

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: FERRAMENTA INDISPENSÁVEL NA GESTÃO EFICIENTE DE MUSEUS

Ednaldo Soares¹
Universidade Federal da Bahia

213

REVISTA DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

RESUMO:

Enquanto conhecimento científico em construção, a Museologia tem se voltado mais à discussão derredor de temas que respeitam sua base ontológica e epistemológica. Embora menos discutidos, o planejamento estratégico e marketing museal têm demandado a atenção de museólogos, especialmente daqueles ligados a instituições socialmente engajadas, empenhadas em instituir estreitos relacionamentos entre o museu e essas ferramentas gestoriais, visando à sustentabilidade institucional. Este ensaio é mais um exemplo dessa preocupação. Demais, levanta a questão acerca da necessária multidisciplinaridade curricular para a formação do museólogo, que precisa de diferentes subsídios práticos e teóricos para atuar mais efetivamente na gestão de museus.

PALAVRAS-CHAVE:

museu, planejamento estratégico de museu, marketing museal, museólogo, multidisciplinaridade.

Strategic planning: essential tool for efficient management of museums

ABSTRACT:

Still under construction, Museology has turned more often to round about discussion of issues concerning its ontological and epistemological basis. However, strategic planning and museum marketing have also called attention of professionals of this field, especially those linked to institutions socially committed to establishing close relationships between the museum and these management tools to provide institutional sustainability. This essay is another example of this concern. Furthermore, it raises the issue regarding the demand for multidisciplinary studies to provide qualification for students seeking a career in the field, and need different practical and theoretical subsidies to manage museums efficiently.

KEY WORDS:

museum, museum strategic planning, museum marketing, heritage student, multidisciplinary studies.

¹ Mestre e doutor em Administração. Integrante de grupo de pesquisa na EAUFBa e estudante de Museologia.

I

No campo das ciências humano-sociais há aquelas que, em dado momento, tiveram crise de identidade; ora relacionada com a definição do objeto de estudo, ou com a busca pela metodologia mais adequada para o desenvolvimento de estudos na área, ora para dirimir a dúvida shakespeariana: “to be or not to be” um campo do conhecimento científico, i.e., ser ou não ser ciência.

Assim sucedeu com a sociologia; no início, denominada Física Social. Idêntico fato ocorreu com a antropologia social, cujo crédito para a definição como um campo do saber deve-o muito à etnografia-funcional (olhar sobre o “outro” – o “exoticus”) desenvolvida por Bronislaw Malinowski. E não seria diferente com a Museologia, que ainda se encontra em fase de construção, enquanto uma área do conhecimento científico. Fase esta, em que ainda se permite questionar sobre o seu objeto de estudo: o museu² - estudos a seu respeito, incluindo sua organização (TSURUTA, 1958 apud CERÁVULO, 2004:322) -, ou a relação homem-objeto/realidade, denominada fato museal (GUARNIERI, 1990:7), também referida apenas como a relação entre o homem e a realidade, ou entre o homem e o real?

Resultado de discussões acadêmicas, atualmente entende-se a referida relação como o foco ou o objeto de estudo da Museologia, não obstante haja quem ainda insista em querer perpetuar a primeira alternativa³ retro mencionada, quando na verdade o museu é o locus onde o referido relacionamento se dá ordinariamente a cotio. Melhor: o museu é o meio ou o ambiente por excelência utilizado para se proceder à comunicação museológica, mediante a qual a relação homem-objeto/realidade se processa. Ali o passado (quer objeto, quer memória) é preservado, dialoga com o presente e aponta direcionamentos para o futuro.

Visto como um mecanismo estratégico utilizado para aprimorar processos democráticos, promotor de educação, inclusão sociocultural e desenvolvimento local e para fortalecer a institucionalização do setor museal (SECULTBA, 2012:5), o museu é também entendido “como um privilegiado espaço discursivo de interpretação de uma dada realidade, e de disciplinarização de sentidos sobre essa realidade.” (BORGES, 2011:37). Entretanto, cabe salientar que a Museologia, e, por conseguinte a relação homem-objeto/realidade, “pode alcançar muitos outros lugares ou instituições além do museu” (BELLAIGUE, 1992:2). Sendo assim, pode-se melhor compreender a citada relação conforme a rationale defendida por Scheiner (apud BORGES, 2011:41), ou seja, como “algo que está sendo (devir)”, sem estar aprisionada a uma única dimensão espacial. Mesmo porque “toda a tentativa de reduzir os museus a um único aspecto, corre o risco de não dar conta da complexidade do panorama museal no mundo contemporâneo” (CHAGAS, 2012:12); época em que “o espaço e o tempo são

2 “Luogo in cui sono raccolti, ordinati, custoditi ed esposti al pubblico oggetti di interesse artistico, storico o scientifico” (ENCICLOPEDIA ZANICHELLI, 1995:1218) (Lugar onde objetos de interesse artístico, histórico e científico são recolhidos, classificados, custodiados e expostos ao público. – Tradução nossa).

3 “[Muséologie:] Science de l’organisation des musées, de la conservation et de la présentation des objets qu’ils détiennent.” (LAROUSSE, 2015) (Museologia: Ciência da organização de museus, da conservação e apresentação dos objetos que possuem. – Tradução nossa).

“Like the German-group the Leicester-group does not seem to be interested in museology as academic discipline.” (MENSCH, 1992:2).

separados da prática da vida e entre si” (BAUMAN, 2001:15).

A discussão derredor do objeto de estudo não foi (ou não é) uma particularidade da Museologia. Ela também já esteve presente em outros campos do saber. Por exemplo: na Administração, que, apesar de ser um campo do conhecimento científico reconhecidamente construído, a controvérsia à volta de seu objeto de estudo ainda o conduz para dois focos distintos: (1) as organizações; e (2) a gestão. Para grande parte dos teóricos da Administração, seu objeto de estudo são as organizações; para outros (esses em número menor), trata-se da gestão.

Foge do escopo deste ensaio o aprofundamento teórico atinente à definição do objeto de estudo da Museologia, até porque se tem o conhecimento e a aceitação de que a Museologia é de facto um novo campo do saber; por conseguinte, trata-se de uma ciência⁴ social aplicada, cujo foco de estudo recai na relação homem-objeto/realidade (base ontológica).

Para a Museologia, o importante não é a localização do objeto (dentro ou fora do museu), mas o sentido/valor (histórico e/ou cultural) que lhe é atribuído, a ponto de se pretender/decidir preservá-lo, musealizando-o. Entretanto, apesar do objeto de estudo da Museologia não ser o museu em si, de uma coisa se tem certeza: a Museologia está intimamente ligada a ele, muito embora não seja a ciência dos museus (BELLAIGUE, 1992:1).

Ora, o museu é uma organização, logo, como as demais organizações, ele precisa ser estrategicamente administrado; isto é, necessita de gestão eficiente a fim de desempenhar a função de laboratório em o qual a experimentação museológica se realiza, sendo reconhecidamente útil à sociedade por sua capacidade de promover diálogo intercultural, territorialização da cultura etc. Só que ao se pensar em gestão eficiente, pensa-se logo em planejamento estratégico.

O museu é uma instituição não neutra (CURY, 2008:30; PESSANHA, 1996:34), pois, desde a sua criação subscreve-se nele um posicionamento de cunho ideológico (político), que o acompanhará sempre e se mostrará nas exposições e nas escolhas dos objetos a serem preservados e expostos. Isso é parte do importante papel social do museu. Consequentemente, ao se definir a missão de um museu, o seu caráter ideológico carece ser levado em consideração.

A missão é parte integrante do planejamento estratégico de uma organização e é com a implementação desse instrumento gestorial que se parte para se construir a “[...] ação criadora de valores culturais e civilizatórios” (GUIMARÃES; BARBANTE, 1991:6 apud CURY, 2008:30) inerentes aos quefazeres da organização-museu.

4 O caráter científico da museologia tem sido apontado desde longa data, conforme comprovam as seguintes narrativas: “As the Italian philosopher and naturalist Ulisse Aldrovandi lay ill in November 1603, he dictated his last will and testament — a remarkable and inspiring manifesto of **scientific museology**. He bequeathed his monumental collections and writings to be held in public trust so that they would be maintained for future generations...” (ROMANO; CIFELLI; VAI, 2014:271). (Grifos nossos).

“[...] la moderna idea di museo, in cui la funzione di raccolta delle opere convive con quelle di studio, ricerca e fruizione sociale, nasce con l’illuminismo [... ed] è generalmente di **carattere scientifico o enciclopedico**” (ENCICLOPEDIA ZANICHELLI, 1995:1218) (... a moderna ideia de museu, na qual a função de recolher obras convive com as de estudo, pesquisa e fruição social, nasceu com o Iluminismo ... e, geralmente, é de **caráter científico ou enciclopédico**. – Tradução e grifos nossos).

O planejamento estratégico, sendo uma ferramenta de gestão, tem sido utilizado por museus “socialmente engajados” (e.g.: British Museum’s Strategic Plan, Victoria & Albert Museum’s Strategic Plan, Planejamento Estratégico do Museu de Arte do Rio, Piano Strategico del Museo della Navigazione Fluviale etc.). Destarte, pesquisadores no campo da Museologia (e.g.: CURY, 2008:75) têm sugerido que os museus devam fazer uso desse instrumento de gestão, com vistas à intermediação eficiente e eficaz no relacionamento homem-objeto/realidade e à sustentabilidade dessas instituições.

Referindo-se à relação homem-objeto/realidade, grosso modo, o que fica mais em evidência é o objeto (“testemunho da realidade”). Pergunta-se, então: e o homem, como ele entra nesse relacionamento? Que homem é esse (intelectual, iliterato, adulto, adolescente, criança, masculino, feminino, branco, negro, índio, pobre, rico, ou o ser humano independente de qualquer restrição/limitação)? Toda organização-museu precisa se preocupar com ele e defini-lo, com vistas à formação de seu público.

O propósito deste ensaio é o de promover uma reflexão sobre planejamento estratégico de museu (plano museológico), pois, acredita-se que ele auxilia a responder questões desse gênero, e utilizando-o, um museu pode estabelecer metas ou pretensões futuras, definindo sua missão, a exemplo da seguinte: “our mission is helping you understand and enjoy the art o four time.” (MOMA, 2015).

II

Planejamento estratégico é a pedra angular de uma boa gestão. Isso porque “organizations that fail to plan, plan to fail” (KREITNER, 2009:147). E, de acordo com esse autor, planejamento estratégico é o processo de lidar com a incerteza através da formulação de futuros cursos de ações para se atingir resultados específicos. Para ele, o planejamento fornece o caminho para tornar ideia em realidade (KREITNER, 2009:147). Desse modo, o planejamento estratégico se torna a primeira função da gestão administrativa (management).

E sendo a função administrativa fundamental, o planejamento estratégico se preocupa com a determinação dos objetivos de longo prazo da organização e dos meios para que eles possam ser alcançados. Na elaboração do planejamento levam-se em consideração variáveis exógenas (e.g.: mercado, concorrência) e endógenas (e.g.: potencialidade da organização – condição técnico-operacional, profissional e financeira). O planejamento estratégico é desdobrado em planos (anuais) táticos e operacionais bem coordenados para não destoarem do caminho por ele traçado.

Por essa razão, valendo-se de estudos no campo da Administração relacionados com planejamento estratégico (Administração por Objetivos – APO⁵), Cury (2008:75) chama a atenção para a diferença entre planejamento e plano. Isso porque o plano resulta do planejamento (está contido no planejamento), sendo ele (plano) a ação sistematizada a ser realizada. Demais, o plano tem início, meio e fim.

O planejamento, por seu turno, é um

Processo sistemático, através do qual os integrantes de uma organização identificam e definem ações que precisam ser executadas para superar problemas, fortalecer potencialidades e alcançar objetivos comuns. O

5 Para melhor aprofundamento sobre a matéria, ver LODI, João Bosco. *Administração por objetivos*. Uma crítica. São Paulo: Pioneira, 1972, p. 112.

planejamento surge para redirecionar os caminhos melhorando as ações. (MACIEL, 2003:1).

Ora, apesar da quase consensualidade desse entendimento, há quem não acredite que exista uma resposta “correta” sobre o que venha ser planejamento, já que

[O] planejamento se projeta em tantas direções que o planejador não consegue mais discernir sua forma. Ele pode ser economista, cientista político, sociólogo, arquiteto, ou cientista. Mesmo assim, a essência de sua vocação a planejamento lhe escapa. Ele a encontra em toda parte e em nenhum lugar específico. Por que o planejamento é tão ilusório? (WILDAVSKY, 1973 *apud* MINTZBERG, 2000:22).

Mesmo assim, planejamento estratégico é entendido “como um conjunto coerente de grandes prioridades e de decisões que orientam o desenvolvimento e a construção do futuro de uma organização num horizonte de longo prazo” (PORTO, 1998:1). Sendo assim, Cury (2008:75) propõe que o planejamento estratégico deva ser considerado quando se pensar em gestão de museus.

III

O conceito de plano diretor tornou-se confuso; isso porque, de acordo com Villaça (2010:2), a confusão advém da sua inexistência na prática. No entanto, cabe lembrar que a utilização da expressão “plano diretor” está mais relacionada com o planejamento urbano ou planejamento físico-territorial das cidades. Seu principal objetivo está voltado à orientação do poder público em seus esforços para: garantir aos munícipes uma melhor qualidade de vida; consolidar princípios de reforma urbana; promover regularização fundiária etc. Portanto, muito embora a expressão também seja usada para referir-se ao planejamento (ou plano) global de organizações, plano diretor é mais bem entendido e utilizado como uma ferramenta de gestão relacionada com política de desenvolvimento de municípios.

Por seu turno, o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) utiliza a expressão “plano museológico”, compreendendo-o

Como ferramenta básica de planejamento estratégico, de sentido global e integrador, indispensável para a identificação da missão e da instituição museal e para a definição, o ordenamento e a priorização dos objetivos e das ações de cada uma de suas áreas de funcionamento. (Portaria Normativa nº 1, de 05/07/2006)

Detalhadamente, também sugere que o plano seja dividido em três fases⁶:

- Fase 1 – Definição operacional e missão (diagnóstico global: situação atual);
- Fase 2 – Programas (necessidades para o futuro: situação ideal); e
- Fase 3 – Projetos (soluções).

Para tanto, é necessário que se proceda à análise SWOT, isto é, análise dos pontos fortes (**strengths**) e fracos (**weaknesses**), das oportunidades (**opportunities**) e ameaças (**threats**) da e para a organização-museu.

⁶ Para detalhes da aplicação prática da sugestão, ver “Plano Museológico – Museu da Abolição”, disponível em: < <http://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2011/07/planmuseoabolicao.pdf> >.

Devido à sua importância, o planejamento estratégico de museu tem sido abordado em vários eventos, a exemplo do II Encontro Paulista de Museus, ocorrido em junho de 2010, ocasião em que se discutiu amplamente a gestão dessas instituições. Outro exemplo foi a Convenção intitulada “L’ Azienda Museo: della conservazione del valore alla creazione di valori”, ocorrida em Florença, em 6 e 7 de novembro de 2003. Nesse evento, a preocupação voltou-se para a definição da missão e das estratégias do museu.

Entende-se ainda que:

- 1) com o plano museológico ou planejamento estratégico de museu, viabiliza-se a formulação da **missão, visão e valores da organização-museu** visando à sua própria definição e ao alcance de seus objetivos de longo prazo; e
- 2) o planejamento pode ser construído seguindo-se um viés específico. No caso, o viés aparentemente mais adequado é aquele que enxerga o planejamento “como um meio de estabelecer o propósito da organização em termos de seus objetivos de longo prazo, programas de ação e prioridades de alocação de recursos” (PORTO, 1998:3).

Através desse viés ficam claramente definidos, por um lado, a razão de ser e os objetivos de longo prazo da organização-museu e, por outro lado, estabelecem-se as ações e alocam-se os recursos para se atingir tais objetivos (PORTO, 1998:3).

Ao se definir a **missão**, em geral deve-se procurar responder questões, tais como: qual é o escopo de nossa organização? O que há de específico naquilo que fazemos? (ISAIA, ?:10). Age-se assim porque há o entendimento de que a missão é a

Razão de ser de um museu, que ajuda a explicitar também a sua finalidade (relação entre o que faz e a demanda social), os públicos, os produtos e serviços e expectativas, orientando os esforços de todos no museu. (CURY, 2008:76).

A **visão** ordinariamente exprime (ou deve exprimir) aquilo que a organização deseja ser ou tornar-se, enquanto que os **valores** são as convicções e as normas fundamentais da organização relativas ao que é correto, justo, ou desejável (ISAIA, ?:10). Esses também podem ser expressos pontuando-se qualidades específicas: imaginação, generosidade, coerência etc..

Ainda com relação ao planejamento estratégico e à sua implementação para o alcance dos objetivos de longo prazo, dois conceitos estão estritamente com ele relacionados: (1) **eficácia** – elemento central no processo de gestão que envolve a realização de um determinado objetivo organizacional⁷; e **eficiência** - elemento central no processo de gestão que equilibra a quantidade de recursos utilizados para atingir um objetivo contra o que de fato foi alcançado⁸ (KREITNER, 2009:7 - adaptação nossa).

7 “effectiveness [-] entails promptly achieving a stated objective” (KREITNER, 2009:7).

8 “efficiency [-] enters the picture when the resources required to achieve an objective are weighed against what was actually accomplished” (KREITNER, 2009:7).

Em outras palavras, tem-se que a eficácia (relacionada com o produto) é a capacidade do planejamento estratégico para atingir as metas e os objetivos estabelecidos e a eficiência (relacionada com o processo) refere-se à otimização no uso dos diferentes recursos em relação aos resultados alcançados pelo planejamento estratégico (FRASSON, 2001:91).

Cabe lembrar, que, ao se pensar em planejamento estratégico, implicitamente pensa-se em marketing, o qual exerce importante papel no sucesso de qualquer organização, pelo fato de estar diretamente relacionado com o que o “consumidor” deseja ou valoriza. Seus conceitos aplicam-se em organizações com e sem fins lucrativos porque “[...] the same basic principles used to sell soap are also used to ‘sell’ ideas, politicians, mass transportation, [...], **museums**, [...]” (MCCARTHY; PERREAULT JR.; 1993:7).

Marketing não são apenas a venda e propaganda de bens e serviços como muitos executivos (incluindo diretores/gerentes de museus) pensam. “Marketing is both a set of activities performed by organizations and a social process” (Ibid., 1993:8). Seu propósito é identificar as necessidades (inclusive as culturais) dos “consumidores”. Portanto, o plano museológico ou planejamento estratégico de museu precisa incluir o que se chama de marketing museal - o estudo descritivo do mercado (museal) e a análise da interação desse mercado e dos “usuários” (o público) com o museu (ISAIA, 2015:4). Nesse caso, conforme esse autor, os seguintes elementos são fundamentais:

- (1) definição de uma missão própria e precisa e de um equilíbrio entre a missão e a demanda pública;
- (2) conquista de uma base de público e o apoio da coletividade; e
- (3) geração de fundos (reserva suficiente para manter o museu).

Conforme menção retro, o marketing se volta à antecipação de necessidades dos consumidores. Para tanto, requer o envolvimento e o compromisso de toda a organização; porém, o demandado esforço conjunto nem sempre existiu. Isso porque quando as organizações eram fragmentadas em departamentos, cada um deles era um universo preocupado apenas com suas tarefas específicas.

De maneira geral, isso mudou, mas alguns tipos de organização continuam a manter as cercas departamentais. E embora haja exceções, o museu é uma dessas organizações onde a departamentalização ainda persiste e os muros intraorganizacionais não são facilmente derribados.

IV

A questão ao redor do planejamento estratégico de museu traz também à baila outra relacionada com a formação multidisciplinar do museólogo; ou seja, questiona-se acerca da necessidade de se incluir no conjunto dos componentes curriculares obrigatórios para a formação desse profissional, outros da área da Administração especificamente programados, isto é, com conteúdos “tailor-made” para o curso de Museologia a fim de, entre outros propósitos, subsidiar o museólogo para, em conjunto com a equipe multidisciplinar do museu, participar da elaboração do planejamento estratégico e da gestão da instituição.

Esta é uma preocupação que precisa ser assumida pelos cursos de Museologia. A esse respeito, Duarte Cândido (2012:54-57; 2014:42) preocupa-se e

concorda com esse posicionamento, admitindo que a formação do museólogo deva também prepará-lo para atuar na gestão de museus.

Por fim, mas não menos importante, o planejamento estratégico de museu deve se preocupar com o aumento quantitativo de visitantes (público) visando à concretização da relação homem-objeto/realidade em maior escala, nos moldes da iniciativa pensada e empreendida pelo pintor Emanuel Araújo (*apud* MAYRINK, 2001:46), quando ocupava o cargo de diretor da Pinacoteca do Estado de São Paulo: “A idéia era abrir o museu, e subverter a noção de um lugar sério, sisudo, arrogante [...]” (sic). Foi desse jeito, mostrando dinamismo (estrategicamente planejado), que a referida instituição popularizou Rodin em São Paulo e se tornou um dos museus paulistanos mais visitados.

Tal atitude também vem ao encontro do que afirmou Marilisa Rathman - ex-presidente do Museu Brasileiro da Escultura (MuBe): “O museu estático está fadado a desaparecer, o dinâmico será o do futuro. Como centro de cultura deveremos agir quase como uma agência de notícias, que trabalha com o espírito. (RATHMAN *apud* MAYRINK, 2001:48).

Cabe finalmente lembrar que o dinamismo de uma organização-museu, o qual se expressa de várias maneiras (e.g.: engajamento sociocultural, promoção de educação etc.), resulta da criatividade estrategicamente planejada de seus gestores; não advém de improvisação, nem ocorre por acaso.

Referências

- BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- BELLAIGUE, Mathilde. O desafio museológico. In: *Fórum de Museologia do Nordeste*, 5, 1992, Salvador. 8 p. mimeo.
- BORGES, Luiz C. Museu como espaço de interpretação e de disciplinarização de sentidos. *Museologia e Patrimônio*. Rio de Janeiro: Marcus Granato e Diana Farjalla, v. 4, n. 1, p. 37-62, 2011.
- CERÁVULO, Suely Moraes. “Em nome do céu, o que é museologia?” Perspectivas de museologia através de publicações. *Revista do Museu de Arqueologia e Etnologia*. São Paulo: v. 14, p. 311-343, 2004.
- CHAGAS, Mário de Souza. Museus, memórias e movimentos sociais. *Cadernos de Sociomuseologia*, América do Norte, fev./2012. Disponível em: <<http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/article/view/2654/2023>>. Acesso em: 30 jun. 2015.
- CURY, Marília Xavier. *Exposição: concepção, montagem e avaliação*. São Paulo: Anablume, 2008.
- DUARTE CÂNDIDO, Manuelina Maria. “A gestão e o planejamento institucional nos currículos universitários de Museologia: estudo preliminar”. In: *Musear*, Revista do Departamento de Museologia da Universidade Federal de Ouro Preto, ano 1, n. 1. Ouro Preto: UFOP, p. 51-60, junho de 2012.
- _____. Cartas de navegação: planejamento museológico em mar revolto. *Cadernos de Sociomuseologia*. Lisboa: CEIED, v. 48, abril/2014. Disponível em: <http://revistas.ulusofona.pt/index.php/cadernosociomuseologia/>

[article/view/4628/3135](#). Acesso em: 26 maio 2015.

ENCICLOPEDIA ZANICHELLI. *Dizionario Enciclopedico di Arti, Scienze, Tecniche, Lettere, Filosofia, Storia, Geografia, Diritto, Economia*. Bologna: Edigeo/La Repubblica, 1995.

FRASSON, Ieda. *Critérios de Eficiência, Eficácia e Efetividade adotados pelos Avaliadores de Instituições Não-governamentais Financiadoras de Projetos Sociais*. Dissertação (Mestrado: Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil, 2001. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/82184>. Acesso em: 20 abril 2015.

GUARNIERI, Waldisa Russio Camargo. Conceito de cultura e sua interrelação com o patrimônio cultural e a preservação. *Cadernos Museológicos*. Brasília: MinC/Ibram, n. 3, p. 7-12, 1990.

IPHAN. *Portaria Normativa nº 1*, de 5/julho/2006 (DOU 11/07/2006).

ISAIA, Alessandro. *Elementi di Marketing Museale*. Disponível em: http://www.palazzomadamatorino.it/documenti/isaia_Elementi_di_Marketing_Museale.pdf. Acesso em: 19 abril 2015.

KREITNER, Robert. *Management* (11th ed.). New York: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, 2009.

LAROUSSE – DICTIONNAIRES DE FRANÇAIS. Disponível em: www.larousse.fr/dictionnaires/francais/museologie/53388. Acesso em 04 junho 2015.

LODI, João Bosco. *Administração por objetivos*. Uma crítica. São Paulo: Pioneira, 1972.

MACIEL, Walery Luci da Silva. *Noções Básicas para Elaboração de um Planejamento Estratégico*. 2003. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?q=o+qu+e+%C3%A9+Planejamento%3F&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5. Acesso em: 11 maio 2015.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, JR., William D. *Basic Marketing* – 11th ed. International Student Edition. Boston: IRWIN, 1993.

MAYRINK, Geraldo. Dez casas para serem visitadas. In: *Livro de Arte Brasileira*. São Paulo: JC Editora, 2001.

MENSCH, Peter van. *Towards a Methodology of Museology*. PhD Thesis, 1992, Zagreb, University of Zagreb.

MINTZBERG, Henry. *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. São Paulo: Bookman Cia Editora, 2000.

MUSEUM OF MODERN ART, The (MoMA). Disponível em: <http://www.moma.org/about/index>. Acesso em: 22 jun. 2015.

PESSANHA, José Américo da Motta. O sentido dos museus na cultura. In: *O MUSEU em perspectiva*. Rio de Janeiro: MinC/Funarte, p. 39-43, 1996. (Série Encontros e Estudos, 2).

PORTO, Cláudio. Uma Introdução ao Planejamento Estratégico. In: *Boletim Técnico do SENAC* (1998). Disponível em: <http://www.senac.br/informativo/bts/242/boltec242a.htm>. Acesso: 17 abril 2015.

ROMANO, Marco; CIFELLI, Richard L.; VAI, Gian Battista. Natural History: first museologist's legacy. *Nature*, v. 515, p. 311-312, 2014 (Nature online, v. 517, 271, 14 Jan. 2015. Disponível em: <http://www.nature.com/nature/journal/v517/n7534/full/517271c.html#access>. Acesso em: 27 maio 2015.

SECRETARIA DA CULTURA DA BAHIA (SECULT); INSTITUTO DO PATRIMÔNIO ARTÍSTICO E CULTURAL (IPAC); DIRETORIA DE MUSEUS (DIMUS). *Política Setorial de Museus da Secretaria de Cultura do Estado da Bahia*. Salvador, 2012?. Disponível em: < https://dimusbahia.files.wordpress.com/2011/12/publicacao_final-1.pdf >. Acesso em: 03 jun. 2015.

VILLAÇA, Flávio. *Dilemas do Plano Diretor*. (1998). Disponível em: <http://www.ceap.br/material/MAT1706201211>. Acesso em: 26 maio 2015.

Artigo recebido em julho de 2015. Aprovado em setembro de 2015