

## O PAPEL DO PLANEJAMENTO NOS PEQUENOS MUSEUS

### *THE ROLE OF PLANNING IN SMALL MUSEUMS*

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

**Resumo:** Discuto a incontornável necessidade dos museus, mesmo os de menor porte, trabalharem com planejamento e avaliações. A partir de uma reflexão surgida em um evento sobre museus municipais, afirmo que exatamente por suas fragilidades, os pequenos museus necessitam das ferramentas de planejamento – para o que apresentamos uma matriz para diagnóstico museológico e planejamento que poderá ser aplicada aos diferentes casos em combinação com outras mais conhecidas, como a matriz SWOT.

**Palavras-chave:** Planejamento. Museus municipais. Diagnóstico museológico.

**Abstract:** Discuss the inevitable necessity of museums, even the smaller, to work with planning and evaluation. From a debate emerged at an event on municipal museums, affirm that precisely because their weaknesses, small museums need of planning tools - for which we present an matrix for diagnosis and museum planning that can be applied to different cases in combination with other, better known as SWOT.

**Keywords:** Planning. Municipal museums. Museum diagnosis.

## INTRODUÇÃO

É curioso como no Brasil o planejamento de museus é ainda algo tão novo. Especialmente quando se trata não somente de desenvolver soluções para uma instituição específica, mas generalizar alguns princípios do planejamento museológico, algo já reconhecido como possível e necessário há décadas em outros contextos (Lord & Lord, 1983).

A inegável diversidade faz a riqueza e a potência do mundo dos museus, mas não deve ser a escusa para que estas instituições fiquem à margem do planejamento. Um desafio ainda maior é introduzir a cultura da avaliação e do planejamento nas instituições fora dos grandes centros e em pequenos museus.

---

<sup>1</sup> Professora de Museologia da FCS/UFG.

É, inclusive, muito impreciso definir o porte de um museu: o que o caracterizaria como grande ou pequeno? O tamanho do acervo? A quantidade de trabalhadores envolvidos? A área que o museu ocupa? A quantidade de público que o frequenta? Irei centrar o olhar sobre os museus municipais, que segundo o Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) constituem a categoria de natureza administrativa mais freqüente no Brasil, com 41,1% do total (IBRAM, 2011, p.63).

O presente texto para tanto, se baseia largamente em uma fala elaborada para o “I Seminário Pensando os Museus Municipais de Arte”, realizado em maio de 2013, com o objetivo contribuir para a finalidade do evento, de “repensar a missão dos museus municipais de arte”. Para tal, incorpora a premissa já proposta pelo Museu de Arte de Goiânia (MAG), instituição organizadora do seminário, de que práticas museológicas sejam apoiadas no tripé “Exposição, Educação e Publicação”. Este é um ponto de partida muito ajustado, ao meu ver, com o pensamento museológico contemporâneo.

O evento apresentou como seus objetivos específicos:

Discutir os Planos Museológicos dos Museus de Arte Municipais visando:

- a) Planejar as exposições de longa duração dos acervos;
- b) Desenvolver programas educativos para o acompanhamento das mostras;
- c) Propor a publicação dos resultados dessas ações;
- d) Adequar os espaços e propor a contratação/capacitação de pessoal. (MAG, 2013)

Desta forma, deixava transparecerem estratégias de longo prazo, pensadas de maneira estruturante, o que é fundamental em se tratando de museus e nos posiciona em relação ao binômio políticas x eventos culturais, ao lado das primeiras.

Segundo o Dicionário Crítico de Política Cultural, de Teixeira Coelho,

(...) a política cultural é entendida habitualmente como programa de intervenções realizadas pelo Estado, instituições civis, entidades privadas ou grupos comunitários com o objetivo de satisfazer as necessidades culturais da população e promover o desenvolvimento de suas representações simbólicas. Sob este entendimento imediato, a política cultural apresenta-se assim como o conjunto de iniciativas, tomadas por esses agentes, visando promover a produção, a distribuição e o uso da cultura, a preservação e a divulgação do patrimônio histórico e o ordenamento do aparelho burocrático por elas responsável” (COELHO, 1997, p.293).

O autor afirma ainda que estas intervenções assumem o caráter de normas jurídicas ou de ação cultural.

No caso do MAG tratava-se, portanto, de um museu que pretende por meio de sua ação cultural, fazer e influenciar a criação de políticas culturais. O tripé proposto pelo museu é muito significativo porque toca nas principais áreas do fazer museal e aponta para o delineamento de diretrizes e prioridades contemporâneas para os museus que são o compromisso com a comunicação e com a produção de conhecimento, além de ser assertiva no que tange a criar estratégias de que este conhecimento produzido crie raízes e seja projetado no futuro, por intermédio das publicações. A estas iniciativas, todo meu apoio.

Para pensar na missão, nas políticas e no planejamento dos museus municipais de arte, posso partir do compromisso dos museus de arte com a História da Arte. Com isto me baseio na premissa de que aos museus cabe inserir a temática a que se dedicam no tempo, ainda que as abordagens possam ser diacrônicas ou sincrônicas, e especialmente que não se limitem à compreensão e apresentação do passado, mas à reflexão sobre relações passado-presente-futuro. Não estamos apenas lidando com o que herdamos, mas com a constituição de uma herança, daí a complexidade de definir políticas de acervo, por exemplo (Duarte Cândido e Rosa, no prelo).

Mas a minha abordagem para este tema não pretende se aprofundar das questões específicas de um museu de arte, e sim tratar do que é comum a museus municipais ou, de uma maneira mais ampla a todos os museus em termos de planejamento. Um ponto alto para esta discussão foi constatar em um diálogo de um funcionário do MAG que coordenava a mesa com alguém da platéia, que mesmo os museus das capitais, em que muitos outros se espelham como modelos de instituições mais sintonizadas com os métodos e diretrizes do campo, vêm protelando o planejamento, ao tempo em que se dedicam com afinco na realização de exposições e outras atividades de maior visibilidade. Da platéia ouvimos uma queixa sobre as dificuldades de constituir um museu em determinada cidade. O funcionário retrucou: “NÓS TAMBÉM!”. Ao falar com esta clareza da distância entre o ato de criação formal do museu (no caso, em 1969) e o desempenho real de suas tão faladas funções sociais, com condições adequadas para isto e ação processual, seu discurso realçou o desafio de lidar com o museu como processo e não achar que ele está pronto quando abre ao público. A fala atestava que o museu inaugurado há mais de 40 anos ainda não estava constituído do ponto de vista da definição de missão e do planejamento. Isto é ainda mais evidente quando se trata dos calendários de investimento nos museus, em geral previstos somente até a inauguração.

É preciso então refletir a fundo sobre pontos como a definição da missão do museu. Na Espanha, um país com tradição na gestão de museus, a etapa de definição da vocação institucional é chamada de Planejamento Conceitual. A importância desta

etapa é relacionada, por muitos autores, ao futuro da instituição, à permanência dos projetos e à credibilidade e reconhecimento junto ao público (TRINDADE, 2010).

A missão responde a questões fundamentais como:  
Para que existimos (finalidade)  
Em que acreditamos (valores)  
O que queremos alcançar (metas)  
O que fazemos (função)  
Para quem o fazemos (público/parceiros). (COGAN, 2012, p.09).

Hoje em dia, no Brasil, falar de planejamento institucional para museus, é falar do plano museológico. Este plano, inspirado na tradição espanhola de gestão e outrora denominado programação científica ou programação museológica por influência da França, envolve uma série de programas que, por sua vez, são inseridos em um ambiente de avaliação contínuos. Uma parte considerável das reflexões aqui apresentadas estão no livro que resultou da minha tese de doutorado (DUARTE CÂNDIDO, 2013). Ali defendo que o primeiro passo para o planejamento é a realização de um diagnóstico museológico, e apresento possibilidades para a realização deste diagnóstico, definido como a distância entre o retrato do momento de um museu e o que dele se deseja. Também discuto a idéia de um descompasso entre a Museologia produzida na academia e os museus reais; a necessidade de avaliação e planejamento para uma gestão qualificada dos museus; dando destaque para o diagnóstico museológico como instrumento de gestão.

Uma conclusão é que este instrumento não deve privilegiar a comparação entre um museu e os outros, mas especialmente compará-lo a ele mesmo em diferentes momentos e perceber os avanços, recuos, desafios e potencialidades.

Essa pesquisa procurou responder muitas perguntas: Como romper os descompassos entre teoria e prática? Como abreviar o tempo para a entrada nos museus dos conhecimentos teóricos e metodológicos que a Museologia produziu nas últimas décadas, e trazer das instituições e processos o combustível para a Museologia acelerar ainda mais a sua produção? Há um núcleo comum de preocupações que sejam pertinentes a todo e qualquer museu? Como pequenos museus podem se preparar para os novos desafios? É impossível não lembrar das palavras de Waldisa Rússio: “Há, na realidade, uma Museologia existente, real, que está aí fora, e há uma postulada, sonhada, desejada” (RÚSSIO, 1984, p. 65). Mas também não se pode desconsiderar que a maior parte do que é produzido sobre gestão de museus é pensada para grandes museus, aqueles capazes de contratarem grandes empresas de consultoria e se prepararem inclusive para certificações do tipo ISO 9000, aqueles que estão inseridos em uma dinâmica financeira e profissional distante da realidade dos museus locais.

Enquanto isto, os chamados museus tradicionais tentam sair da letargia que os transforma em “mastodontes longevos, prolíficos e bulímicos” (BALERDI, 2008), é colocada em cheque a relação entre o custo de sua manutenção e o real desempenho de uma função social. Não é mais possível fugir da realidade de que há uma concorrência entre os museus por públicos e por recursos, a necessidade de adotar uma cultura de avaliação e planejamento e de pesar o custo em longo prazo da manutenção e da criação de cada museu. Há quem proponha uma moratória na criação de novos museus como medida para privilegiar e socorrer os museus já existentes (VARINE, 2011).

É um tempo de novos paradigmas. Segundo Davis (1999), para além da chegada de premissas do pós-modernismo ao mundo dos museus, os paradigmas ligados à renovação conceitual da própria Museologia aprofundaram a necessidade de avaliação, de busca da qualidade e do aperfeiçoamento do fazer museal (FIGURA 1).

**Figura 1: Algumas mudanças de paradigmas no mundo dos museus**

Modernismo	Pós-modernismo	Nova Museologia
quantidade	qualidade	avaliação de performances e aos padrões museológicos
direitos individuais	responsabilidades individuais e coletivas	declaração de missão e diretrizes éticas para profissionais de museus e instituições
curto-prazo	longo-prazo	metas em longo-prazo, declaração de missão e objetivos claros
volume de produção	qualidade entre <i>input</i> – insumos, e <i>outputs</i> – resultados	aperfeiçoamento de padrões curatoriais, incluindo políticas de coleção e de exposições

Fonte: Elaboração própria. (Baseado em Davis, 1999), 2013.

O pequeno porte dos museus não deveria, entretanto, ser argumento para protelar o planejamento, pois

En un mundo de cambios rápidos un museo pequeño podría describirse como un pequeño bote de vela en un mar embravecido, controlado en gran medida por fuerzas externas. En dicha situación, es especialmente vital que el museo tenga un plan estratégico, un mapa y ayudas para la navegación, para intentar navegar a través de aguas tan procelosas. (MOORE, apud LACASTA; PERAILE, 2006, p.48)<sup>2</sup>.

Alberto Guerreiro, analisando aspectos da gestão de museus em Portugal, fala dos problemas fundamentais que também são aqui comuns: a dificuldade em aprofundar ações programáticas face a condições externas ao museu, a obtenção de instalações adequadas à programação e dotação orçamentária autônoma e regular, incluindo as possibilidades de manutenção de uma equipe permanente (GUERREIRO, 2007).

Há custos que dificilmente são calculados, mas que deveriam fazer parte dos estudos de viabilidade de um museu ou de sua gestão. Como a abertura de qualquer pequeno empreendimento exige a elaboração de um plano de negócios, também os museus deveriam ter ciência sobre seus números para saber o que é razoável como meta. Os dados quantitativos ainda que não sejam as únicas ou preferenciais balizas para a qualidade dos museus, são imprescindíveis para possibilitar à gestão do museu projetar seus custos, tais como número de objetos por metro quadrado na reserva técnica ou na exposição, número de registros de objetos que o museu tem capacidade de inserir no banco de dados por hora, etc, inclusive com projeções futuras e análise dos custos para execução de todas estas ações (DUARTE CÂNDIDO, 2013).

A resistência que as instituições museológicas têm a todo tipo de standardização não as fortalece, as fragiliza. É importante conhecer esses critérios a fundo se desejamos questioná-los. Um exemplo me foi dado em um diálogo recente com uma ex-gestora de museu que se preocupou com a chegada ao museu dos métodos de avaliação já adotados pela organização que o mantinha. A reação freqüente é o escapismo e esta gestora imaginava que sob qualquer critério mais quantitativo o museu sempre sairia perdendo os já poucos recursos que recebia. Com a adoção de uma metodologia que nos lembra a ISO 9000 (DUARTE CÂNDIDO, 2013, p.198-199), os avaliadores propuseram à equipe do museu que eles mesmos estabelecessem um tipo de critério quantitativo para sua avaliação. A equipe, após vários estudos, propôs que fossem avaliados os espaços conquistados em mídia espontânea (não paga) pela organização devido à divulgação do museu e de suas realizações. O resultado surpreendente é que o valor da mídia conquistada desta

---

<sup>2</sup> Tradução livre: “Em um mundo de mudanças rápidas, um museu pequeno podia ser descrito como um pequeno barco a vela em um mar embravecido, controlado na maior parte das vezes por forças externas. Nesta situação, é especialmente vital que o museu tenha um plano estratégico, um mapa e ajudas para a navegação, para tentar navegar através de águas assim turbulentas”

maneira superava em muito o que a organização mantenedora investia no museu. Sabedores das vantagens possíveis na adoção de *standards*, outros países vêm se debruçado sobre a matéria, em geral não como regulação, mas como recomendações para boas práticas<sup>3</sup>.

Uma ajuda importante para vencer águas revoltas é a constituição de redes e sistemas de museus, sendo estes considerados como redes verticalizadas. As redes, horizontais ou verticais, promovem vantagens para os seus componentes em termos de ajuda mútua e troca de informações, racionalização (imprescindível para evitar em nível local e regional redundâncias e permanências de lacunas – inclusive de acervos), potencialização de recursos usando a economia de escala, e externalidades recíprocas (DUARTE CÂNDIDO, 2011). No caso dos museus municipais também há a possibilidade da constituição de consórcios intermunicipais e já existe uma bibliografia sobre o tema (LACZYNSKI, 2012; CALDAS, 2007), ainda que não específica sobre museus, cabendo adaptar.

Mas pensando no que cada museu individualmente pode mudar para qualificar sua prática, trago a inspiração de Waldisa Rússio: “A ação transformadora dos museus começa pela reflexão nova que eles fazem sobre si mesmos” (RÚSSIO, 1989). Assim, o diagnóstico e o planejamento museológicos ganham realce, especialmente quando envolvidos em um contexto de aproximação com a produção teórica e metodológica do campo da Museologia, que possa trazer novos parâmetros de avaliação. Portanto, o diagnóstico e o planejamento são momentos potencialmente ricos para a formação/atualização dos profissionais de museu. O planejamento constitui a tomada de decisão com base no que o diagnóstico identificou como potencialidades e fragilidades do museu em questão, e para perceber estas facetas bem como para fazer as escolhas, é necessário o domínio de um conceito de museu ideal (onde se quer chegar), bem como de um campo de possibilidades e repertório de soluções baseados em experiências similares ou em metodologias novas, cuja adequação será preliminarmente medida com base no conhecimento museológico da equipe.

Apresento, para tal, uma matriz para diagnóstico museológico e planejamento (FIGURA 2), mas como em metodologias que pretendem ter uso amplo como a família ISO, ela é apenas uma orientação a partir de características comuns a diferentes processos, uma estrutura na qual cada equipe deverá se basear para criar seu próprio *check-list* de metas e prioridades. O que ela traz de novo em relação a matrizes já existentes como a SWOT (apud LORD E MARKERT, 2007), que recomenda identificar pontos fortes e fracos internos e externos à organização que está sendo avaliada (e que

---

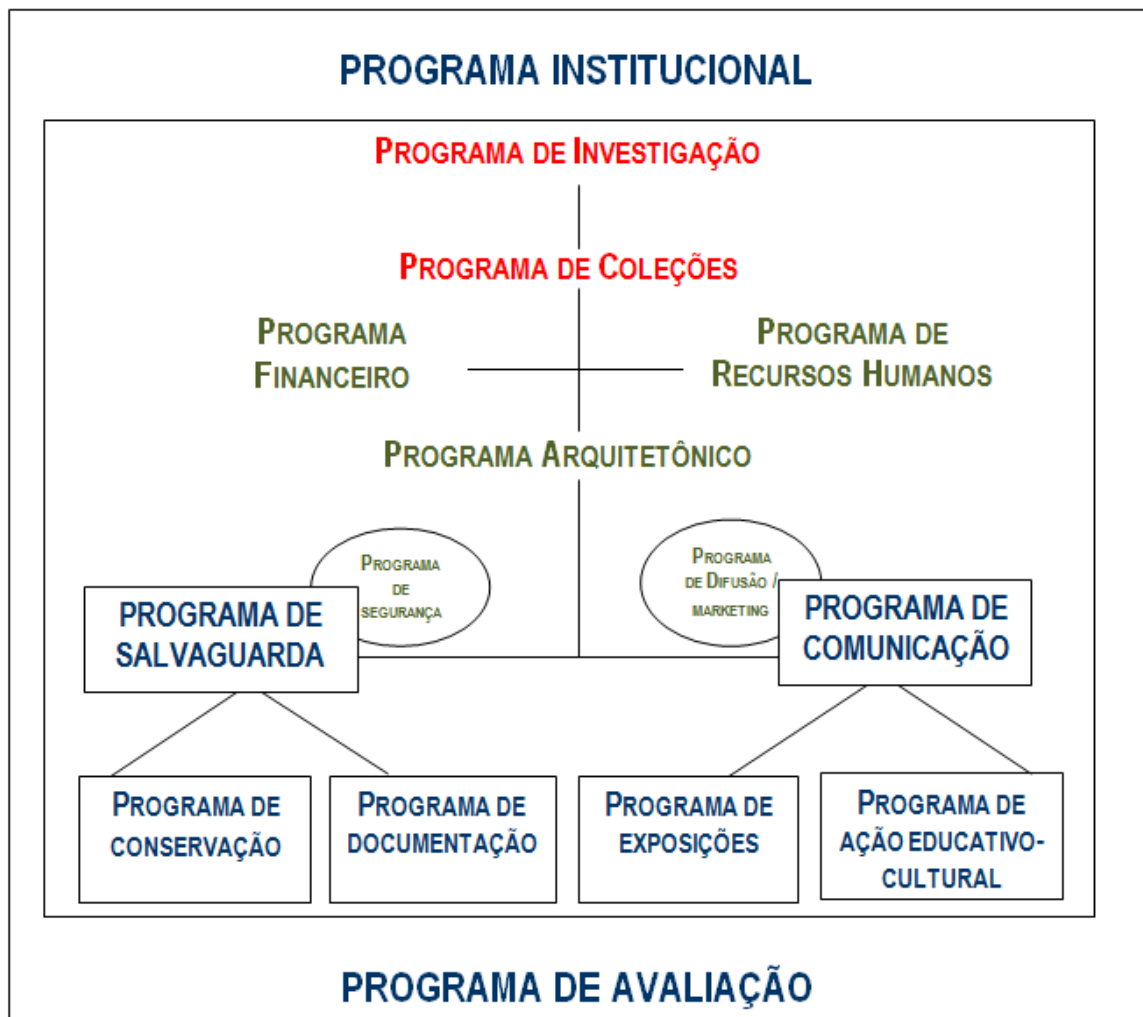
<sup>3</sup> É o caso da Alemanha (Deutscher Museumsbund / ICOM Deutschland, 2006) e da Associação Americana de Museus, que divulga suas orientações em inglês e espanhol (AAM, 2011).



não foi proposta particularmente para museus), é propor uma estrutura específica para diagnóstico e planejamento a partir de uma abordagem da Museologia (DUARTE CÂNDIDO, 2013).

Figura 2: Matriz para diagnóstico museológico e planejamento.

## PROGRAMAÇÃO OU PLANO MUSEOLÓGICO



Fonte: Elaboração própria, 2013.

Esta matriz pode ser utilizada em combinação com outras já existentes como a própria SWOT, apontando pontos fortes e fracos de cada um dos aspectos mencionados no diagnóstico e baseando as tomadas de decisão que serão fundamentais na elaboração e na execução dos programas.



## REFERÊNCIAS

AMERICAN Association of Museums, The [AAM]. **Normas nacionales y mejores prácticas para los museos estadounidenses**. Washington: AAM, 2011.

BALERDI, Ignacio Díaz. **La memoria fragmentada: el museo e sus paradojas**. Gijón, Asturias: Ediciones Trea, 2008. (Biblioteconomía y Administración Cultural, 183)

BRASÍLIA. Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM) **Museus em Números**. Brasília: Instituto Brasileiro de Museus, 2011.

CALDAS, Eduardo de Lima. **Formação de agendas governamentais locais: o caso dos consórcios intermunicipais**. São Paulo: Universidade de São Paulo - Programa de Pós-Graduação em Ciência Política, 2007. (tese de doutorado)

COELHO, Teixeira. **Dicionário Crítico de Política Cultural – Cultura e Imaginário**. São Paulo: Iluminuras, FAPESP, 1997.

COGAN, Andréa. **Plano museológico e estratégias de sustentabilidade para museus: estudo de caso – o Museu Histórico Municipal de Dois Irmãos, Rio Grande do Sul, Brasil**. Canoas (RS): UNILASALLE – Mestrado Profissional em Memória Social e Bens Culturais, 2012. (Dissertação de Mestrado)

Leicester University Press, 1999. (Leicester Museum Studies)

DEUTSCHER Museumsbund / ICOM Deutschland. **Standards für Museen**. Kassel/Berlin: Deutscher Museumsbund / ICOM Deutschland, 2006.

DUARTE CÂNDIDO, Manuelina Maria. **Diagnóstico museológico e planejamento: desafios da gestão de museus**. Porto Alegre: Editora Medianiz, 2013.

\_\_\_\_\_. **Sistemas e redes de museus: políticas para a gestão de acervos**. In: CADERNOS Tramas da Memória, 2011. Memorial da Assembléia Legislativa do Ceará Deputado Pontes Neto; Instituto de Pesquisas sobre o Desenvolvimento do Estado do Ceará, n. 1 (maio 2011). Fortaleza: INESP, 2011. p. 103-113.

DUARTE CÂNDIDO, Manuelina Maria; ROSA, Mana Marques. **Entre mastodontes e Franksteins: caminhos para o delineamento de políticas de acervos em museus**. (no prelo)

GOIÂNIA. Museu de Arte de Goiânia (MAG). **Museu Pensando - 11ª Semana Nacional de Museus, 2013**. Goiânia: Museu de Arte de Goiânia / Secretaria Municipal de Cultura / Prefeitura de Goiânia, 2013. Projeto do evento (digit)

GUERREIRO, Alberto. **Gestão de museus em Portugal**. Arte Capital, 16 de março de 2007. Disponível online em <http://www.artecapital.net/opinioes.php?ref=42>. Acesso em: 12 Mai. 2013.

LACASTA, Ana Azor; PERAILE, Isabel Izquierdo (coord.). **Actas de las I Jornadas de Formación Museológica [I JFM]**. Museos y planificación: estrategias de futuro. Madrid: Ministerio de Cultura, 2006, 24 al 26 de mayo.

LACZYNSKI, Patrícia. **Políticas Redistributivas e a Redução das Desigualdades: a contribuição potencial dos consórcios intermunicipais São Paulo: Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2012. (Tese de doutorado em Administração Pública e Governo)**

LORD, Barry; LORD, Gail Dexter (eds.). **Planning our museums**. Ottawa: Museums Assistance Programme, National Museums of Canada, 1983.

LORD, Gail Dexter; MARKERT, Kate. **The manual of strategic planning for museums**. Lanham, MD: AltaMira Press, 2007.

RÚSSIO, Waldisa Guarnieri. Texto III. In.: **Produzindo o Passado – Estratégias de construção do patrimônio cultural**. São Paulo: Brasiliense, 1984.

\_\_\_\_\_. Presença dos museus no panorama político-científico-cultural. In.: **Cadernos Museológicos**. 2. Rio de Janeiro: SPHAN – Pró-Memória. 1989. p. 72-78.

TRINDADE, Silvana Cançado. **Planejamento Museológico**. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Cultura/ Superintendência de Museus e Artes Visuais de Minas Gerais, 2010. (Falando de... Caderno 2).

VARINE, Hugues de. **Les musées locaux du futur**. Refléxions. Pontebernardo, Itália: 2011, 22 de maio. (Manuscrito não publicado).