organograma da instituição dentro da Secretaria do Estado. O próprio MJC tem um estatuto e lá tinham algumas funções mais ou menos determinadas. Mas não havia o corpo funcional que desse conta daquilo que esse estatuto tinha previsto. Tinha-se os profissionais administrativos, os funcionários técnicos e mais ou menos o museu funcionava assim.

**Capra** relata que a falta de continuidade foi uma grande dificuldade enfrentada ao assumir o cargo:

O que mais me espantou quando assumi o MJC é não haver, ou pelo menos eu não encontrei ou não foi me passado, 100 anos de administração. Quando eu digo isso não é o arquivo do MJC, é a forma, como as decisões foram tomadas de 1901 até aquele momento? E isso talvez seja o maior problema das instituições museológicas do País hoje.

Tendo em vista que o Museu Julio de Castilhos estava fechado ao público, **Capra** enumera as estratégias e ações de sua gestão:

A estratégia 01 foi a reabertura ao público. A segunda estratégia importante foi entender quem era o nosso público. Há uma idéia geral de que o MJC é um museu escolar. E não é. A gente fez um ano de pesquisa para descobrir que 70% do nosso público não era o público que vinha com as escolas. Era o público que vinha espontaneamente a museu. Esse é um dado que muda tudo. [...] Outra estratégia importante foi a redefinição dos espaços expositivos. [...] Pequenas outras mudanças como controle de iluminação. A casa de Julio de Castilhos é uma casa maravilhosa, mas é uma casa. Tem janela que não termina. E como faz um controle de iluminação para que esse raio não atrapalhe aquelas obras? Adesivou janelas, mudou obra de lugar, tudo para tentar tirar o contato da luz direta. [...] Então tiveram uma série de estratégias para: primeiro, conseguir garantir a permanência e a visita do público; segundo, garantir a permanência e pesquisa do acervo.

**Capra** garante que nada seria possível não fosse sua equipe:

Eu era bom administrador, mas não era bom museólogo. Não existia isso quando entrei na carreira. Eu era historiador, tinha especialização em História, mas não dominava a rotina de acervo. Mas eu tinha uma equipe maravilhosa que me dizia “Capra, vamos avançar aqui, vamos avançar lá”

e, como gestor, eu podia dizer “Bom, gente, temos recurso para isso, não temos recurso para isso.” [...] Se houve um sucesso na instituição, foi vinculado a ela [Andrea Reis]<sup>14</sup> por ser essa pessoa aguerrida.

O gestor reforça que a impossibilidade de formação de uma boa equipe e a falta de recursos são grandes empecilhos para uma boa gestão:

O gestor tem que nadar bem no mar da equipe. Brinco com a história do Power Ranger. Tem que ter power ranger vermelho, amarelo, verde, TEM QUE TER. É o conjunto dessas pessoas que faz a coisa funcionar. Gestor em si não faz nada, tem papel mínimo, é o cara que serve a essa equipe. É o cara que tenta resolver os problemas para essa equipe que elas mesmas não conseguiram resolver sozinhas. Quanto melhor essa equipe, menor o papel do gestor. Mais ele consegue pensar para além, mais ele consegue propor desafios para aquela equipe. Em segundo, recurso. Não só trazer recurso, e sim gerenciar recurso. Fazer com que o recurso cumpra sua função, retorne socialmente, preste suas contas e esse ciclo seja um ciclo virtuoso é outro grande problema.

**Capra** ainda reflete sobre o papel do gestor, que faz frente a instituições cujo intuito é perseverar através dos tempos:

Qual é o plano de gestão de uma instituição que quer durar 100 anos? Será que está claro isso para as pessoas, para o próprio gestor? Para aquele indivíduo que senta em frente a uma instituição museológica e entende que a função dele não é para hoje, é para daqui a 100 anos, 300 anos? [...] Uma instituição que tem 100 anos, a decisão não pode ser do diretor. Até onde vai o papel do diretor frente a um museu? Frente à responsabilidade pública que ele tem? E aí fica o chamamento para os colegas da Museologia. Esse papel é de vocês, não é do diretor do museu, o papel do diretor do museu é fazer a coisa funcionar. O gestor museológico tem que garantir que a lei seja cumprida, todo processo museológico seja cumprido independente do que aconteça.

Uma grande função dos museus é atravessar os anos e comunicar ao maior número de pessoas possível os resultados de sua área de pesquisa. Para tanto, a documentação é imprescindível para que não haja retrabalho e, principalmente, para que a instituição não sofra retrocessos. **Isabela** (museóloga) destaca a importância de se adaptar ao trabalho já desenvolvido:

---

<sup>14</sup> Durante a gestão de Capra, Andrea era coordenadora técnica do Museu Julio de Castilhos. Na época da pesquisa, historiadora e mestre em Patrimônio Cultural com especialização em Museologia, consultora do Museu Joaquim José Felizardo.

Acho que um gestor que planeje bem suas ações deveria ficar pelo menos quatro anos, acho um bom período, pois não se cria muitos vícios e dá para conseguir fazer algo bem preciso e pontual, isso não quer dizer que se ele ficar mais tempo ele não possa dar continuidade a um bom trabalho realizado, agora o mais importante é que o gestor seguinte entenda as ações que são boas para a instituição e dê continuidade.

**Isabela** ainda relatou o processo pelo qual passou para assumir seu cargo no Museu das Missões (federal):

Quando entrei no museu tive que me adaptar ao recurso que havia sido planejado pela gestão anterior, além de nunca ter trabalhado nesta área de atuação (gestão de museus), tive que me capacitar, fazendo cursos promovidos pelo próprio IPHAN – órgão que eu pertencia na época – e cursos online também promovidos pelo Governo Federal. [...] Sou museóloga e tinha conhecimento do funcionamento de museus. Não houveram [disciplinas no curso de Museologia] sobre gestão de museus, mas sim de gestão de acervos museológicos. Senti [necessidade de buscar outros conhecimentos], principalmente na área de planejamento estratégico, de gestão de pessoas e de administração pública.

Mesmo com ligação direta ao IBRAM, **Isabela** disse que o Museu passava por dificuldades por conta da escassez de recursos e pela gestão das pessoas, que se mostrou bastante complexa, uma vez que o órgão federal também preenche cargos através de concurso, não permitindo a escolha de uma equipe. Outra dificuldade foi encontrar o espaço bastante desorganizado, como relata **Isabela**:

Primeiro [tivemos a tarefa] de “arrumar a casa”. Trocamos toda a fiação elétrica do museu, fizemos a reforma do banheiro dos funcionários, implantamos o sistema de segurança 24h, refizemos a cumeeira do telhado (pois quando chovia muito forte as telhas corriam e escorria água em alguns lugares do Museu), implantamos a “Sala dos Técnicos”, adquirimos computadores novos, mobiliário para as salas, aumentamos o número de funcionários, dentre eles servidores, terceirizados e estagiários, lançamos os “Dossiês Históricos Missões”, abrimos o diálogo com a comunidade (quando saí estava sendo firmado um “Ponto de Memória Missioneira”, em parceria com o Museu das Missões), começamos a pesquisa da história do museu, a pesquisa de formação do acervo e as ações educativas estavam a pleno vapor.

Entre todas estratégias abordadas na gestão do Museu das Missões, **Isabela** cita a importância de “tentar entender a gestão de recursos públicos, depois de tentar adaptá-los para a realidade museológica”, o que demonstra o quão breve é a literatura na área de gestão de museus.

**Nathalia** (museóloga) conta com a especificidade do Museu Militar do Comando Militar do Sul, além das reduzidas referências na área:

É uma dinâmica diferente. A tipologia militar é ainda muito nova em termos de museus, mas é museu. [...] Cada tipologia de museu tem a sua especificidade. Isso te faz aprender a pensar. Ter um raciocínio mais rápido, ter um raciocínio mais crítico para quando vierem os problemas tu já solucionar eles rápido ou até mesmo prever para que não tenha. Essa é a questão da singularidade dos museus: quanto mais experiência melhor. Nada é desperdiçado.

A museóloga ressalta a importância do registro para evitar a já comentada dificuldade de continuidade encontrada nos órgãos públicos:

Se meu bem é a instituição, eu tenho que ter o hábito de deixar registrado tudo que eu faço para quando outra pessoa ocupar o meu lugar saber o que foi feito de acordo com as situações que apareceram e das possibilidades que tinham para resolvê-las. [...] O registro é importante para a pessoa não ter um retrabalho e não fazer o museu andar pra trás. Aí entra a questão da ética, não é só o meu nome que está em jogo. Tem que ter essa ética, essa responsabilidade. [...] Às vezes não temos noção do quanto esse trabalho reflete e o quanto é importante. Tanto para mim, para ser uma profissional coesa, quanto para a instituição, para honrar a instituição no seu trabalho.

Tendo em vista este pensamento, **Nathalia** conta que:

Minha primeira ação foi sentar e conversar com toda a equipe e conhecer o que cada um faz e o que eu tenho em minhas mãos. Fui conhecer o acervo, a história da instituição, o que eles já tinham feito, quais projetos estavam em andamento, o que estavam pensando em fazer... [...] Qualificação da reserva foi a principal ação tomada. Porque eu preciso da reserva bem organizada, preciso da documentação em dia para poder ter uma boa pesquisa e uma boa exposição. [...] A qualificação das pesquisas, não ter só números. Números são importantes, mas são satisfatórios? Esse olhar estratégico no querer construir. O que o visitante está pensando? Nós tínhamos uma pesquisa de público que não era satisfatória, elogio todo mundo ganha, eu quero saber as críticas para poder melhorar!

Dentre os gestores entrevistados, **Nathalia** foi a que relatou possuir a equipe mais multidisciplinar, satisfazendo as diversas áreas da instituição:

Temos um sargento historiador que cuida das pesquisas e biblioteca, um sargento que cuida da comunicação visual e das artes gráficas das exposições, outro que cuida da questão administrativa e orçamentos, e um que faz a coordenação geral dos soldados e segurança. Temos de 8 a 10

soldados que recebem qualificação e treinamento para monitoração do museu. Fora estagiários.

Analisando os relatos dos quatro gestores, percebemos que, muito embora estivessem sob tutelas diferentes, a realidade das rotinas dos museus eram bastante semelhantes. A falta de recursos (financeiros, pessoais, entre outros) é dificuldade recorrentemente citada e, nos casos onde pessoal especializado pôde ser contratado (via associação de amigos, como no caso de Andrea Reis no Museu Julio de Castilhos, ou como consultoria, no caso de Ana Carolina Gelmini e, novamente, Andrea Reis no Museu Joaquim José Felizardo e no caso da especialização dos militares no Museu Militar), foram relatados como determinantes no sucesso da gestão, reiterando o que afirma Horta (2002, p.50): “[...] as instituições são as *pessoas*, que as mantém vivas e atuantes... Não se pode bem administrar se não se pode escolher as pessoas com quem se vai trabalhar [...]”.

#### **6.4 A formação do gestor posta em prática**

No sentido da escolha de uma equipe, é importante considerar o gestor como parte desta. Na realidade do Estado, infelizmente ainda é recorrente a seleção de profissionais para ocupação do cargo de gestão do museu por afinidades políticas ou proximidade. Com isto, muitas vezes a pessoa mais capacitada ou mais interessada no trabalho de museus acaba ficando de fora da seleção. **Isabela** (museóloga) reflete sobre tal questão:

Vejo na prática quando entram profissionais, através de concurso público, por exemplo, que nem sabiam o que era museu assumindo cargos que podem desempenhar um trabalho bem legal, porém demoram mais a se familiarizar com o assunto do que outros que já tinham prática nessa área. Em alguns casos, acontece a desistência/exoneração por conta do profissional não gostar da prática museal. Este é um problema na hora de elaborar um edital de concurso público para as instituições museológicas.

Horta (2002, p.41) garante que a formação é primordial para um gestor, pois:

A formação garante a validade dos conceitos e princípios a serem acionados sobre as ações e nas tomadas de decisões e estratégias do trabalho e legitima a área de atuação junto a colegas e sociedade, que

espera alguém adequado para a execução do trabalho, não um “aventureiro”.

Mas quem seria a pessoa ideal? Um museólogo ou um administrador? Genoways e Ireland (2003, p.352) reforçam a idéia de que os gestores devem buscar conhecimentos além de sua área de formação:

Surgirá a necessidade e a demanda de que pessoas que assumam cargos em museus possuam mais formação acadêmica. Museus com recursos financeiros e de pessoal escassos não mais aceitarão o longo período de aprendizado que anteriormente era tido como método de treinamento em museus. Simplesmente será muito caro, tanto em termos de tempo quanto de dinheiro. [...] A demanda por um corpo de trabalho altamente capacitado para museus pressionará os estudos existentes sobre museus, história pública e gestão de arquivos e promoverá oportunidades para a criação de novos programas educacionais. [traduziu-se]<sup>15</sup>

Os entrevistados deram seu parecer sobre a formação do gestor e a influência desta em sua atuação. **Capra** (não-museólogo), por exemplo, concorda com os autores acima citados e acredita que o museólogo deva buscar conhecimentos na área de Administração para que possa se tornar um bom gestor e ainda apresenta sugestões para os cursos de Museologia:

Só o museólogo ele vai ser um técnico dentro da instituição. Se é um museólogo que sabe fazer conta, ele tem um pouco mais de gabarito para estar assumindo posições maiores. Não estou relegando o trabalho de museólogo a um trabalho técnico, ao contrário, acho que o museólogo talvez seja o indivíduo que tenha o degrau inicial preparatório melhor do que todos indivíduos que não são museólogos. [...] Talvez seja muito mais fácil preparar o Museólogo para estar mais próximo das rotinas administrativas do que o contrário. Se tiver que botar mais um ano de curso de Museologia só com Administração, Contabilidade, Economia, façam. Façam porque vai fazer diferença.

O gestor afirma que não está a par das disciplinas do curso de Museologia, mas, mesmo sem conhecimento, abordou um forte ponto: pelas análises realizadas

---

<sup>15</sup> “There will be a need and a demand for people entering the museum profession to have more academic education. Museums with the reduced budgets and reduced staff will no longer find acceptable the extended apprenticeship period that was the traditional method of training museum personnel. It will simply be too expensive, in both time and dollars. [...] Demand for a highly trained workforce for museums will place increased pressure on the existing museum studies, public history, and archive management programs and will provide opportunities for the creation of new educational programs.”



em capítulo anterior deste trabalho (2 OS RUMOS DA PAIXÃO EM MUSEUS: breve diagnóstico da gestão nos cursos de museologia no País), as disciplinas de gestão dos cursos de Museologia do País ainda são bastante novas e esboçam seus primeiros passos nos cursos. Os próprios cursos de Museologia são muito recentes, o que configura a escolha de gestores de museus de outras áreas. **Maria Angélica** (não-museóloga) acredita que é:

[...] fundamental a participação e a presença de um museólogo nos museus. Acho que agora o curso de Museologia da UFRGS veio para suprir essa necessidade, que está aí já há muito tempo. É fundamental a contribuição de um museólogo nos museus.

Enquanto os gestores não-museólogos sugerem que a equipe de um museu necessita dos trabalhos de um museólogo, as museólogas entrevistadas percebem a necessidade da formação de uma equipe multidisciplinar. **Isabela** (museóloga) acredita que o museólogo tem o papel de auxiliar o gestor do museu a coordenar os projetos, pois ele possui os conhecimentos técnicos para o bom funcionamento das atividade do museu, afirmando que:

[...] nada impede de ter outros profissionais [na gestão do museu] que tenham o conhecimento na área [Museologia], que podem ser um historiador, um arquiteto, um administrador, um geólogo. Desde que tenham conhecimento de gestão e da tipologia do acervo, pode ser um profissional de uma ciência afim à que se trata o museu em que ele vá exercer o papel de gestor.

**Nathalia** (museóloga) acredita que o profissional museólogo não é o único profissional capacitado para gerir um museu e que ele poderia ter o que acrescentar na parte técnica do trabalho por “dominar os meios, as técnicas para se fazer presente, para se consolidar aquele olhar que nós estudamos para ter” :

A partir do momento que tivermos mais profissionais formados para atuarem na parte técnica, mais museólogos (porque o ideal mesmo é que o museu tenha três museólogos: um para ação educativa, um para expografia e um para documentação e reserva), aí é o ideal, o suprassumo! Por que não um museólogo como gestor? Quando tivermos mais profissionais formados, a demanda de trabalho começar a ser suprida nisso aí, por que não? Aí juntamos os dois! Nada impede, também que o museólogo faça um curso, uma especialização em Administração, para ter um aparato geral também.



Esta importância dada ao museólogo pelos gestores não-museólogos e aos profissionais de áreas distintas da Museologia pelos profissionais museólogos traz grandes reflexões para a área de gestão em museus. Podemos pensar que, de fato, as disciplinas do curso de Museologia não estão preparando os profissionais de maneira a trazê-los segurança para comandar uma instituição museológica ou reafirmando a importância de uma equipe multidisciplinar nas instituições, onde todo o trabalho seja feito de forma plena e de maneira a não sobrecarregar nenhum dos trabalhadores do museu.

**Maria Angélica** (não-museóloga) salienta que “é importante contarmos com colegiados cada vez mais atuantes para que o gestor não fique sobrecarregado.” enquanto **Capra** (não-museólogo) afirma que “o envolvimento operacional do gestor dentro do museu varia das possibilidades de equipe que ele possui.”, significando que ambos gestores posicionam a equipe do museu em um patamar bastante alto na escala de importância para a satisfatória realização das tarefas da instituição.

## 6.5 Instâncias superiores e diretrizes

Outro fato importante são as diretrizes museológicas, que norteiam os trabalhos em museus além de buscar uma padronização e fiscalização de suas atividades. Somando-se a estas diretrizes, surgem as instâncias superiores ao museu (Município, Estado, País, instituição mantenedora), que possuem regras próprias e que não devem ir contra a ética dos museus, como bem reflete Lewis (2004, p.7-8):

Os órgãos administrativos devem levar em consideração o conhecimento e as competências específicas necessárias para exercer o cargo. Estas qualidades devem incluir capacidade intelectual e experiência profissional específica, além de reconhecido comportamento ético. É indispensável a admissão de profissionais qualificados, com as competências necessárias para responder ao conjunto das responsabilidades a cargo dos museus. Os profissionais de museus devem ter oportunidades de formação permanente e de actualização [sic] profissional. [...] O órgão administrativo nunca deve exigir aos profissionais de museus que ajam de maneira conflituante [sic] com as disposições da legislação nacional ou com outro código de ética profissional.

A respeito disto, **Maria Angélica** (não-museóloga) assinala a distribuição de recursos como um empecilho para a administração do museu. Sua dificuldade se foca em:

O aspecto da Coordenação [da Memória] ter um orçamento, e é o coordenador que tem a gestão desse orçamento e como ele vai chegar às referentes instituições. O orçamento, as políticas, do que o coordenador entende como importante que muitas vezes vai permitir que o diretor do museu possa desenvolver algumas áreas e não outras.

Estando ligada à tutela do Município, a gestora deve concorrer com outras instituições, percebendo alguma limitação financeira, vez por outra, conforme o orçamento da cidade é distribuído. **Capra** (não-museólogo) também passou pelas mesmas limitações no Estado e faz a seguinte reflexão sobre a questão orçamentária em museus:

Não sei a que ponto as disciplinas de Museologia preparam o indivíduo para falta de dinheiro. Ou, na verdade, preparam o indivíduo para ter dinheiro. Enquanto tu não tem dinheiro nenhum, tu não tem problema nenhum. A partir do momento em que tu começa a ter que administrar recursos, tu tem um mega problema. [...] Museu é caro. Talvez a sociedade não perceba porque não paga ingresso. [...] Talvez esse seja o nosso maior desafio, entender que dinheiro é bom, que é necessário, que a gente precisa dele para a nossa ação. É ruim o que a gente faz com ele se faz errado, mas dinheiro não tem cara, dinheiro é recurso.

Um fato que trouxe identidade e, logo, mais visibilidade aos museus foi a criação e implementação do Estatuto de Museus, em 2009. Sobre o documento, **Isabela** (museóloga) acredita que sua publicação veio em boa hora:

Acho que sempre tendo uma lei é importantíssimo para a regulamentação das ações. O Estatuto veio em momento certo, pois os museus precisavam de uma lei que regulamentasse as ações e que dessem mais credibilidade para área museológica.

**Maria Angélica** (não-museóloga) apresenta sua opinião sobre os benefícios do Estatuto:

Um dos benefícios do Estatuto de Museus é que agora, realmente, o Museu tem uma identidade, passa a ter uma identidade, que está diretamente

ligada a este Estatuto e também passa a ser um instrumento legal que vai orientar as suas ações, vai chamar a atenção para os aspectos que devem ser considerados na gestão museal.

**Nathalia** (museóloga) concorda com o papel norteador do documento e acredita que o maior desafio apresentado pelo Estatuto de Museus é sua aplicação total até o ano de 2014, conforme previsto na lei. **Capra** (não-museólogo) segue a mesma linha de raciocínio:

[...] eu vejo na verdade talvez problemas de implantação para uma instituição A, B ou C. Acho que muitas das instituições ainda não estão preparadas para fazer isso. Não por problemas da instituição como si só, mas problemas de falta de pessoal, de falta de recurso financeiro e humano, de capacidade de mobilidade, falta de um indivíduo que pense sobre isso.

Tendo em vista as dificuldades apresentadas pelas instituições museológicas, pensamos no Sistema Estadual de Museus do Rio Grande do Sul (SEM/RS) como um mediador para auxiliar os gestores na execução de seus trabalhos. No entanto a realidade constatada nas entrevistas foi diferente: os gestores acreditam no potencial do Sistema, mas pensam que, no momento, ele não tem meios de realizar o que se propõe. **Capra** (não-museólogo) questiona a falta de pessoal em um órgão regulador:

Acho que o SEM é um mediador para o gestor no Estado, mas é uma instituição que carece de mais força. Carece de poder instituído. Sabemos que o ECAD<sup>16</sup> pára um evento. O SEM fecha um museu? Talvez o que falte para esses sistemas únicos seja o que o Estado mais deve fazer em uma sociedade: regular. Se esta instituição está formada para juntar pessoas para discutir, ótimo, legal. Mas, e depois? Eu hoje, com a experiência pequena que tive nesse segmento, não vejo essa instituição com esse poder. Gostariam, mas não conseguem. Porque ao mesmo tempo, para que estas instituições tenham o poder precisam de um exército de pessoas trabalhando.

Em um museu federal, **Isabela** (museóloga) faz a reflexão do que percebeu aqui no Estado:

---

<sup>16</sup> O Escritório Central de Arrecadação e Distribuição (ECAD) é uma sociedade civil, de natureza privada, instituída pela Lei Federal nº 5.988/73 e mantida pela atual Lei de Direitos Autorais brasileira – 9.610/98.

Olha o SEM era para ser [um mediador para o gestor], mas na prática não via isso. Vi o SEM como mediador, mas nas ações de capacitação em Museologia, somente nesta área. Acredito que o SEM deveria, sim, ser o mediador, mas em muitos casos não é. O IBRAM sim.

Os gestores entrevistados acreditam, portanto, que o SEM/RS tem uma importância muito significativa porque auxilia e presta assessoria aos museus do Estado, mas deve melhorar e possuir profissionais qualificados. **Nathalia** (museóloga) salienta que esta qualificação é importante “até porque a demanda de solicitações é grande, então tem que ter profissionais que cumpram essa demanda”. Outra proposta apresentada por **Maria Angélica** (não-museóloga) é a de que “seria importante uma maior sintonia entre o Sistema e os diferentes museus.”

## 6.6 Reflexão sobre as entrevistas

Em uma pequena, mas significativa amostra de gestores da contemporaneidade foi possível perceber o perfil e as perspectivas deste profissional no Estado. Ainda é bastante latente a questão de que a maioria dos museus ocupa seus cargos através de concursos públicos para o nível médio, muitas vezes admitindo indivíduos que sequer almejavam trabalhar em instituições museais, o que compromete a formação e integração de uma equipe, e também o fato de que a escolha do gestor é decidida por instâncias superiores e muitas vezes sem consulta aos funcionários da instituição.

A contratação de novo pessoal ou a qualificação dos profissionais de seu quadro de funcionários apenas é possível através de esforços da própria instituição, como através de uma associação de amigos que, conforme **Capra** (não-museólogo), “[...] é o power ranger amarelo. É equipe e é recurso.” Através de uma associação de amigos, o gestor poderá contar com pessoas que trabalhem pelos mesmos fins da instituição além de garantir um retorno em espécie, para eventuais dificuldades orçamentárias, mostrando-se uma boa solução para os museus públicos.

Outra questão bastante abordada foi a multidisciplinariedade exigida pelo museu. Muito ouvimos durante a formação em Museologia que o profissional museólogo deve trabalhar em várias frentes, mas, na prática torna-se, senão

impossível, suficientemente inviável executar todas as tarefas sozinho. As bases do museu estão fundamentadas em sua equipe, como salienta Moore (1998, p.22):

A composição e natureza do pessoal que trabalha em museus possui profundas implicações em sua gestão. Os museus contam com profissionais capacitados que trabalham para realizar projetos criativos em uma relação cada vez mais estreita com todo o tipo de grupos sociais e indivíduos. [traduziu-se]<sup>17</sup>

Os entrevistados ainda sugeriram leituras para quem quer se iniciar na área de gestão: **Maria Angélica** (não-museóloga) recomenda leituras sobre história, pesquisa e educação em museus, com o intuito de contextualizar o objeto de trabalho do gestor; **Capra** (não-museólogo) sugeriu livros na área de administração e economia da cultura, como *Teoria Geral da Administração*, de Idalberto Chiavenatto, *Administração de Marketing*, de Philip Kotler, *Shakespeare e a economia*, de Gustavo Franco e *Privatização da cultura*, de Chin-Tao Wu; **Isabela** (museóloga) sugeriu a coleção Museologia da EduSP, os Cadernos Museológicos e a Revista Musas do IBRAM; da mesma forma que **Nathalia** (museóloga) acredita que o Caderno de Gestão Museológica permite um norte básico na área.

---

<sup>17</sup> La composición y naturaliza del personal que trabaja em los museos posee profundas implicaciones para su gestión. Los museos descansan sobre profesionales capacitados que trabajan para realizar proyectos creativos em uma relación cada vez más estrecha com todo tipo de grupos sociales e indivíduos.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos temos assistido a um grande progresso na qualidade e importância da gestão em museus, embora ainda exista muito a ser feito. Em primeiro lugar, não se percebe a importância econômica dos museus, tendo em vista que sua gestão ainda é comparada à de pequenas empresas. Todos os museus gerenciam uma quantidade significativa de atividades, folhas de pagamento e um grande número de funcionários. Precisaremos, portanto, desenvolver e divulgar textos específicos, como manuais para os museus. Este trabalho deverá ser baseado em pesquisas acadêmicas direcionadas a encontrar os melhores métodos utilizados nas gestões de museus, juntamente com um maior conhecimento e valorização da teoria organizacional, para que seja possível desenvolver uma série de conceitos projetados especificamente para museus, e não emprestados de áreas distintas, como vem ocorrendo.

Em segundo lugar, os museus no Estado dividem a atenção com outras milhares de instituições, de modo que, muitas vezes, acabam sendo relegados a um segundo plano, isto quando não são ignorados. Pelas entrevistas realizadas neste trabalho foi possível perceber justamente isto: muito ainda deixa de ser feito por falta de recursos financeiros ou de pessoal, administrados por tutelas como o Município, Estado ou País.

Mais uma questão, que pode se relacionar com a anterior, é que os museus executam suas funções e desenvolvem sua missão de forma independente, não influenciando nas atividades das demais instituições do Estado, o que também acaba os deixando às margens do esquecimento. A característica multidisciplinar dos museus deve ser estendida para além de suas paredes, envolvendo o maior número de pessoas possível para a melhor execução de suas atividades bem como maior visibilidade.

Para os cursos de Museologia do Estado, ainda muito recentes, percebeu-se nas entrevistas que é preciso amadurecer os currículos de forma a focar a área da gestão. Mesmo que o museólogo não tenha a intenção de atuar gerindo um museu, é importante estar a par da situação para melhor coordenar suas atividades. Uma sugestão seria a criação de disciplinas específicas que abordassem assuntos que

inserir os museus no mercado, como marketing, relações públicas, captação de recursos e patrocínio e gestão econômica, cada vez mais importantes nos museus.

Um enfoque especial deverá ser dado às peculiaridades da gestão de recursos humanos nessas instituições, pelo menos no que diz respeito ao recrutamento e seleção, motivação, liderança, trabalho em equipe, desenvolvimento da criatividade. A realidade encontrada através das entrevistas é de equipes formadas por aprovação em concursos públicos, o que muitas vezes, na opinião dos gestores entrevistados, não é o ideal, tendo-se em vista que os interesses e motivações acabam não coincidindo. Os casos relatados pelos entrevistados em que houve autonomia para contratação de pessoal foram classificados como casos de sucesso, o que ratifica a importância da formação de equipes.

A ênfase dada pelos entrevistados na importância da formação de uma boa equipe é um indício de que este ponto deve ser aprimorado. A defesa dos não-museólogos pela inserção de profissionais de Museologia nas equipes mostra que os cursos ainda são recentes e os cargos ainda não puderam ser ocupados por profissionais graduados na área, além da demanda por um indivíduo que domine as técnicas museológicas.

Já a defesa dos museólogos pela inserção de profissionais de áreas como a Administração permite pensar que os cursos de Museologia ainda não estão suficientemente embasados nas questões administrativas e de gestão de museus, não permitindo uma maior segurança ao museólogo para gerir sozinho uma instituição. O caráter multidisciplinar da área fica cada vez mais evidente quando percebemos, no discurso dos gestores entrevistados, a importância dada a uma equipe que se desenvolva nas mais diferentes áreas, seja ela sob gestão de um gestor museólogo ou um gestor não-museólogo.

Através da comparação entre literatura e prática, perfil ideal e perfil atual da gestão de museus, percebemos novamente que o fator limitante para que a prática atual chegue ao ideal esperado na literatura é recurso. A amostragem de gestores entrevistada é composta por pessoas comprometidas com o bem de suas instituições e, acredita-se, esta é uma tendência atual desenvolvida por meio da criação de cursos graduação e especialização em Museologia, eventos e maior divulgação da área.

Não é possível afirmar, portanto, quem seria o gestor ideal, tendo em vista que todo profissional de museu tem algo a colaborar. O gestor de sucesso está relacionado muito mais a características pessoais do que à sua formação, devendo ser alguém envolvido em todas as atividades da instituição e que saiba geri-las de forma a cumprir sua missão.

Com a conclusão deste trabalho, algo que fica bastante claro é que museu é razão, muito mais do que simples paixão. Não basta o amor pela instituição se questões técnicas e práticas não forem levadas em conta e executadas. Museu precisa de recursos, financeiros e de pessoal, para que possa operar. O dia em que os museus tiverem seu lugar bem estabelecido nas políticas do País e com suas atividades em pleno e satisfatório funcionamento, aí sim teremos espaço para o puro deleite.



## REFERÊNCIAS

- ABREU, Salomé Carvalhido Videira de. **Organização e gestão de museus: estudo e análise para um modelo sustentável**. 2008. 161f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Porto, 2008.
- BRASIL. **Lei n.11.904**, de 14 de janeiro de 2009. 2009a. Institui o Estatuto de Museus e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm)>. Acesso em 02 abr. 2012.
- BRASIL. Ministério da Cultura. **Política Nacional de Museus**. 2003. Disponível em: <[http://www.museus.gov.br/sbm/downloads/Pol%C3%ADtica\\_Nacional\\_de\\_%20Museus.pdf](http://www.museus.gov.br/sbm/downloads/Pol%C3%ADtica_Nacional_de_%20Museus.pdf)>. Acesso em: 02 abr. 2012.
- BRASIL. Ministério da Cultura. Instituto Brasileiro de Museus. **Subsídios para a criação de Museus Municipais**. Rio de Janeiro, 2009b.
- BRUNO, Maria Cristina Oliveira. Museologia e museus: os inevitáveis caminhos entrelaçados. **Cadernos de sociomuseologia**, Lisboa, n.25, p.5-20, 2006.
- CÂNDIDO, Manuelina Maria Duarte. A gestão e o planejamento institucional nos currículos universitários de Museologia: estudo preliminar. **Revista Musear**, Ouro Preto, n.1, p.51-60, jun. 2012.
- CUNHA, Maria Helena Melo de. Gestão cultural: profissão em formação. In: \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 2005. 209f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação da Universidade de Minas Gerais. Minas Gerais, 2005. p.65-126. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/1843/FAEC-856N9M/1/1000000598.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2012.
- CURY, Marília Xavier. Museologia, novas tendências. **MAST Colloquia**, Rio de Janeiro, 2009, p. 25-42.
- EDSON, Gary. Gestão do museu. In: **Como gerir um museu: manual prático**. Paris: ICOM, 2004. p.145-159.
- GENOWAYS, Hugh H.; IRELAND, Lynne M. **Museum administration: an introduction**. California: AltaMira, 2003.
- HANSON, Dennis. **Gestão e cultura: um panorama dos argumentos pró e contra**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3, 2006, Resende- RJ. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos07/11\\_Hanson%20Gestao%20e%20Cultura.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos07/11_Hanson%20Gestao%20e%20Cultura.pdf)>. Acesso em: 29 mar. 2012.
- HORTA, Maria de Lourdes Parreiras. A gestão dos museus e do patrimônio cultural. **Revista de Ciências e Letras**, Porto Alegre, n.31, p.33-52, jan./jul. 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. **Museus em números**. Brasília: IBRAM, 2011.

INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS. **Código de Ética do ICOM para Museus**. 2001. Disponível em: <<http://www.icom.org.br/C%C3%B3digo%20de%20%C3%89tica%20Lus%C3%B3fono%20iii%202009.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2012.

LEWIS, Geoffrey. O papel dos museus e o Código de ética profissional. In: **Como gerir um museu**: manual prático. Paris: ICOM, 2004. p.1-16.

MASON, Timothy. **Gestão museológica**: desafios e práticas. São Paulo: EdUSP, 2004. (Série Museologia; 7)

MOORE, Kevin (ed.). **La gestión del museo**. Madrid: Trea, 1998. (Biblioteconomía y administración cultural ; 19)

NASCIMENTO JUNIOR, José do. Museus e seus desafios. In: INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. **Museus em números**. Brasília: IBRAM, 2011.

OLIVEIRA, Ana Cristina A. R de; COSTA, Carlos Alberto S.; NUNES, Gilson Antônio. Perfil dos cursos de graduação em Museologia no Brasil. In: OLIVEIRA, Ana Paula de Paula Loures de; OLIVEIRA, Luciane Monteiro. (orgs.). **Sendas da Museologia**. Ouro Preto: UFOP, 2012. p.41-65.

TOLENTINO, Átila. O Sistema Brasileiro de Museus e outros sistemas: uma análise comparativa. **MUSAS**, Rio de Janeiro, n.2, 2006, p.106-115.

WEIL, Stephan E. El director más eficaz: especialista o generalista? In: MOORE, Kevin (ed.). **La gestión del museo**. Madrid: Trea, 1998. (Biblioteconomía y administración cultural ; 19). p.409-416.

## APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado (a),

Considerando-se a interdisciplinaridade exigida no campo de trabalho, a realidade da gestão de museus gaúchos é de profissionais não graduados em Museologia, fazendo uso de conhecimentos adquiridos em cursos diversos e especializações na área museológica ou, ainda, no decorrer da própria prática de gerir uma instituição museal. Com a recente criação dos cursos de Museologia no Estado, questiona-se se haveria alguma diferença no comando dos museus por profissionais formados nos ditames da Museologia ou na gestão de não-museólogos.

Nesse sentido busco investigar se há influência da formação do gestor sobre o seu trabalho, buscando a resposta à seguinte pergunta: entre gestores museólogos e gestores não-museólogos, há um profissional mais capacitado para a gestão de museus ou o bom trabalho se dá de forma independente da formação do gestor?

Esta pesquisa, **Gestores museólogos e gestores não-museólogos: uma análise para além da paixão em museus**, é parte integrante do trabalho que estou desenvolvendo para a conclusão do curso de graduação em Museologia pela UFRGS e será desenvolvida por meio de aplicação de entrevistas estruturadas aos gestores museólogos e não museólogos.

As informações obtidas serão analisadas em conjunto com os outros sujeitos da pesquisa, de acordo com os termos de compromisso. Fica assegurado, também, o direito de ser mantido informado sobre os resultados da pesquisa.

O questionário se encontra em anexo a este documento. Agradeço antecipadamente toda a atenção e disposição.

**Júlia Agustoni Silva**

Estudante do

Curso de Graduação Museologia

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## APÊNDICE B – CONSENTIMENTO DA PESSOA COMO SUJEITO



### CONSENTIMENTO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, \_\_\_\_\_, RG/CPF \_\_\_\_\_, abaixo assinado, concordo em participar do estudo **Gestores museólogos e gestores não-museólogos: uma análise para além da paixão em museus**, como sujeito colaborador. ( ) Permitindo que meu nome verdadeiro seja citado. ( ) Não permitindo que meu nome verdadeiro seja citado. Fui devidamente informado e esclarecido pela pesquisadora Júlia Agustoni Silva sobre a pesquisa e seus procedimentos. Recebi uma cópia do termo.

\_\_\_\_\_  
Local e data

\_\_\_\_\_  
Assinatura

## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA

### BLOCO 1 – GESTÃO DE MUSEUS E GESTORES

1. O que você entende como gestão de museus?
2. Acredita que o papel de gestor é algo nato ou algo que pode ser desenvolvido? É um papel político, antes de tudo?
3. Quais eixos/áreas o gestor de museus deve dominar?
4. A tipologia de museu pode interferir no perfil exigido ao gestor? A especialidade é um diferencial nessa situação?
5. Acredita existir áreas mais aptas para o trabalho de gestão em museus? A Museologia poderia ser uma?
6. Qual seria o ideal de gestor? Que perfil ele deve ter?

### BLOCO 2 – MUSEOLOGIA E GESTÃO

1. Qual a importância/valor dos museus na cultura?
2. Acredita que a área museológica proporciona bases para a gestão?
3. Na sua visão, ser museólogo traz benefícios para desenvolver o papel de gestor de museus?
4. Os novos cursos, políticas e diretrizes na área museológica podem despertar maior interesse pela gestão em museus?

5. A consultoria em Museologia para questões pontuais (p.ex. desenvolvimento de Plano Museológico) é uma tendência? Isso é positivo?
6. Existem singularidades no trabalho em museus? A experiência prévia na área ajudaria? Em quê?
7. Qual o envolvimento do gestor com as ações do museu?
8. Como o gestor se articula com os demais setores do museu? E com as esferas externas (tanto hierarquicamente como com a comunidade)?
9. No seu entendimento, qual o papel do museólogo na gestão em museus?
10. Há diferença entre gestão de museus e gestão museológica? Qual?

### BLOCO 3 – SUA GESTÃO

1. Sua área de formação acadêmica influenciou na atuação? Houveram disciplinas na sua formação que tratassem de gestão? Sentiu necessidade de buscar outros conhecimentos para atuar como gestor?
2. Como chegou ao cargo? Se através de convite, qual foi a motivação para aceita-lo? E se não foi por convite, ficou apreensivo?
3. Houve preparo para atuar em museus?
4. Quais suas atribuições enquanto gestor?
5. Ao assumir esse papel, como foi a adaptação (com relação a trabalhos já encaminhados e recursos humanos)?

6. Sentiu necessidade de criação de nova equipe ou contratação de novos profissionais para executar as ações de gestão?
7. Como se dá a atribuição de funções (organograma)?
8. Para execução da gestão, você se apropriou de materiais produzidos pela área da Museologia ou de outros museus? Quais?
9. Havia troca de informações com gestores de outras instituições museais e outros gestores?
10. Em muitos museus há o sistema de rodízio nos finais de semana. Havia essa rotina? Como era vista a atribuição do papel de gestor por um dia?
11. Quais principais ações tomadas na sua gestão?
12. Quais foram as estratégias adotadas pela gestão?

#### BLOCO 4 – FATORES EXTERNOS

1. A esfera a que o museu está ligado influencia no papel do gestor?
2. Como vê a falta de continuidade/periodização da gestão em instituições museais? A Museologia e formação na área traria mais sensibilidade para esse caso?
3. Na sua opinião, quais os benefícios e desafios da execução do Estatuto de Museus?
4. O SEM é um mediador para o gestor no Estado? E o IBRAM em perspectiva nacional?

5. Os eventos de Museologia proporcionam a troca para gestores?
6. Uma rede de gestores de museus seria uma iniciativa válida? Por quê? (troca de experiências, formação de conduta)
7. Quais as principais dificuldades e desafios para uma “gestão de sucesso”?
8. É possível, na prática, que o gestor execute todas as atividades apresentadas no Código de Ética do ICOM como de responsabilidade do gestor?
9. Indicaria alguma literatura na área que colaborasse/ajudasse na formação do gestor?