

Resumo

Os museus são instituições culturais de maior êxito em nosso tempo. Eles tanto se dedicam a arte, as ciências ou a história. Suas coleções e as exposições que organizam, interessam e enriquecem cada vez mais um número maior de pessoas em qualquer parte do mundo. Povos e cidades, pequenas ou grandes, regiões e estados, todos querem ter seus museus. Empresas e associações de todo o tipo, clubes, desejam cada vez mais poder formar seus museus ou centros de memória. Quem sabe poderíamos pensar que a gestão deste tipo de instituição seria uma tarefa simples? A resposta é negativa, pois como é do conhecimento de qualquer pessoa envolvida em gestão museológica, trata-se de uma função complexa, ou seja, conciliar a satisfação de um determinado público, através de um produto, sem trair os objetivos essenciais de preservação de um patrimônio com rigor científico.

Palavras-chave

Museus. Gestão. Museologia

Abstract

Museums are the most successful cultural institutions of our time. They are either dedicated to art, science or history. Its collections and the exhibitions that they organize, interest and enrich more and more people in any part of the world. Peoples and cities, small or large, regions and states, all want to have their museums. Companies and associations of all kinds, clubs, increasingly want to be able to form their museums or memory centers. Who knows, we could think that managing this type of institution would be a simple task? The answer is in the negative, because as anyone involved in museological management is aware, it is a complex function, that is, to reconcile the satisfaction of a certain audience, through a product, without betraying the essential objectives of preservation of a heritage with scientific rigor.

Keywords

Museums. Management. Museology.

Este é um trabalho de tradução livre do Manual de Gestão de Museus produzido pelos autores canadenses Barry e Gail Dexter Lord, (AltaMira, 2012). Eles são acadêmicos e proprietários da empresa LORD Cultural Services, que administra e planejam museus, além de organizar exposições museológicas em diversos países do mundo. A versão do Manual que apresentamos foi adaptado para nossa realidade com as contribuições próprias do professor do Curso de Museologia e da disciplina de Gestão de Museus da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Um dos maiores desafios foi justamente a adaptação de termos originais do inglês ou do espanhol para o nosso idioma. Trata-se de um guia completo sobre gestão museológica, reconhecido no mundo inteiro, já traduzido e editado nos idiomas inglês e espanhol, e é muito usado, tanto como material didático quanto por profissionais de museus, quer sejam das áreas administrativa e executiva da instituição, mas também pelos demais profissionais da área como restauradores, conservadores, curadores, projetistas de exposições, designers e arquitetos, e ainda para pessoas interessadas nas áreas de educação, memória e Patrimônio Cultural.

Destaco que a tradução deste guia foi uma iniciativa pessoal, como professor da disciplina de Gestão em Museus, e que seu uso tem sido exclusi-

¹ Doutor em História das sociedades Ibéricas e americanas pela PUCRS (2017). Professor do Curso de Museologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,

vamente didático, e é utilizado pelos alunos da disciplina durante as aulas na Universidade. A nossa contribuição na construção do texto é evidente quando fazemos atualizações em várias partes do texto original, na escolha dos termos utilizados e especificações sobre questões não previstas, especialmente em relação a museologia praticada no Brasil.

Para tornar o uso deste Manual mais eficiente no ensino-aprendizado, e na fixação de seus conteúdos, por iniciativa própria, preparei ao fim de cada módulo, um caderno de exercícios para ser feito em grupo ou individualmente em cada aula da disciplina. Vale esclarecer que a versão que elaboramos encontra-se disponível em nossa plataforma *Moodle*. Espero que gostem e apreciem o trabalho aqui contido que, de forma nenhuma pretende ser definitivo ou inquestionável, mas apenas um esforço para complementar outros textos sobre gestão de museus. O objetivo do presente Manual de Gestão Museológica, o qual apresento apenas o Primeiro Capítulo, faço questão de dizer, é apenas um esforço auxiliar na complexa tarefa de preparar futuros profissionais das áreas de gestão de museus, acervos, coleções e pessoal para servir ou colaborar nos museus e nos centros culturais do Brasil.

Manual de Gestão de Museus

Gail Dexter Lord
Barry Lord

Prefácio

Os museus são instituições culturais de maior êxito em nosso tempo. Eles tanto se dedicam a arte, as ciências ou a história. Suas coleções e as exposições que organizam, interessam e enriquecem cada vez mais um número maior de pessoas em qualquer parte do mundo. Povos e cidades, pequenas ou grandes, regiões e estados, todos querem ter seus museus. Empresas e associações de todo o tipo, clubes, desejam cada vez mais poder formar seus museus ou centros de memória.

Quem sabe poderíamos pensar que a gestão deste tipo de instituição seria uma tarefa simples? A resposta é negativa, pois como é do conhecimento de qualquer pessoa envolvida em gestão museológica, trata-se de uma função complexa, ou seja, conciliar a satisfação de um determinado público, através de um produto, sem trair os objetivos essenciais de preservação de um patrimônio com rigor científico.

De modo bem evidente, durante as últimas décadas as mudanças na sociedade também afetaram os museus, principalmente no quadro das ideias, da tecnologia, nos financiamentos, mas também, sobretudo, nas demandas do público, o que tem exigido de seus responsáveis uma grande capacidade de adaptação às circunstâncias que mudam e, ao mesmo tempo, o compromisso de assegurar os objetivos essenciais de um museu.

Este guia de gestão de museus do século XXI começa forçosamente no 1º capítulo com a interrogação: Para que? Para que há de servir a gestão, e qual é o papel do gestor? No segundo capítulo o guia se refere às pessoas que fazem o museu funcionar e quem mantém uma determinada estrutura organizada (quem

administra o Museu). No 3º capítulo examina as ferramentas de que dispõe a direção de um museu e, finalmente, de qual forma é a gestão da entidade.

Este manual dirige-se a todas as pessoas envolvidas ou interessadas no objeto de gerir ou dirigir um museu do século XXI. Tanto àquelas que o fazem no seu interior quanto as que estão do lado de fora da instituição. O trabalho ainda pretende se dirigir aos colaboradores dos museus de uma forma geral, ao pessoal de organismos ou agências governamentais, membros de fundações, os arquitetos e designers e demais provedores de serviços, além de professores e estudantes dos programas de estudo de museologia. Nosso propósito é prático e pretende oferecer um manual de fácil manuseio para o gestor (Diretor, Presidente ou Chefe Executivo) e para os chefes de departamentos, gestores de projetos e coordenadores de equipe. Ainda acreditamos que o presente manual é do interesse de todos os colaboradores de um museu, principalmente àqueles que aspiram chegar ao cargo de gestor ou de responsabilidade dentro do museu no futuro. Esperamos que este manual ajude a encontrar a maneira de criar museus ainda melhores no século XXI.

Nota do Professor da Disciplina de Gestão em Museus.

Não tenho por ofício a tradução de textos, tão pouco posso dizer que estudei a língua espanhola ou mesmo afirmar que sou fluente neste idioma. Produzi esta tradução somente com intuito de brindar os meus alunos do curso de Gestão em Museus com um texto de qualidade sobre o assunto, e que, é bom lembrar, foi escrito originalmente em inglês. Alguns termos no idioma de Cervantes são diferentes na língua de Camões. Palavras como “Mandato”, por exemplo, aparece no texto em espanhol, quero crer mal traduzidas do inglês *mandate* que significa algo como ‘diligência’ ou ‘poderes’ em português. Outra palavra de difícil tradução, que em inglês seria *steering committee*, literalmente ‘Comitê dirigente’, em português, está traduzida na versão espanhola como ‘Patronato’. Embora o espanhol e o português tenham a mesma raiz latina/árabe, latino/germânica, em minha opinião a palavra ‘Patronato’, presente na versão espanhola, enquanto comitê diretivo, citado acima, se encaixaria melhor como Conselho Administrativo em Português, visto que na forma jurídica das sociedades, no Direito pátrio, este é o termo mais adequado.

Nesta tradução usei ora ‘patronato’, ora ‘conselho’ para designar aqueles que são os ‘donos’ ou responsáveis legais ou fiscais da instituição museal. Reparei ainda que algumas palavras no espanhol, ainda que sejam iguais em português soam estranhas quando aplicadas em nosso idioma ou ainda desapropriadas embora cabíveis, mas na medida do possível, foram traduzidas com todo o cuidado para não afetar o rumo do texto, pois no processo deste trabalho notei que uma palavra mal colocada, ou até usada fora do lugar na frase, pode comprometer todo um pensamento, quase sempre, essencial para a compreensão da ideia original concebida pelo autor. O ‘Manual de Gestão de Museus’ encontra-se em duas línguas. Original em inglês e traduzido para o espanhol. Me vali das duas versões para formatar esta versão, que, como disse, carece de críticas e sugestões que serão sempre bem-vindas, principalmente para aqueles que sempre miram no melhor.

Capítulo I

Por quê?

Os objetivos da administração de um museu

Muitas vezes a função administrativa é vista como uma forma de atender a demandas burocráticas, tirando a atenção do museólogo que bem poderia estar prestando valiosos serviços a comunidade através das coleções que administra, do que ficar preenchendo formulários, comparecendo a mais uma reunião ou escrevendo relatórios. Por vezes a gerência cansa, pois, carece de liderança e inspiração. A falta de liderança é sentida igual nos funcionários e no público. Se falta criatividade na exposição, a educação sai do foco, ou as coleções são apresentadas sem uma visão.

O que é liderança? O que realmente significa? Por que os museus necessitam de liderança?

Muitos estudos são publicados sobre administração de empresas, liderança e gerência, focando em práticas e teorias, mas aqui arriscamos combinar todos esses assuntos num capítulo só. E, no mesmo espírito deste manual, construímos através deste primeiro capítulo um diagrama para compreender a administração de um museu, assim como ajudar ao leitor distinguir, lembrar e aplicar os conhecimentos em termos administrativos. O resultado é um diagrama clássico para a área museológica.

I.1.O propósito da gestão.

Ao contrário do senso comum, o propósito da administração de um museu é a de facilitar que a equipe do museu realize o seu trabalho através da boa circulação de decisões.

Facilitar, neste sentido, significa tornar as coisas mais simples do que elas seriam sem a sua intervenção.

O propósito da gestão de um Museu é facilitar as decisões que levem a favorecer a sua missão, a realização do seu mandato, e o cumprimento de seus objetivos, e metas para todas as funções do museu.

Figura I.1 - O Propósito da Gestão

Facilita a tomada de decisões

Uma pergunta simples: como proceder para avaliar a eficácia da gestão museológica? A gestão facilita a tomada de decisões? Entender o propósito da gestão de um museu implica no seguinte questionamento: a gestão facilita a tomada de decisões que levam ao fiel cumprimento das metas e objetivos a curto e a longo prazo para todas as funções do museu?

Se assim acontece... o trabalho e a função do gestor estão corretos! Caso contrário ele terá que mudar as coisas. Já que tudo na vida é uma questão de gradação, a gestão pode ser avaliada pelo nível e capacidade do gestor em tomar decisões certas, de acordo com o mandato e a missão, além do cumprimento das diversas funções do museu.

Esta compreensão do que é o propósito da administração de um museu, implica, primeiramente, em um método de avaliação da efetividade da administração que é muito simples e eficaz. Devemos questionar:

I- Será que a administração do museu está efetivamente facilitando as decisões que levam ao cumprimento da missão, do mandato, dos objetivos e das metas para todas as suas funções?

Se estiver, os gestores estão fazendo o seu trabalho de forma correta. Se não, será preciso mudar. E, desde que na vida tudo é uma questão de grau de eficácia, a qualidade da gestão também pode ser medida a partir do nível em que a administração facilita as decisões, que são cruciais para que o museu realize suas funções.

1.2. A Declaração de Propósitos

O museu não é só o edifício e as coleções que mantêm, ele é uma instituição cultural complexa, cujo objetivo inclui reunir e preservar o patrimônio cultural da humanidade seja de caráter artístico, arqueológico ou histórico e que trate de espécimes de interesse científico, mas também comunicar seu valor e significado. A dimensão social e política do aspecto ‘comunicacional’ faz do museu um ambiente especial, peculiar e único. O museu deve ser capaz de combinar essas vertentes cruciais de sua própria razão de ser com funções de caráter instrumental, que é a conservação de suas coleções.

Os propósitos globais de um museu podem ser expressos através dos seguintes tópicos:

Missão – Mandato – Metas – Objetivos

Coletivamente são chamados de declaração de fundação. Missão: A declaração de missão de uma instituição cultural é um objetivo, um resumo, e, se possível, deve ser também inspiradora numa razão de ser ou relevância. Deve responder a seguinte pergunta: Por que as pessoas devem se importar com este museu?

A - Declaração sobre a missão de um museu

A afirmação deve ser concisa e objetiva, mas, sobretudo, inspiradora sobre a razão de ser e relevância do museu. Deve dar resposta a seguinte questão: Por que devemos nos preocupar com esse museu? As razões mais permanentes e essenciais da existência do museu, e o fundamento estrutural de sua existência que é a conservação e a comunicação de seu acervo.

Um exemplo de Declaração de Missão:

“A missão do Museu regional ‘X’ é a preservação e a comunicação à comunidade e aos visitantes desta região, a história e o espírito criativo daqueles que viveram aqui desde o princípio da habitação humana, ou do princípio dos tempos”.

B – O Mandato

O mandato de uma instituição cultural se refere ao objeto de dedicação da instituição, é dizer a gama de cultura material pela qual o museu assume a responsabilidade;

- Disciplina acadêmica
- Extensão geográfica
- Recorte cronológico
- Especialidade Científica
- Relação do mandato com outras instituições que distingue o museu de outras instituições que abordam o mesmo tema.

Exemplo de Mandato:

O Mandato do museu 'tal' é a arqueologia, a história, as belas artes, as artes decorativas, as comunidades que habitam esta região desde o início de sua ocupação até os nossos dias e a história natural da região; fica desde já estabelecido que a história natural da região seja responsabilidade da Universidade, e só será incluída nas exposições do museu até onde for necessário para sustentar as manifestações do ser humano nesta região.

O mandato se limita a fixar a missão do museu no terreno da realidade objetiva e reafirmar as responsabilidades públicas, colocando as bases da relação entre o museu e as outras instituições, sejam elas governamentais, educativas, privadas assim como outros museus.

Para materializar seus propósitos um museu precisa de **Metas e Objetivos**.

As metas de um Museu podem ser definidas como itens qualitativos de longo prazo, que devem ser superados pela instituição em termos de desenvolvimento e conservação da sua coleção e de apresentação ao público. As metas devem ser articuladas em um determinado período de acordo com o plano estratégico ou o plano museológico. Alcançar as metas supõe-se, normalmente para qualquer museu, um longo período.

Os objetivos do museu podem ser definidos como expressões quantitativas de alcance limitado a cada um dos passos que a instituição deve dar na direção dos objetivos de longo alcance. Esses objetivos obedecem a um calendário ou a um programa para a sua realização, sendo detalhado especificamente cada ação para um período pré- estabelecido para um planejamento que corresponde, em geral, de um a dois anos.

Eles podem ser articulados como parte de um planejamento anual de ação ou como parte de um orçamento dentro de um exercício. Objetivos também podem ser entendidos como metas em longo prazo, nesse caso, da mesma forma eles também devem estar em consonância com a missão e o mandato para as especificidades das funções do museu.

Funções:

Quando se define a missão, o mandato, os objetivos e as metas, é importante para um museu conectá-los as suas funções. Existem seis funções principais em um museu que são específicas do segmento: três são ligadas ao acervo

e as outras três as suas atividades. (veja tabela I.1)

A sétima função, que agrupa as outras seis juntas, ainda que não seja exclusivamente uma função do museu, é a administração. O relacionamento das sete funções pode ser visto como um triângulo, com as funções interagindo com o acervo, agrupados cada uma em um ângulo do triângulo, e a administração no ápice, perseverando para conciliar acervo e atividades. (veja figura I.2)

Note que a administração é uma atividade que abrange e coordena as funções, mas não significa que, por estar no ápice do triângulo seja superior ou controle as outras funções. Um triângulo direcionado para baixo, conforme mostra a figura I.2, tem como objetivo indicar não um declínio, mas um movimento para frente no sentido de promover as funções que um museu desenvolve. O triângulo é uma figura oportuna para simbolizar as funções do museu porque tem uma forma estrutural forte e indica ou sugere movimento em uma direção. E ainda, ao mesmo tempo mantém separadas as funções e atividades inerentes ao Museu. Como muitos já observaram a melhor forma de preservar o acervo – coleção, documentação e preservação; seria mantê-los no escuro, em uma sala fechada do Museu, ao passo que a melhor maneira de realizar as atividades do Museu como pesquisa, interpretação e exposição seria fazendo delas mais acessível e pública possíveis. Note que existe uma tensão inerente entre os dois principais grupos de funções do Museu.

Tabela I.1 O triângulo das funções do Museu

Acervo	Atividades
Coleção	Pesquisa
Documentação	Exibição
Preervação	Interpretação

Capítulo I

Para que serve a gestão museológica?

Figura I.2



O papel fundamental da administração é transformar as divergências em uma tensão criativa. Este papel está descrito na seção 1.3, onde o diagrama do triângulo recoloca a gerência em seu lugar de destaque na composição da conclusão do capítulo.

1.3 Os papéis do gestor nos museus

Para que o gestor possa facilitar o museu atingir a sua missão, os objetivos o mandato e as metas, ele precisa interagir com essas cinco funções:

Inspirar – No sentido de atingir a Missão do museu.

Comunicar – O mandato do museu.

Dirigir - Os esforços para execução das metas.

Controlar – A execução dos objetivos.

Avaliar – O cumprimento das funções do museu.

Não seria falso presumir que muitos gestores têm dificuldades em desenvolver no mesmo nível essas cinco funções com a mesma destreza, mas mesmo sendo tarefa árdua, articular as cinco funções é de certo entender o lugar de cada uma dessas funções dentro de um museu. Também ajuda o gestor a identificar e fortalecer as funções com as quais não se sente totalmente seguro. O diagrama que desenvolvemos neste capítulo ilustra como esses papéis encontram apoio uns nos outros.

1.3.1 Inspirar no sentido da missão:

Certa vez o diretor do Museu de Geologia me disse: “Minha missão é fazer com que o público descubra o gosto pelos cristais”. Concluí então que o seu entusiasmo pelos cristais foi capaz de contaminar, no sentido de estimular aos demais no cumprimento da missão. Tal sentido de missão funciona como um poço onde o gestor vai buscar soluções originais para problemas que surgem, além de orientar o trabalho de todos. O nível de identificação do gestor com a missão deve ser tal que ele realce seu sentido junto aos colaboradores e transborde para o público em geral, angariando ainda mais pessoas para o objeto do museu.

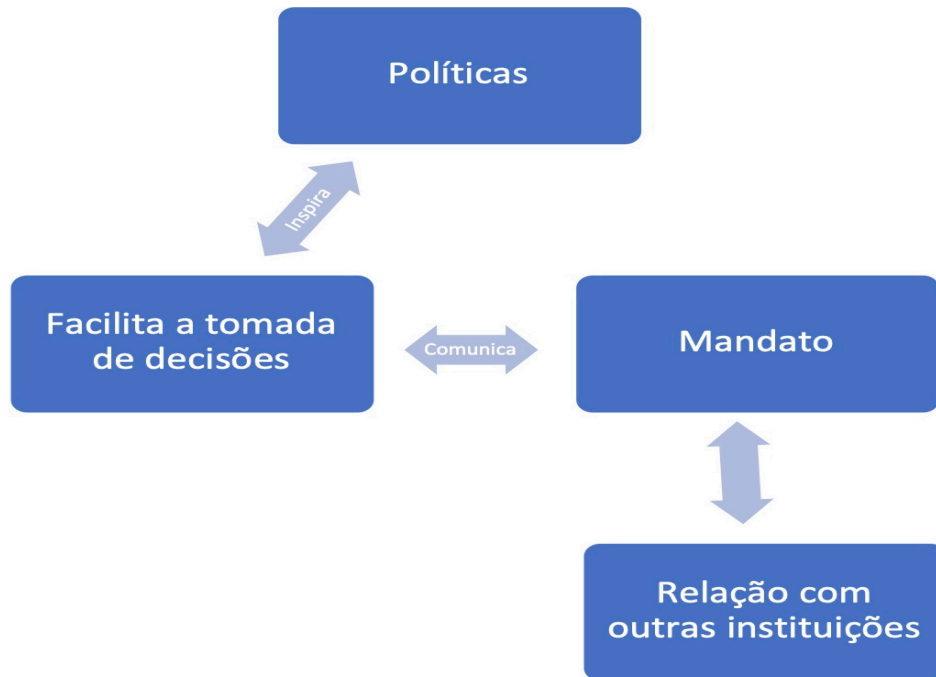
Um bom gestor de museus tem na mente, com muita clareza, qual é a missão do seu museu e acredita nela. A missão deve tocar-lhe emocionalmente do mesmo modo que intelectualmente. O nível de entusiasmo do gestor em relação a missão do museu que ele lidera deve ser tal que ele naturalmente influencie a todos.

A função gerencial sugere um segundo critério em relação a avaliação da gestão:

2 - Será que a gestão inspira realmente a missão do museu aos colaboradores, aos amigos do museu, aos visitantes e aos outros?

Se não há inspiração e estímulo existe falha na gestão ou a missão pode ter se tornado obsoleta, significa dizer que com a passagem do tempo, com avanço do século XXI, a missão pode ter se tornado irrelevante ou perdido o sentido. Neste caso é necessário que o gestor reveja a declaração sobre a missão, adaptando-a à realidade do museu.

Figura 1.3 A função da gestão: comunicar o mandato.



Surpreende observar como os membros do museu que anteriormente compartilhavam as mesmas impressões mudam com o passar do tempo, portanto, reuniões devem ser chamadas com frequência para que o gestor e os membros do Conselho, assim como os demais colaboradores do museu avaliem se ainda há consenso em relação as ideias que todos têm da missão. Diferentes pontos de vistas podem aparecer e prejudicar a confiança estabelecida entre os membros do Museu. Geralmente revisões maiores na declaração da missão são encaminhadas somente como parte de um planejamento estratégico do Museu. Tal processo é descrito em detalhes no capítulo 3 do Manual de Planejamento Museológico, dos mesmos autores deste manual.

Dar sentido a missão de um museu pode levar tempo, mas é essencial para a instituição e para sua gestão de longo prazo, porque a missão é o núcleo no qual as políticas devem ser formadas. Sem a compreensão total da declaração da missão, as políticas do Museu ficam vazias, no entanto, quando elas apoiam em consenso em torno da missão é certo que se trabalha com eficácia, e os vários denominadores das políticas de um Museu convergem para o sucesso.

1.3.2 Comunicar o Mandato

O gestor de um Museu deve entender o mandato e ser capaz de comunicar aos outros, em ambas as ocasiões; tanto dentro quanto fora das paredes do museu. Ele ou ela deve estar ciente da extensão e das limitações do mandato do seu museu, mas também dele em relação a outras instituições. Ao exercer o

seu mandato com consciência, o (a) gestor (a) (ou diretor-a) do Museu comunicará o seu mandato claramente aos visitantes, fundadores da instituição e aos próprios funcionários do Museu.

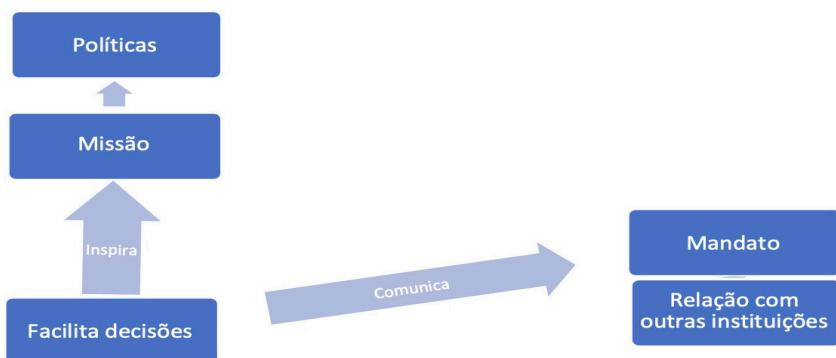
Figura 1.3 Papel da Gestão - Missão e Políticas



Se um Museu não estiver realizando seu mandato, e se este mandato não é de real interesse e atenção de outros, então, outra instituição – um Museu novo, um já existente ou um que tenha o mesmo objeto – pode competir para preencher este mandato. Normalmente não é uma questão de completa substituição, mas uma aproximação gradual de outra instituição que vai se expandindo em seu campo de atividades. Se, por exemplo, um Museu de Arte pré-colombiana não se mostra ativo, não adquire ou exhibe coleções de arte contemporânea, outro museu da região poderá muito bem estender ou expandir suas atividades até o campo da arte pré-colombiana, usurpando o mandato do Museu de Arte pré-colombiana. “Quem não faz, leva” se aplica ao mandato em museus.

Por outro lado, a falta de clareza sobre o Mandato pode conduzir uma instituição a distorções que interferem no cumprimento do propósito do museu; Por exemplo: pode parecer tentador que um museu de história ofereça uma exposição sobre dinossauros. Pela popularidade do tema, ou até porque na região foram encontrados restos de tais criaturas. Até poderia ser admissível como programação de exposições temporárias do tipo: “Abrindo uma janela para o mundo”, mas exposições do gênero jamais deveriam se transformar em rotina absorvendo tempo e esforços da equipe, que também poderia significar estar negligenciando sua exposição principal e um afastamento da declaração do mandato.

Figura 1.4 O papel do gestor: Comunicar o Mandato



Um terceiro critério sobre gestão eficaz de museu poderia ser colocada nos seguintes termos:

3 - Será que se entende bem o alcance e as limitações do mandato do museu? Cumpre-se plenamente comunicando claramente o mandato do museu, tanto dentro quanto fora dele? As relações do museu com outras instituições refletem de forma clara e completa o seu mandato?

1.3.3 Liderar para as Metas

Gestão e liderança são conexas, mas não são idênticas. Com frequência é dito que gerencia é 'fazer certo' e que liderança 'é fazer a coisa certa'. Um líder está constantemente ciente dos objetivos institucionais e, por isso é capaz de liderar outros na direção do seu cumprimento.

Por exemplo, certa vez ficou decidido que uma das metas para o Programa de Documentação de um museu seria a conversão de todos os seus dados para mídia eletrônica, incluindo a imagem de cada objeto.

Para isso acontecer é necessário liderança e boa gestão. É preciso direcionar os esforços da equipe em direção a meta. Além disso, é preciso muita dedicação e os recursos necessários para se chegar ao resultado, apesar de muitas outras demandas como: pessoal, quase sempre insuficiente; tempo, deveras escasso para realizar os objetivos; fundos, cronicamente limitados e a estrutura que nunca consideramos adequadas. A liderança deve equilibrar essas tensões, e com dedicação, contornar os obstáculos citados na direção da meta estabelecida. Esta dedicação e esse esforço são como requisitos necessários para alcançar a meta: Por exemplo: O museu tem um programa de exposições/exposições temporárias, mas o principal colaborador envolvido também é o responsável pela execução do plano de conversão de itens do acervo para mídia eletrônica. Neste caso, então, é preciso considerar um planejamento que vise a diversificação de funcionários do museu no sentido de formar lideranças, ou uma equipe capaz de atingir a meta da gestão dentro do período de alguns anos.

Metas institucionais de longo prazo devem ser identificadas através de grandes planejamentos como no caso de um planejamento estratégico, ou previsto em Planos Museológicos que vinculem essas metas a missão do museu (e suas políticas) e ao seu mandato.

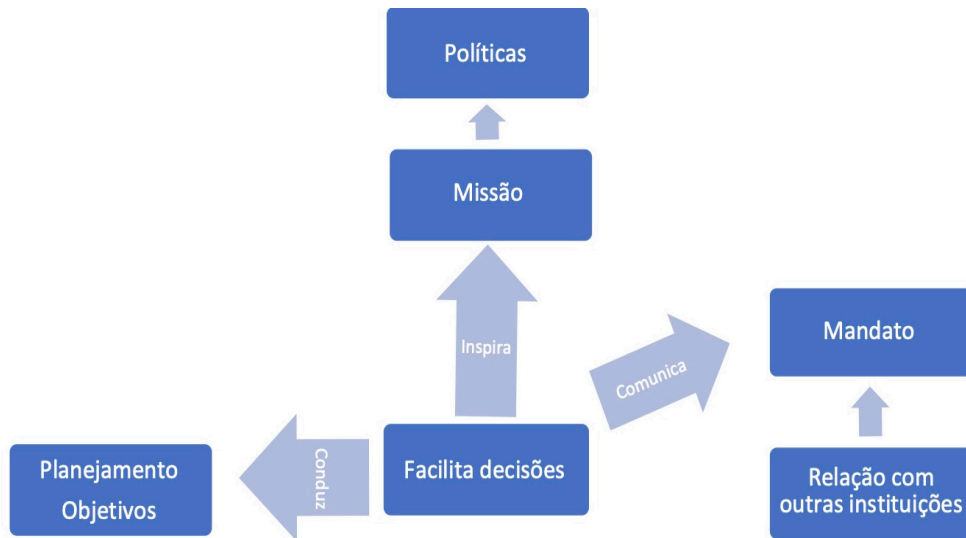
Liderança é o quarto critério para uma boa gestão.

4 - Será que a gestão está efetivamente guiando o museu para suas metas de longo prazo, articulando em planos que são consistentes com a missão, mandato e políticas do Museu?

Como foi visto no prefácio desta edição, a importância de fortes lideranças tem demonstrado enorme importância no campo dos museus em anos recentes. Parcialmente por causa do grande sucesso popular dos museus que está diametralmente oposto ao decrescente financiamento dos museus por parte da população em muitas jurisdições. Liderança é necessária, mais do que nunca, para equilibrar a constelação de demandas que tem uma instituição museal e,

ao mesmo tempo, mantê-la na direção correta para a realização de sua missão, mandato, metas e objetivos. Ainda que intangíveis, liderança e inspiração são fatores indispensáveis para o sucesso da gestão museológica atualmente.

Figura 1.5 O Papel da gestão: Guiar até as metas



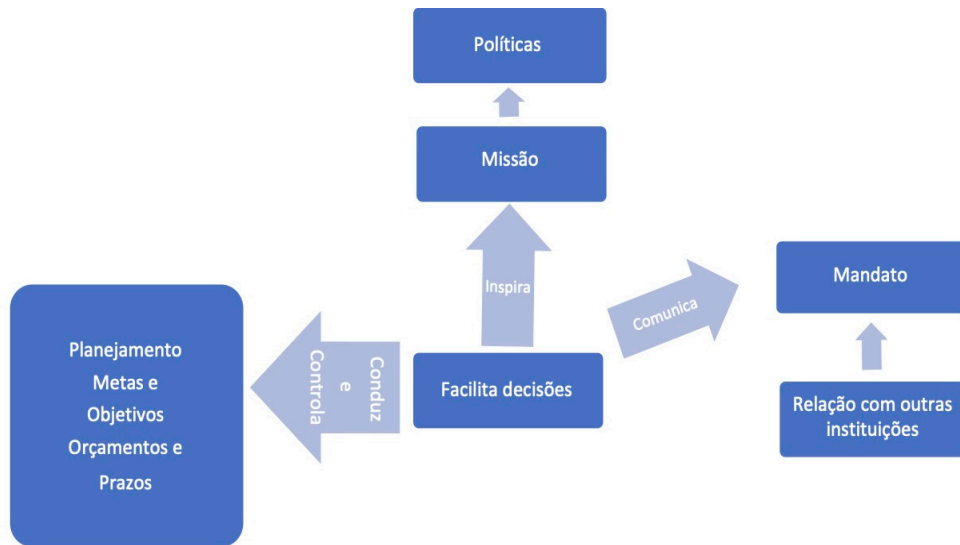
1.3.4 Controlar o cumprimento dos objetivos

Para alcançar os grandes objetivos institucionais articulados no Plano Museológico do museu, a gestão deve detalhar os objetivos mensuráveis em curto prazo, os quais em seu conjunto encaminhem a instituição até uma mudança qualitativa expressa nas metas. A gestão também é responsável por prever os recursos necessários para conseguir os objetivos e assegurar seu cumprimento dentro do calendário e do orçamento previsto.

O acompanhamento fiel do orçamento e do calendário para tais investimentos torna-se crucial – para que os recursos sejam aplicados de acordo com as previsões. Esta é uma função chave da gestão a qual chamaremos de controle. Essa função gerencial surge como o quinto critério de avaliação.

5 - “Os objetivos mensuráveis de menor alcance se transformam nas grandes metas?” A execução dos objetivos anuais é controlada através do acompanhamento do orçamento e de outros planejamentos de alocação de recursos?”

Figura 1.6 O Papel da gestão: controla atingir metas



1.3.5. Avaliar o cumprimento e o impacto das funções do Museu

A realização da missão, o cumprimento do mandato, inclusive a realização dos objetivos em curto prazo e o caminho até as metas mais importantes do museu, só valem para alguma coisa se tudo isso se põe em relação as funções específicas do museu. – As seis funções alinhadas nos dois lados do losango, conforme mostrada na figura 1.2.

Para tanto será tarefa crucial da gestão avaliar o cumprimento das funções. Será que o Museu está adquirindo, documentando seu acervo, e preservando as suas coleções? E como será que está pesquisando, exibindo e interpretando suas coleções para o público? Essas funções administrativas que não são meras atividades passivas, mas são ativas intervenções de avaliação, e que podem e são chamadas de ‘gestão’.

As avaliações das seis funções museológicas específicas são: adquirir, documentar, preservar, pesquisar, exibir e interpretar ou educar, mas também avaliar a administração que deve ser encaminhada em termos de eficácia e eficiência.

Eficácia: Mede a extensão na qual os esforços do museu encontram o resultado pretendido, e que deveriam estar quantificados o máximo possível em detalhes no Plano Museológico para cada função específica.

Eficiência: Mede o efeito em relação ao esforço despendido – em pessoas/horas, em dinheiro, em espaço (que são raros nos museus) ou em uso de espaço ou equipamento. O termo custo-eficácia é usado muitas vezes para descrever eficiência em termos financeiros: “gente-eficiência” ou “espaço-eficiência” e são também usados para descrever eficiência.

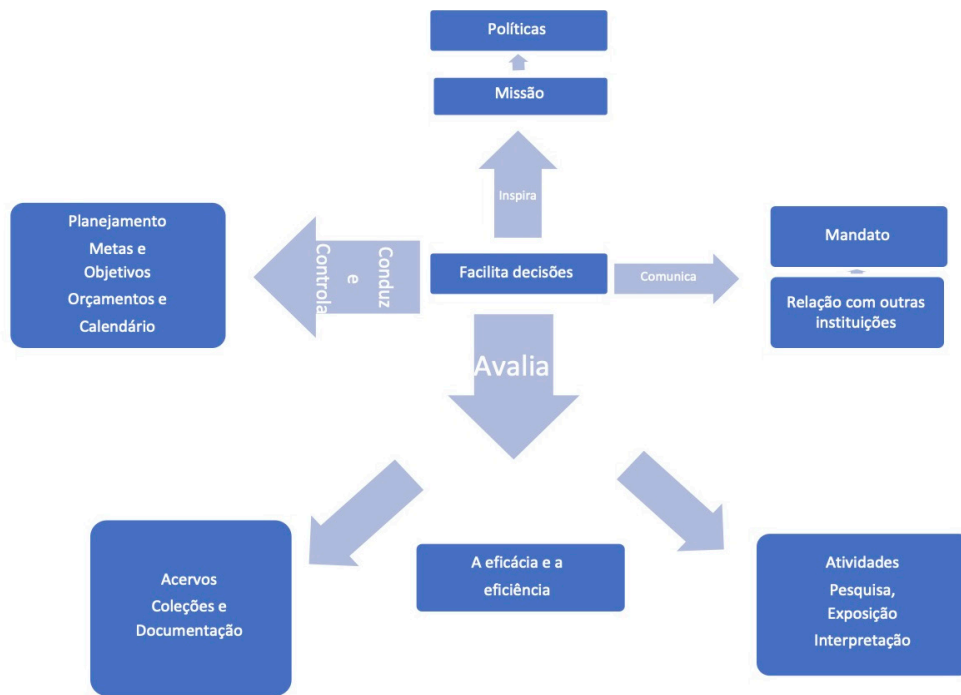
Uma maneira precisa e sensível de avaliar se as funções museológicas foram alcançadas é a sexta medida para o sucesso da gestão museológica:

6 - Será que a gestão está efetivamente avaliando a eficácia e a eficiência no cumprimento das metas das funções do Museu, e utilizando esta avaliação para facilitar o cumprimento dessas metas?

Nos últimos anos, com os museus tornando-se mais 'alinhados' com as instituições da sociedade civil, em suas diversas fontes de financiamentos pelas comunidades, patrocinadores e doadores, públicos e privados, uma ideia desafiadora se coloca em termos de que os museus devem ser avaliados apenas por suas funções profissionais. Existe uma forte tendência de avaliar o Museu em termos de seus resultados e sua contribuição para com a sociedade de forma geral. No Reino Unido esta avaliação se dá em termos do critério de 'inclusão social' enquanto na América do Norte há uma tendência de se avaliar os programas museológicos e suas coleções, em termos da diversidade que servem e representam. Na América do Sul há uma forte tendência social e ecológica em novos museus que representam comunidades sem expressão ou carentes, mas também de reciclagem e material descartado. Em todos os casos a avaliação se dá em termos de resultados sociais, que já foram antecipados por algumas fundações, iniciativas filantrópicas, governos e organizações não governamentais.

A figura a seguir foi elaborada a partir dos critérios de avaliação que foram comentados até o momento. Ilustram em relação ao papel sêxtuplo que desenvolve a gestão em relação as funções e as linhas de atuação do museu. Justamente no centro do diagrama, lembramos mais uma vez, que a função primordial da gestão é facilitar os trabalhos desenvolvidos pelo pessoal do museu (o que quase nunca é) quer sejam seus funcionários ou voluntários, e é este o tema de nosso segundo capítulo.

Figura 1.7 Sumário da gestão museológica



Referências

LORD, Gail Dexter; LORD, Bary. *The Manual of Museum Management*. Lanham: Altamira Press, 2012.

Recebido em 30 de julho de 2020
Aprovado em 06 de março de 2021