

# Museologia

## Roteiros Práticos

Plano Diretor

1



## **PLANO DIRETOR**



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

*Reitor* Jacques Marcovitch  
*Vice-reitor* Adolpho José Melfi



EDITORA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

*Presidente* Plínio Martins Filho (Pro-tempore)

*Comissão Editorial* Plínio Martins Filho (Presidente)  
José Mindlin  
Laura de Mello e Souza  
Murillo Marx  
Oswaldo Paulo Forattini

*Diretora Editorial* Silvana Biral  
*Diretora Comercial* Eliana Urabayashi  
*Diretor Administrativo* Renato Calbucci  
*Editor-assistente* João Bandeira

# **PLANO DIRETOR**

Stuart Davies

Título do original inglês: *Producing a Forward Plan*

Copyright © 2001 by Museums & Galleries Commission

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

---

Davies, Stuart

Plano Diretor / Stuart Davies; tradução de Maria Luiza Pacheco Fernandes. – São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo; Fundação Vitae, 2001. – (Série Museologia, 1)

Título original: *Producing a Forward Plan*

Bibliografia.

ISBN 85-314-0645-5

1. Museologia 2. Museus – Administração 3. Museus – Planejamento I. Título. II. Série.

01-3192

CDD-069

---

Índices para catálogo sistemático:

1. Museologia

069

Direitos em língua portuguesa reservados à

Edusp – Editora da Universidade de São Paulo

Av. Prof. Luciano Gualberto, Travessa J, 374

6º andar – Ed. da Antiga Reitoria – Cidade Universitária

05508-900 – São Paulo – SP – Brasil – Fax (0xx11) 3818-4151

Tel. (0xx11) 3818-4008 / 3818-4150

www.usp.br/edusp – e-mail: edusp@edu.usp.br

Printed in Brazil 2001

Foi feito o depósito legal

## SUMÁRIO

Apresentação .....	9
Introdução .....	11
Museums & Galleries Commission .....	13
1. As Vantagens do Plano Diretor .....	15
1.1. Introdução .....	15
1.2. Definição de “plano diretor” .....	15
1.3. Por que é importante planejar .....	16
2. Como Começar a Planejar .....	21
2.1. Qual deve ser o formato do seu plano diretor? .....	21
2.2. Introduzindo o processo de elaboração do plano diretor .....	25
2.3. Obtendo o envolvimento das pessoas .....	27
3. Elaborando o Plano Diretor .....	31
3.1. O processo de elaboração do plano diretor .....	31
3.2. Redigindo o plano diretor .....	48
4. Fazendo o Plano Funcionar .....	53
4.1. Implantação .....	53
4.2. Avaliando seu desempenho .....	54
4.3. Dicas dos “especialistas” .....	55
5. Bibliografia .....	57





## **APRESENTAÇÃO**

Tornar disponíveis em língua portuguesa publicações de interesse para a área de museologia, a partir de originais publicados no Reino Unido pela Museums & Galleries Commission (MGC)/(Comissão de Museus e Galerias), constitui um marco em nosso país para o acesso à literatura especializada nessa área do conhecimento. Em vista da carência de publicações sobre o assunto, esperamos que essa iniciativa seja o primeiro passo para que se possa ampliar esse esforço, tão necessário para a formação e atualização de profissionais.

Temos muito que agradecer à generosidade da Museums & Galleries Commission de possibilitar essa iniciativa, com a integral cessão de direitos autorais para a presente publicação e tiragens subsequentes, consolidando a missão educacional dessa instituição dentro e fora do Reino Unido.

Regina Weinberg

DIRETORA EXECUTIVA/VITAE - APOIO À CULTURA, EDUCAÇÃO E PROMOÇÃO SOCIAL



## INTRODUÇÃO

Esta publicação foi originalmente editada pela Museums & Galleries Commission (MGC), um órgão britânico criado em 1931. A MGC presta consultoria especializada ao governo e aos museus da Grã-Bretanha, com o objetivo de promover o aprimoramento das instituições museológicas e a preservação do patrimônio cultural. Com essa finalidade, a MGC desenvolve processos de discussão visando ao estabelecimento de parâmetros relativos à conservação e preservação dos acervos, às pesquisas e aos programas para visitantes; estimula e ajuda os museus a adotar esses parâmetros, assegurando verbas para esses fins e concedendo fundos para o aperfeiçoamento das suas atividades.

*Plano Diretor* integra uma série de publicações denominada *Guidelines for a Good Practice (Diretrizes para uma Boa Prática)*, destinada a orientar administradores e profissionais de museus que desejam implantar e desenvolver, em suas instituições, serviços de alta qualidade. Todos os números foram produzidos com a assessoria de especialistas com grande experiência na área museal.

O presente número é destinado aos profissionais de museus que pretendem elaborar e implantar planos de gestão museológica visando ao equilíbrio entre os diferentes setores da instituição, à eficiência das diversas responsabilidades técnico-científicas ligadas à salvaguarda e comunicação dos acervos, e à eficácia das atividades administrativas e de *marketing*. É importante salientar que o sucesso dessa proposta metodológica depende de uma visão processual da cadeia operatória da Museologia, que possa permitir uma estruturação científica de planos de gestão para museus.

A publicação deste volume das *Diretrizes para uma Boa Prática* no Brasil constitui uma saudável contribuição para o

fortalecimento das instituições museológicas, dos cursos de formação profissional e das políticas governamentais. Para os museus, oferece uma orientação metodológica útil tanto para a correção de rumos quanto para a projeção de novas ações. Para os cursos de formação, apresenta uma abertura de horizontes no que se refere ao universo de aplicação da Museologia. E, finalmente, para as autoridades e agências de fomento, indica parâmetros valiosos para a formulação de políticas e para a avaliação do desempenho das instituições.

Cabe finalizar registrando que essa prática já vem sendo implantada no contexto museológico brasileiro mais recente – como, para citar apenas alguns casos, o Museu Paraense Emílio Goeldi em Belém (PA), do Ministério da Ciência e Tecnologia; o Museu Arqueológico do Sambaqui de Joinville (SC), órgão da Fundação Cultural daquela cidade e o Museu Histórico da Universidade Estadual de Londrina (PR) –, e discutida em eventos científicos como a I Semana de Museus da Universidade de São Paulo em 1997. São experiências que se encontram sistematizadas e/ou publicadas, e que podem ampliar o escopo desta publicação.

Marcelo Mattos Araujo

Maria Cristina Oliveira Bruno

MARCELO MATTOS ARAUJO é museólogo, doutorando pela Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da USP, professor do Curso de Especialização em Museologia do Museu de Arqueologia e Etnologia da USP e, desde 1997, um dos diretores do Museu Lasar Segall - IPHAN/MinC, São Paulo.

MARIA CRISTINA OLIVEIRA BRUNO é museóloga, doutora em Arqueologia pela USP, coordenadora e professora do Curso de Especialização em Museologia do Museu de Arqueologia e Etnologia da USP e docente da Divisão de Difusão Cultural da mesma instituição.

## **MUSEUMS & GALLERIES COMMISSION**

A Museums & Galleries Commission (MGC) foi criada em 1931 e é reconhecida por Royal Charter. Presta serviços de consultoria ao governo sobre assuntos relacionados a museus com o objetivo principal de promover os interesses de museus e acervos e de elevar os padrões dos museus. Em busca desse objetivo a MGC busca proteger os interesses dos museus britânicos:

- Oferecendo consultoria especializada e imparcial ao governo e aos museus, de forma individual e coletiva.
- Desenvolvendo normas relativas a conservação e cuidados com as coleções, bolsas de estudo e atenção aos visitantes e estimulando e ajudando os museus a adotar essas normas e garantir verbas para tais fins.
- Elevando os padrões dos museus por meio de esquemas eficazes de doações e alocação altamente seletiva de verbas.

O presidente e os quinze conselheiros são indicados pelo primeiro-ministro. Atuam de acordo com sua capacidade pessoal e não são remunerados. A pequena equipe profissional da MGC é chefiada pelo diretor que, como diretor de contabilidade, é responsável perante o Parlamento pelas verbas recebidas do Department of National Heritage (Departamento do Patrimônio Histórico Nacional).



## 1. AS VANTAGENS DO PLANO DIRETOR

### 1.1. INTRODUÇÃO “Planos nada são; planejar é tudo.”

(PRESIDENTE EISENHOWER)

O “Plano Diretor” é de vital importância para a boa administração e a segurança de museus. É um processo que pode guiar os museus, ao longo dos tempos difíceis que muitos deles estão enfrentando atualmente, resultando em melhores serviços e maior eficiência, bem como em um documento útil. Muitos órgãos financiadores agora exigem provas de que um museu tenha passado por um processo de planejamento e a Museums & Galleries Commission recomenda o plano diretor como uma das características essenciais de um museu bem administrado. Estas diretrizes têm o intuito de servir de introdução simples e direta às vantagens e ao processo de elaboração de um plano diretor.

### 1.2. DEFINIÇÃO DE “PLANO DIRETOR”

Será que poderemos apresentar uma definição de “plano diretor” que ajude a orientar nossas idéias?

Você irá constatar que as definições que já existem não são poucas, mas nós sugerimos esta: “Estabelecer uma visão clara a respeito de para onde se dirige o museu e como chegar até lá.” Esta definição incorpora três princípios básicos de planejamento:

#### 1. “Estabelecer uma visão clara...”

O processo inclui consultas dentro e fora do museu para se alcançar um consenso entre todas as partes interessadas (equipe e parceiros externos) a respeito do futuro do museu. Esta parte é essencial, porque chegar a um acordo quanto à visão global aumenta consideravelmente as probabilidades de implantação bem-sucedida, mais tarde, de objetivos detalhados. Esse enfoque consensual pode ser expresso

em termos de uma “visão”, uma “missão” e propósitos estratégicos.

2. “Para onde se dirige o museu...”

Obtido um acordo a respeito do futuro do museu, é importante estabelecer alguns marcos, ou metas, ao longo do caminho. Trata-se de objetivos que podem normalmente ser alcançados dentro de um prazo específico. São precedidos por “alvos”, ou seja, tarefas de curto prazo que estão ligadas a pequenas equipes ou a uma só pessoa.

3. “Como chegar até lá.”

Plano Diretor não tem a ver somente com uma visão e marcos ao longo do caminho. Inclui também “estratégia” ou como o museu irá atingir seus objetivos. Isso significa considerar a destinação e aplicação de recursos – pessoal, dinheiro e outros itens como prédios e equipamento. A não ser que o processo de elaboração do plano diretor defina claramente como o museu irá realizar o que decidiu fazer, as probabilidades de realizar alguma coisa estarão gravemente reduzidas. O “como” também inclui a gestão do desempenho – um modo de ajudar a enxergar se e como o museu está progredindo na direção certa para atingir suas metas.

Isto é um plano diretor. Mas, além de manter os órgãos financiadores e os burocratas satisfeitos, por que é que você precisaria preocupar-se com isso?

- 1.3. **PORQUE É IMPORTANTE PLANEJAR** Não são poucas as razões alegadas por conselheiros, diretores e profissionais de museus para explicar por que não se dedicam a planejar o futuro do museu:



## RAZÕES PARA NÃO PLANEJAR

- Não vim trabalhar em museu para gastar meu tempo planejando.
- Estamos ocupados demais lidando com nossos problemas do dia-a-dia.
- Não temos tempo.
- Somos somente um museu pequeno.
- Tenho tudo isso na minha cabeça.
- Todos sabem para onde vamos.
- Não sabemos como fazê-lo.
- As coisas estão mudando depressa demais.
- Afinal de contas, nada está acontecendo.
- Não temos dinheiro algum; não vale a pena.
- Começamos, mas ficamos atolados e desanimamos.
- Ninguém nos pediu para fazê-lo.

*(Lista cedida por Michael Day.)*

Trata-se, na maior parte, de respostas imediatistas. A elaboração de um plano diretor não é um processo rápido; refere-se a planejamento de longo prazo e exige investimento de tempo (e dedicação). Afinal, os museus têm objetivos de longo prazo, como a preservação do acervo para as gerações futuras, objetivos estes com frequência concretizados com recursos mínimos, que têm que ser usados de forma eficiente e eficaz. Sob essas circunstâncias, o bom senso deve convencer-nos de que o planejamento a longo prazo é essencial.

Entretanto, os benefícios do plano diretor também poderão ser vistos no dia-a-dia, dentro do museu, simplesmente tornando-o capaz de funcionar melhor:

## VANTAGENS DE SE PLANEJAR

- Ajuda a assegurar no longo prazo a salvaguarda do acervo.
- Todos (dentro e fora do museu) enxergam mais claramente o que se está querendo realizar.
- Todos que aí trabalham sabem como se encaixam nas metas e objetivos do museu.
- Conduz ao uso mais eficaz dos recursos.
- Integra todos os aspectos do funcionamento do museu em um mesmo processo de administração.
- Oferece uma estrutura básica dentro da qual podem ser tomadas decisões estratégicas.
- Produz um plano que atua como ponto de referência para todos os interessados.

É preciso salientar que, embora um planejamento a longo prazo possa produzir um plano diretor, este não é, necessariamente, seu resultado mais importante. O processo de reflexão propriamente dito, sobre o que o museu está tentando realizar e como está procurando fazê-lo pode, na realidade, ser bem mais valioso. Planejar o futuro obriga as pessoas a pensarem a respeito da finalidade do museu e como esta poderá ser alcançada com sucesso. O plano diretor é uma maneira conveniente de resumir os resultados dessa reflexão e de apresentar uma declaração ao mundo exterior a respeito do propósito e dos objetivos do museu.

Poderíamos argumentar que o processo de elaboração de um plano diretor é, no mínimo, equivalente em importância a qualquer documento formal que se possa produzir. Mas, na realidade, ter um documento escrito é ainda muito importante, porque viabiliza o raciocínio estratégico e a tomada de decisões, sendo prova tangível dos processos pelos quais você passou e, espera-se, pelos quais continuará a passar. Além disso,

ajuda o seu museu a demonstrar credibilidade perante órgãos externos que possam estar considerando se irão ou não oferecer-lhe ajuda financeira.

UM PLANO DIRETOR LHE PERMITIRÁ...

- Registrar sistematicamente as decisões já tomadas no seu próprio processo de elaboração.
  - Melhor monitorar o progresso, ao procurar alcançar as metas e objetivos acordados.
  - Utilizá-lo como uma plataforma para continuar a desenvolver um raciocínio estratégico e a tomar decisões relativas ao futuro de seu museu.
  - Demonstrar aos outros que seu museu passou pelo processo de elaboração de um plano diretor e tomou decisões.
  - Demonstrar a credibilidade e viabilidade de seu museu.
- Juntá-lo a projetos visando obter recursos adicionais, patrocínio, etc.
- Satisfazer as exigências dos órgãos financiadores que insistem em que sua instituição tenha um plano diretor.

Existem também algumas outras vantagens mais amplas para o museu, que decorrem da existência de um plano diretor. Ele responde (para os mais diretamente envolvidos com o museu) a questões essenciais relativas à instituição, sem o quê ela poderia não ter condições de funcionar com eficiência.

## DEFININDO O MUSEU

Um plano diretor proporcionará ao museu e a seu pessoal:

- Uma idéia de finalidade. (Para que estamos aqui?)
- Uma idéia de público. (Para quem estamos aqui?)
- Uma idéia de direção. (Para onde estamos indo?)
- Uma estratégia. (Como vamos chegar lá?)
- Uma plataforma financeira. (Como vamos pagar por isto?)
- Uma idéia de avaliação. (Como estamos progredindo?)

## 2. COMO COMEÇAR A PLANEJAR

- 2.1. QUAL DEVE SER O FORMATO DO SEU PLANO DIRETOR?** Uma vez que se tenha decidido redigir um plano diretor, é necessário decidir como será redigido, o que deverá ser incluído e qual deverá ser o seu formato. Não existem regras rígidas e precisas referentes ao plano diretor. Inclusive, você verá que ele poderá receber nomes diferentes, tais como plano de negócios, plano estratégico, plano de desenvolvimento etc. Esses termos podem, em geral, ser usados indiferentemente, embora a ênfase de abordagem seja diferente. Conteúdos, estrutura e aparência dependerão das necessidades específicas do seu museu. Não existe a “maneira certa” para preparar um plano diretor, mas aqui estamos recomendando um modelo que inclui as melhores práticas, que nos foram, por sua vez, recomendadas por pessoas ligadas a museus que têm (e usam) planos diretores.

QUE PARTES VOCÊ ESPERARIA ENCONTRAR EM UM PLANO DIRETOR BEM ESTRUTURADO?

1. Definição da missão.
2. Diagnóstico da situação atual.
3. Metas estratégicas.
4. Objetivos atuais.
5. Indicadores de desempenho.
6. Apêndices (quando absolutamente necessários).

Entretanto, simplesmente assegurar que conste “alguma coisa” escrita sob cada um desses títulos não vai garantir, por si só, que o plano foi “bem feito”. E o que o garantirá, então?

Um plano diretor

bem feito é...

... e deverá ser:

- Estratégico.
- Integrador.
- Identificar objetivos atuais e estratégias.
- Identificar claramente os recursos.

- Sucinto.
- Realizável.
- Coerente.
- Alocar claramente as responsabilidades.
- Incluir um cronograma de implantação.
- Incluir indicadores de desempenho.

#### 1. Deve ser estratégico.

O plano diretor deve sempre focalizar as questões estratégicas essenciais; os fatores que realmente importam para o sucesso e harmonia do museu, no longo prazo. Por esse motivo, é importante que a visão, missão e metas estratégicas estejam claramente expressas. Estas irão determinar a “tônica” para tudo o que virá depois no plano e para aquilo que o museu estiver, no momento, procurando alcançar.

#### 2. Deve integrar.

Todas as atividades essenciais do museu devem ser incluídas em um único plano diretor. Deve-se resistir à tentação de produzir uma porção de planos, como um para cada seção ou unidade, ou estabelecer estratégias funcionais isoladas (p. ex., para a área de marketing), se isso representar uma alternativa a um único documento integrado.

#### 3. Deve ser, de preferência, sintético.

Há dois pontos de vista potencialmente conflitantes a respeito da extensão e do conteúdo de um plano diretor. O primeiro é que este deve ser um trabalho de referência muito detalhado, contendo uma quantidade apreciável de dados e informações, descrevendo o que a instituição faz e o que tenciona fazer. Com frequência também incluirá um registro dos processos de consulta e análise, que fazem parte do processo de planejamento a longo prazo, bem como as conclusões daí derivadas. O segundo é que deve ser um documento breve, concentrado somente nas questões

essenciais e reproduzindo apenas os resultados obtidos após debates e análise detalhada.

Embora a primeira opção tenha seu lugar e, sem dúvida alguma, os detalhes devam estar prontamente acessíveis para consultas dentro da instituição, acreditamos que a segunda é mais apropriada, porque:

- a. Um plano mais sintético tem mais probabilidade de ser usado internamente como documento de trabalho em todos os níveis da instituição.
- b. Um plano diretor deve, de forma sucinta, comunicar as intenções e aspirações do museu aos seus parceiros.
- c. Um plano mais resumido tem mais probabilidade de ser lido. Os resultados dos processos analíticos poderão constituir um apêndice optativo, ou serem mantidos simplesmente para consultas internas.

4. Deve definir claramente os objetivos para o ano em curso e como estes serão alcançados.

O que o museu tenciona realizar durante este ano deve constituir o núcleo central do plano. Cada objetivo deve estar relacionado a uma das metas do museu e deve ser precedido por informações referentes aos seguintes pontos:

- a. Como será alcançado, ou seja, a estratégia.
- b. Quais os recursos disponíveis para sua concretização.
- c. Quem é responsável por sua concretização.
- d. Qual o prazo para sua concretização.
- e. Que indicadores/medidas ajudarão a monitorar o progresso na direção de sua concretização.

Isso tudo deve ser transmitido de forma sucinta e apresentado de tal maneira que os cinco pontos acima sejam facilmente

relacionados ao objetivo a que se referem e também uns aos outros. Um formulário com tabulação tem produzido bons resultados em muitos planos desse tipo.

5. O número de metas e objetivos deve ser limitado àquilo que possa ser realizável.

O plano não deve conter um excesso de metas e objetivos sem sentido e ambiciosos demais. Deve, antes de mais nada, ser realizável.

6. Deve ser internamente coerente.

Os objetivos devem estar relacionados a um “alvo” identificável e ambos devem representar uma contribuição clara para o cumprimento da missão ou finalidade do museu.

7. Deve abranger um prazo específico.

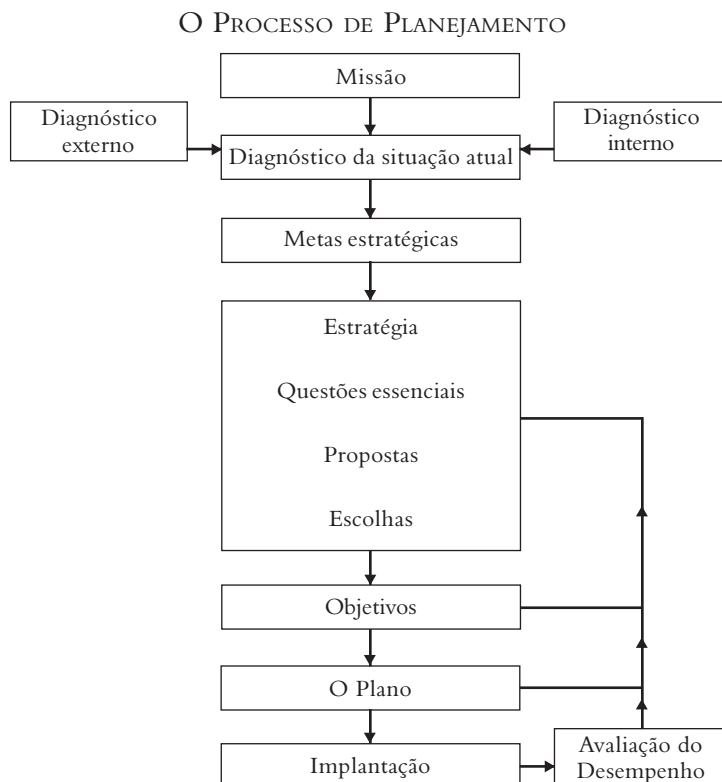
A maior parte dos planos diretores abrange um período entre dois e cinco anos. A duração mais apropriada irá variar de uma instituição para outra. Provavelmente, será difícil “planejar”, de forma que faça sentido, mais além do ano em curso e do próximo. A maioria dos museus mantidos com recursos públicos, de qualquer modo, só recebe apoio financeiro com base em orçamentos anuais. Entretanto, é ainda possível olhar além do horizonte financeiro imediato, apesar de o detalhe se tornar cada vez menor à medida que se avança no tempo. Recomendaríamos um horizonte de dois a três anos, mas é essencial rever o plano anualmente.



**2.2. INTRODUZINDO  
O PROCESSO DE  
ELABORAÇÃO  
DO PLANO  
DIRETOR**

Em primeiro lugar, deve-se decidir como será enfrentada essa tarefa, talvez assustadora. A melhor maneira é encará-la como um processo que inclui diversas etapas a serem cumpridas sistematicamente, uma após a outra. Isso torna o processo racional e mantém um sentido de ordem. Qualquer manual de “gerência estratégica” (que é aquilo de que estamos falando aqui) fornecerá um diagrama ou “modelo” para o processo de elaboração do plano diretor.

Infelizmente, embora todos eles contenham praticamente os mesmos elementos, não há dois iguais e nenhum foi produzido tendo em mente um museu. Nosso “modelo” inclui todos os elementos essenciais para este tipo de instituição, as setas indicando a ordem em que devem ser considerados:



Este “modelo” apresenta todas as etapas essenciais de um processo de elaboração de plano diretor e como se relacionam umas às outras. Vamos comentá-las uma a uma.

Um ponto importante deve ser lembrado o tempo todo. A elaboração de um plano diretor oferece uma oportunidade real de mudar a orientação seguida por seu museu (esperamos que para melhor). Entretanto, há uma tendência para os participantes o tratarem como um exercício de “folha em branco”. Em outras palavras, agir e tomar decisões sem considerar o que já existe. Isso é um planejamento de fantasia!

Na realidade, a maior parte do processo de elaboração de um plano diretor consiste em registrar e ratificar o que já estamos fazendo e o que já nos comprometemos a fazer. Lembrem-se de que os museus são como a maioria das organizações: a maior parte de seus recursos já está comprometida com atividades essenciais que são muito difíceis de serem deixadas de lado ou modificadas sem ameaçar gravemente a missão da instituição. Assim, nos museus, por exemplo, a maior parte dos recursos está direta ou indiretamente destinada a preservação dos acervos, sua salvaguarda e comunicação aos visitantes. Se considerarmos que os acervos constituem justamente aquilo que define um museu como tal, isso pareceria ser inteiramente apropriado. Da mesma forma, a maioria dos museus se encontra ligada aos prédios existentes. Em muitos casos, até gostariam de se livrar deles, mas, na realidade, dificilmente seria possível “começar tudo outra vez”. Nosso plano diretor deve, portanto, refletir aquilo que já fazemos e com que já estamos comprometidos, e todas as pessoas envolvidas precisam compreender esse ponto.

Antes, porém, devemos pensar em quem deverá estar envolvido no processo. Lembrem-se de que o planejamento

mais eficaz é aquele que leva a um compromisso por meio de consenso. Como isso poderá ser alcançado?

### 2.3. **OBTENDO O ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS**

Como princípio básico, sugerimos que quanto maior o número de parceiros envolvidos, melhor. Esta não será, necessariamente, a maneira mais fácil para se proceder. Para produzir um plano diretor rapidamente será melhor se trabalhar com o menor número de pessoas possível. Entretanto, assim não se obterá consenso dentro da instituição e, conseqüentemente, haverá maior probabilidade de o plano ser rejeitado ou ser deixado de lado, sem uso. Em qualquer das duas hipóteses, todo o exercício terá sido uma perda de tempo.

#### PARTICIPANTES

Participantes são quaisquer pessoas, grupos ou outras organizações que tenham um interesse legítimo no museu. Incluem conselheiros e funcionários do museu, órgãos financiadores (p. ex., representantes dos governos municipal, estadual ou federal), associações de amigos, voluntários, visitantes etc.

Para se obter sucesso, deve-se procurar ter o maior número possível de pessoas participando do processo de elaboração do plano diretor e se comprometendo com os seus resultados.

#### O CORPO DE FUNCIONÁRIOS

Todo esforço deve ser feito para dar, a todos os membros do corpo de funcionários, a oportunidade de contribuírem para o processo de elaboração do plano diretor. Como isso será feito vai depender do tamanho de seu museu, mas sugerimos que sejam organizadas reuniões de grupos de funcionários para

discutir qual é a finalidade do museu, quais são as questões primordiais a serem abordadas e quais deverão ser os alvos estratégicos (aquelas poucas metas essenciais, de longa duração).

#### PARCEIROS EXTERNOS

Uma coisa a ser enfatizada para os funcionários “da casa” envolvidos no planejamento é que, embora sua contribuição seja importante, ela não é a única, devendo ser levados em conta os pontos de vista de parceiros ou colaboradores externos. Solicitar a opinião de pessoas de fora interessadas no processo e garantir que façam uma contribuição adequada é mais difícil. Talvez seja melhor deixar isso para o primeiro ou segundo estágio de redação, quando já houver algo de substancial ou, pelo menos, tiver sido parcialmente elaborado e “aceito” internamente. Essas partes interessadas, em geral, incluirão órgãos financiadores (atuais ou futuros), administradores de outras organizações ou de áreas diferentes de uma mesma organização (p. ex., uma secretaria municipal) e possivelmente até mesmo os titulares dessas organizações.

#### PROFISSIONAIS QUALIFICADOS DO MUSEU

O papel do profissional qualificado do museu, seja ele/ela administrador, pesquisador, museólogo, conservador/restaurador, educador etc., precisa ser cuidadosamente analisado. Essa pessoa deverá ter uma idéia bem clara do papel que pretende desempenhar no processo de coletar opiniões e formular um plano diretor de baixo para cima. Sugerimos que se estabeleçam parâmetros essenciais para esses exercícios. As equipes deverão estar cientes dos limites dentro dos quais se espera que façam suas contribuições, e

que, por exemplo, que algumas sugestões seriam “politicamente inaceitáveis” pela direção, portanto, não precisando ser discutidas. A maioria das equipes realmente aprecia o fato de ter parâmetros e limites claramente definidos, pois isso aumenta a sensação de estarem sendo tratadas profissionalmente e significa que quaisquer conclusões a que chegarem terão uma probabilidade real de serem aceitas pela direção. Além disso, sugerimos que os profissionais qualificados devem agir, dentro do possível, como membros da equipe em igualdade de condições com os demais, ajudando a orientar o trabalho, quando necessário, com relação a questões mais complexas. Outra contribuição desses profissionais será uma revisão final antes de o plano ser levado ao órgão diretivo, não para alterar o conteúdo, mas para garantir o padrão de apresentação adequado.

#### CONSULTORES

O papel dos consultores precisa ser discutido. Um problema em relação à abordagem que estimula a participação “de baixo para cima” de equipes de funcionários é que essas podem carecer de direção. O papel de liderança é com frequência assumido pelo profissional mais qualificado e pode dar a impressão de que quem quer que “lidere” as reuniões da equipe (e isso talvez inclua redigir as atas das reuniões e conclusões finais) não poderá participar totalmente do processo. A solução seria recorrer a um “facilitador” apropriado para liderar as sessões, fornecendo um elemento objetivador para a elaboração da ata e talvez realmente produzir a minuta dos documentos de acordo com os desejos da equipe. Um facilitador experiente dará uma contribuição muito positiva para o processo e “facilitará as coisas” para os participantes.

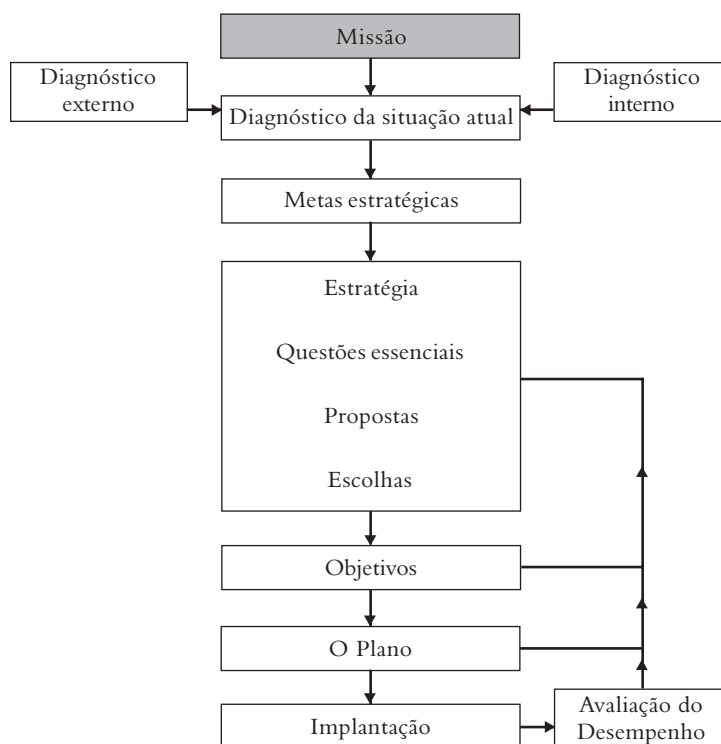
Isso, devemos salientar, não é o mesmo que convidar consultores para que venham e redijam o seu plano diretor em seu lugar. Não julgamos que isso seja aconselhável, porque, embora você possa ter como resultado um plano aparentemente muito profissional, no fim das contas, este não será realmente “propriedade” da instituição. Quando estiver procurando um facilitador apropriado, sugerimos que tente achar alguém que conheça muito bem essa área, que já tenha experiência de ter feito trabalho semelhante em outro museu e, também, alguém com quem se sinta à vontade.

### 3. ELABORANDO O PLANO

- 3.1. **O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DIRETOR** Agora que já discutimos quem estará envolvido e como, vamos dar início ao processo de elaboração do plano diretor propriamente dito.

#### MISSÃO

No topo do processo está a missão do museu. Talvez, a essa altura, ela já esteja bem clara e definida e até mesmo já tenha sido redigida. No entanto, vale a pena, até certo ponto, entrar nos detalhes, porque somente dessa maneira todos terão certeza daquilo que estão tentando alcançar. Aliás, enquanto tal exercício não houver sido completado, não se poderá redigir um plano diretor realmente eficaz.



Idealmente, a “missão” de uma instituição responde a cinco perguntas-chaves e procura resumir as respostas de forma sucinta:

Para que existimos (finalidade).

Em que acreditamos (valores).

O que queremos alcançar (metas).

O que fazemos (função).

Para quem o fazemos (público/parceiros).

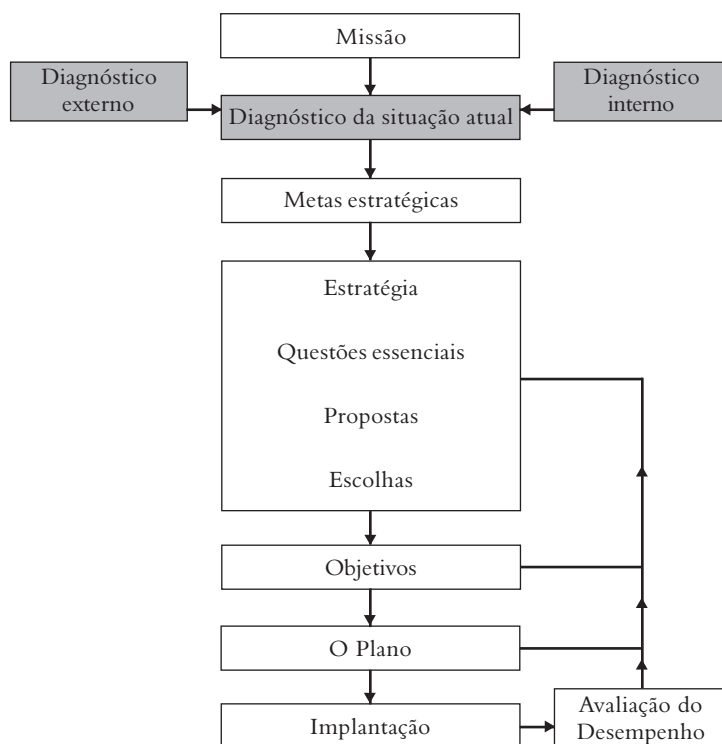
A “missão” é um conjunto de palavras que contém, de forma resumida, a finalidade, valores, metas, estratégia e o público-alvo de uma instituição, de uma maneira informativa e, preferivelmente, inspiradora.

A “missão” nem sempre é respeitada porque, se de um lado é fácil escrever algo inócuo e sem sentido, por outro é muito difícil produzir uma realmente bem feita. No entanto, é muito importante tentar produzi-la, pois, além de se tratar de um bom instrumento na defesa dos interesses do museu, a missão pode oferecer um ponto de referência útil a todo o processo de elaboração do plano diretor.

Como ocorre com a maioria dos aspectos do planejamento, a missão precisa ser objeto de cuidadosa reflexão e a equipe do museu precisa “desenvolvê-la” metodicamente. Assim, vale muito a pena investir tempo e esforço nesta etapa do processo, porque, ao se tentar definir a missão, muitas perguntas cruciais terão que ser feitas e discutidas.



## DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL



Uma vez esclarecida a missão, deverá ser feito um diagnóstico da situação atual do museu. Levar a cabo um “diagnóstico da situação atual” completo poderá ser uma tarefa enorme, mesmo para o mais pequeno dos museus. Seria possível investigar todos os aspectos de todas as atividades a que o museu se dedica.

Essa revisão detalhada de cada atividade deve ser feita periodicamente, mas provavelmente seria difícil fazer tudo de uma vez, devido a considerações práticas tais como “quem vai fazê-la?” e “quanto tempo levará?”. Assim sendo, provavelmente, você terá que ser seletivo a respeito de quais questões serão examinadas em detalhe.

O diagnóstico da situação incluirá aspectos tanto internos como externos ao museu. Será necessário iniciar o diagnóstico interno procurando identificar quais parecem ser os problemas básicos que o museu enfrenta. O maior número possível de pessoas deverá estar envolvido nesta discussão inicial. A maneira de proceder mais comum, nesse caso, é realizar uma análise “SWOT” (em inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), ou seja, analisar os Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças. Isso pode muito bem ser feito em uma reunião de grupo, na qual os participantes poderão enumerar o que vêem como sendo os pontos fortes e fracos do museu (i. é, pontos que dizem respeito ao museu internamente) e as oportunidades e ameaças que o aguardam no mundo exterior (i. é, externas ao museu). Tudo isto pode ser representado em uma grade simples:

#### ANÁLISE SWOT

Pontos fortes	Pontos fracos
Oportunidades	Ameaças

Muitas análises SWOT em museus não vão além de produzir listas (e depois reproduzi-las como um apêndice ao plano diretor). Entretanto, para obter o máximo benefício desse tipo de análise, duas outras coisas devem ser feitas. Em primeiro lugar, fazer com que as pessoas envolvidas no processo estabeleçam prioridades ao elaborarem as listas, de tal forma que as questões mais importantes (ou questões-chave) sejam destacadas. (“Ser estratégico” tem muito que ver com ser capaz de distinguir os pontos importantes dos demais.) Em segundo lugar, deve-se dedicar alguma reflexão para determinar se será possível casar os pontos fortes com as

oportunidades, porque isso pode indicar um caminho importante a ser tomado para levar o museu adiante. De forma semelhante, quando os pontos fracos e as ameaças se juntam, é preciso que recebam atenção cuidadosa.

A SWOT é uma ferramenta analítica poderosa que pode fazer com que toda a equipe se envolva no processo de planejamento. Além disso, é necessário que se dedique tempo para avaliar especificamente, com mais detalhes, os resultados dessa etapa. Em geral, isso inclui examinar de modo minucioso o desempenho do museu no passado e o que ele será capaz de fazer no futuro (diagnóstico interno). Mas é também necessário enxergar o museu dentro de um contexto mais amplo, para avaliar como forças externas poderão afetá-lo no futuro.

Para fins de planejamento, é mais aconselhável selecionar algumas questões estratégicas “internas” essenciais e examiná-las detalhadamente. Cada museu precisará elaborar sua própria lista, de acordo com sua missão e circunstâncias, mas abaixo estão enumeradas algumas áreas que talvez devam ser consideradas:

1. Número de visitantes:

Qual tem sido a tendência nos últimos dez anos? O número de visitantes tem aumentado ou diminuído?

2. Finanças:

Qual tem sido a tendência nos últimos cinco anos? O orçamento do museu tem crescido, ou, em termos reais (levando em conta a inflação), está diminuindo? Você tem como prever se os orçamentos para os próximos anos serão suficientes para manter suas atividades/serviços atuais?

### 3. Gerenciamento do acervo:

Até que ponto o acervo está documentado? As peças estão bem cuidadas, ou existem peças que “correm perigo” devido a más condições ambientais ou de armazenamento?

### 4. Atendimento aos usuários:

Todos os serviços prestados (p. ex., empréstimos a escolas, identificação de peças) estão sendo utilizados em um nível que compense os custos? Tem havido alguma mudança nos padrões da demanda nos últimos cinco anos?

### 5. Atividades comerciais:

Estão estas produzindo um nível satisfatório de receita? Quais têm sido as tendências durante os últimos cinco anos?

Como indicam os pontos acima, esta análise trata, pelo menos em parte, de fazer uma comparação da situação atual com o que tem acontecido no decorrer dos últimos cinco a dez anos. Sua finalidade é permitir-lhe que identifique quaisquer problemas e depois decida o que fazer a respeito deles.

Deve-se dar uma atenção especial à análise financeira. Um plano diretor deve indicar claramente que:

- a. O museu dispõe de um orçamento de receita.
- b. O capital envolvido e as necessidades futuras foram discutidas.
- c. Mecanismos adequados de gestão financeira estão sendo operados.

Diferentes tipos de museus (p.ex., os museus privados e os administrados pelos municípios) têm necessidades bem diferentes quanto a relatórios financeiros e monitoramento.

Entretanto, todos precisam apresentar informações sobre sua receita contendo:

- a. Padrões de despesas.
- b. Fontes de renda.

Nossa recomendação é que tais informações sejam apresentadas por um período de cinco anos; os gastos reais e a receita durante os últimos dois anos, o orçamento para o ano em curso e as projeções para os próximos dois anos (ou pelo prazo a que se referir o plano diretor, caso este seja mais longo). Também é importante que as informações apresentadas sejam subdivididas em títulos adequados ou centros de custos. Um exemplo típico teria o seguinte aspecto:

Plano Financeiro	1999	2000	2001	2002	2003
	Realizado	Realizado	Orçamento	Previsão	Previsão
<b>Despesas</b>					
Salários/Remunerações					
Custos de construção					
Despesas administrativas					
Despesas operacionais					
Equipamento					
Manutenção de equipamentos					
Exposições					
Atividades					
Projetos					
Fundo para aquisições					
<b>Despesa Total</b>					
<b>Receita</b>					
Verbas do governo municipal					
Verbas do governo federal					
Outras verbas					
Patrocínio					
Taxas/aluguéis					
Doações					
Comércio					
<b>Receita Total</b>					
<b>Lucro/Prejuízo</b>					

Será necessário fornecer definições claras para as categorias que forem utilizadas (as quais não precisam ser necessariamente as enumeradas no exemplo acima) e talvez não seja possível prever cifras (especialmente as que se referem à renda) com precisão. O plano diretor, porém, deve oferecer prova de que existe realmente um plano digno de crédito e realista para o seu museu.

As áreas chaves a serem examinadas em um diagnóstico externo são as seguintes:

1. Direção:

Exemplos: Será que a direção de seu museu vai ser substituída em futuro previsível? É possível que o(s) diretor(es) substituído(s) seja(m) reconduzido(s)? O museu gozará de maior ou menor autonomia? Que mudanças isso causará?

2. Política:

Exemplos: Que efeito teria sobre o seu museu uma mudança de governo? Até que ponto o museu depende da administração atual para obter verbas? Que impacto teria uma mudança de poder dentro do governo local? Levaria isso também a uma mudança com relação à prestação de serviços diretos, ao apoio a grupos independentes de voluntários, ou em relação aos tipos de serviços que são considerados prioritários?

3. Legislação:

Exemplos: Existe alguma lei importante para ser aprovada que poderia ter um impacto direto sobre o que você faz? E o que é mais comum, existe alguma legislação que aparentemente nada tem que ver com isso e que poderá trazer conseqüências não previstas para você?

#### 4. Social e demográfica:

Exemplos: Você antecipa alguma mudança social ou demográfica que poderia ter um impacto sobre os seus serviços? Quais são as principais mudanças previstas e como você gostaria de reagir a elas, ou esperaria fazê-lo?

#### 5. Economia e planejamento:

Exemplos: Existem mudanças que estejam para ocorrer na economia local que possam ter efeito sobre seus visitantes? Poderá haver um deslocamento, por exemplo, dos locais de compra do centro da cidade para centros comerciais localizados fora da cidade? Que conseqüências isso poderia trazer para o museu? Existem planos para grandes mudanças em termos de reurbanização ou zoneamento que possam afetar o museu ou das quais este gostaria de participar?

#### 6. Mercados:

Exemplos: Que oportunidades de mercado talvez se apresentem? Quais são as tendências quanto a público e geração de receita? Quem são os seus concorrentes e será que essa concorrência vai tornar-se mais forte?

#### 7. Tecnologia:

Exemplos: Que inovações tecnológicas poderão afetá-lo ou se tornar disponíveis para o museu?

#### 8. Padrões de desempenho:

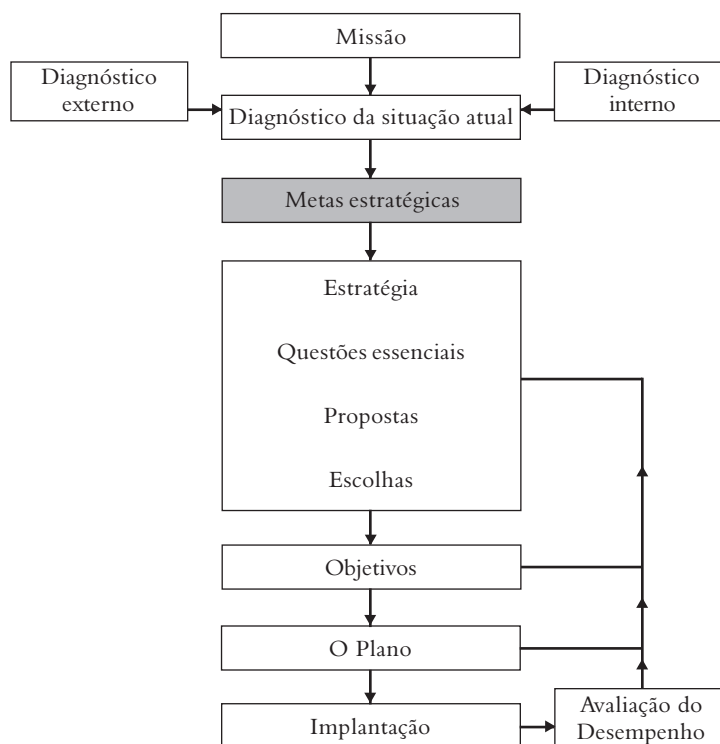
Exemplos: A que padrões externos você talvez tenha que se adaptar ou venha a aspirar?

Toda essa análise poderá ser demorada (e difícil), mas, quando você juntar tudo, terá uma visão valiosa das questões-chaves que atualmente afetam, ou que provavelmente virão a afetar o seu museu no futuro. Essas questões lhe indicarão

quais são os fatores críticos de sucesso para o seu museu:  
aquilo que terá que fazer direito se quiser alcançar suas metas  
e ser considerado um sucesso. Quando isso tudo houver sido  
identificado, estará pronto para formular sua estratégia, ou  
definir como tenciona lidar com tudo aquilo que descobriu.



## METAS ESTRATÉGICAS



Após o diagnóstico da situação atual, precisamos chegar a um acordo quanto às metas estratégicas. Há um pequeno número de metas essenciais que sempre irão ser importantes para o museu ou que, no mínimo, o serão em um futuro previsível. Espera-se que, pelo menos, seja possível reconhecer ligações diretas entre os elementos da missão e as metas estratégicas.

As metas estratégicas precisam ser alcançáveis, mas não necessariamente a curto prazo. Uma das metas do museu, por exemplo, poderá ser uma reforma completa em seus espaços para exposições, mas isso talvez leve dez anos. De outro lado, uma meta estratégica poder durar indefinidamente,

como, por exemplo, buscar “fazer uma contribuição valiosa” para a vida cultural da cidade. Este é um objetivo permanente, na qual a medida de seu alcance estará mais bem definida nos objetivos anuais.

#### ESTABELECENDO METAS ESTRATÉGICAS

- Devem ser poucas e verdadeiramente estratégicas.
- Devem ser o resultado de um consenso obtido por meio de ampla consulta dentro e fora do museu.
- Devem ser realistas e atingíveis.
- Devem ser tão específicas quanto possível.
- Devem estar relacionadas às áreas de atividades essenciais do museu.

Cada meta estratégica estará, provavelmente, relacionada a uma área de atividade essencial do museu, por exemplo:

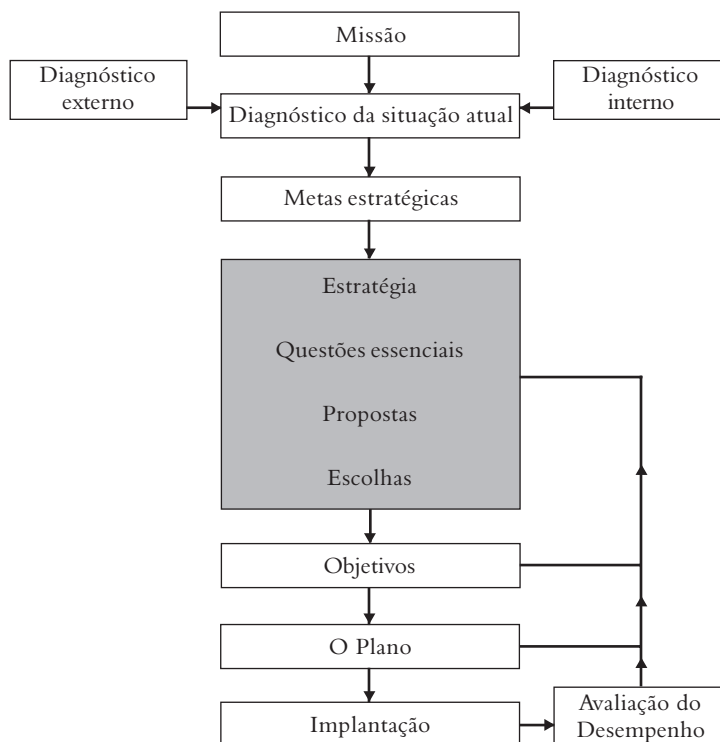
- Gerenciamento do acervo.
- Acesso ao acervo e serviços.
- Contribuição social/comunitária.
- Educação/extensão.
- Gestão de recursos.
- Satisfazer as aspirações/interesses dos principais parceiros ou colaboradores.

Em museus administrados pelo governo, é importante (e representa um uso eficiente de seu tempo) assegurar “concordância” entre metas estratégicas contidas no plano diretor e declarações semelhantes incluídas em outros documentos, tais como políticas públicas.

A maioria das equipes que trabalha em museus tem pouca dificuldade em chegar a um acordo sobre quais são as áreas de

atividades essenciais ou básicas do museu. Bem mais difícil é distribuir recursos limitados entre as diversas metas e financiar a melhor maneira (ou maneiras) para atingir as metas. É nesse momento que o museu precisa discutir sua estratégia (ou estratégias) para alcançar suas metas, constituindo essa a parte seguinte do processo de planejamento.

## ESTRATÉGIA



Estratégia tem a ver com traduzir sua missão e metas estratégicas em ação bem-sucedida. É só isso. Infelizmente, é esta, na realidade, a parte mais difícil do processo de elaboração de um plano diretor. Isso porque não existem fórmulas ou conjuntos de regras simples que garantam o sucesso. Além do mais, ter um plano pode ajudar, mas não é por si só uma garantia de sucesso. Afinal, por que então nos preocupamos com a parte da “estratégia”? A razão é que isso nos ajudará a reduzir a incerteza.

Todos vivemos em um mundo incerto. Os museus não são exceção. Desenvolver uma estratégia para levar a instituição

do ponto em que se encontra no momento, para aquele que gostaríamos que estivesse, supõe que se leve em conta nossos pontos fortes e fracos, os recursos à nossa disposição, bem como as oportunidades e ameaças externas. Usamos esses conhecimentos para reduzir a incerteza na busca das metas que identificamos como desejáveis. Lembrem-se, no entanto, que estratégia não elimina a incerteza, só a reduz. Como já observamos, ela não pode garantir o sucesso.

A primeira etapa na definição da estratégia é examinar as metas estratégicas acordadas e os fatores críticos para o sucesso que foram identificados, produzindo algumas propostas sobre como proceder para atingi-las ou lidar com elas. Esta é uma parte muito importante do processo e merece que lhe seja dedicado o tempo necessário. A direção do museu, a equipe administrativa ou qualquer que seja o grupo encarregado de decidir que estratégias serão adotadas deverão garantir que todas as opções sejam analisadas e discutidas. Temos visto, com muita frequência, decisões estratégicas importantes serem tomadas por museus com base em um exame muito limitado do problema, porque desde o início foi apresentado um número muito pequeno de opções de solução.

Uma vez que todas as opções estratégicas tenham sido reunidas, terão que ser feitas as escolhas. Existem alguns testes simples de escolha estratégica, que podem ser aplicados a cada opção. São úteis porque ajudam a garantir que todas as opções sejam avaliadas segundo critérios semelhantes. Os três testes mais úteis são:

1. A escolha é apropriada?

Este é o tipo de atividade que você acha que o museu deveria estar desenvolvendo? (p. ex., recepções de casamento nos espaços destinados a exposições).

2. É aceitável?

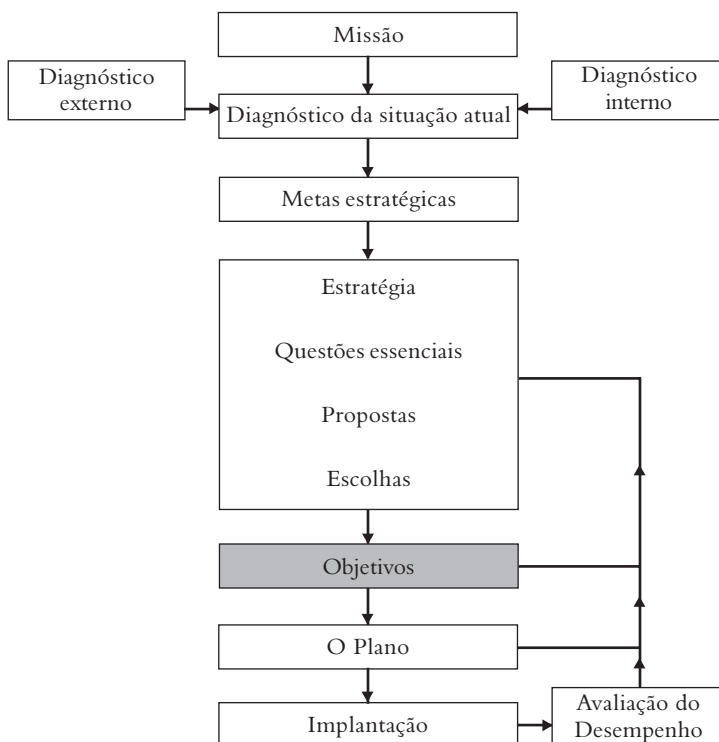
Se você permitisse isso, será que o órgão diretor ou outras partes interessadas (inclusive visitantes e os veículos de comunicação) iriam aceitá-lo? É permitido por lei? Iria despertar hostilidade entre aqueles cujo apoio (ou pelo menos a neutralidade) você preza?

3. É viável?

Você tem a capacidade para realmente por isso em prática? Será que aquilo que queremos fazer não corre o perigo de exceder nossa capacidade? Nosso pessoal está suficientemente treinado? Poderemos encontrar fora as aptidões necessárias? O museu dispõe dos recursos (pessoal, dinheiro, instalações, equipamento etc.) para realmente fazer isto?

Durante todo o processo de elaboração do plano diretor é importante estar sempre perguntando a si mesmo se aquilo que está sendo proposto é viável. Pode ser realizado? Se não, esqueça. Não faz sentido “organizar-se para o fracasso”, ao perseguir metas inatingíveis ou embarcar em estratégias que, no final das contas, irão soçobrar e não o ajudarão a alcançar suas metas.

## OBJETIVOS



Quando se houver chegado a um acordo sobre a estratégia, ou, mais provavelmente, sobre uma série de estratégias, será então possível estabelecer objetivos detalhados. Estes são alvos a curto prazo, relacionados a cada meta estratégica e que se espera sejam atingidos dentro de um prazo identificado. Para serem eficazes os objetivos deverão ser específicos e mensuráveis de algum modo, ao contrário das metas estratégicas que podem ser bem amplas e talvez de longo prazo. A mesma meta estratégica poderia ser válida para todo o período futuro (digamos, três anos) abrangido por um plano, mas os objetivos normalmente envolveriam um prazo bem mais curto. Em geral, espera-se que sejam alcançados dentro de um período de doze meses.

O exemplo simples que damos a seguir ilustra a relação entre metas estratégicas, estratégia e objetivos.

#### RELACIONANDO METAS ESTRATÉGICAS, ESTRATÉGIA E OBJETIVOS

- Aumentar o número de visitantes do museu (meta estratégica).
- Aumentar a visibilidade do museu (uma das estratégias a serem empregadas).
- Dobrar a produção de folhetos publicitários este ano (um dos objetivos).

Para garantir que os objetivos fixados para o ano se encaminhem conforme o esperado, poderá ser necessário estabelecer alvos específicos a serem atingidos e relacioná-los a uma determinada equipe ou grupo de pessoas. Mas essas necessidades não precisam aparecer no plano diretor. De preferência, deverão ser determinadas pela equipe gerencial do museu, como parte do processo de monitoramento do progresso obtido em direção aos objetivos.

### 3.2. REDIGINDO O PLANO DIRETOR

Agora você já deve estar pronto para juntar todas as informações que reuniu e as decisões que tomou. Tudo isso pode ser reunido e redigido para formar seu plano diretor. Sugerimos o seguinte formato como modelo:

#### MODELO DE PLANO DIRETOR

##### 1. INTRODUÇÃO

Estabelece o cenário, descrevendo sucintamente o museu e seus serviços; os prédios, acervo e pessoal de que dispõe; como é dirigido; tamanho do orçamento; principais realizações nos



últimos cinco anos; definição clara de quem se beneficia com os serviços prestados pelo museu; que tipo de resposta tem recebido por parte do público e dos parceiros.

## 2. MISSÃO

## 3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO ATUAL

### Dados Essenciais

Aqui você deve enumerar todas as informações que possam ajudar a definir a escala de operação do museu e sua capacidade de se desenvolver no futuro. Por exemplo,

- Número de visitantes.
- Número de funcionários/funções/categorias ou níveis.
- Orçamento.
- Extensão e variedade do acervo.
- Número e localização de prédios do museu (incluir um mapa).

Pontos-chave a Serem Abordados (no máximo seis).

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

Fatores Críticos para o Sucesso (no máximo seis).

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

## PLANO FINANCEIRO (RECEITA)

Itens Financeiros	1999	2000	2001	2002	2003
	Realizado	Realizado	Orçamento	Previsão	Previsão
<b>Despesas (R\$)</b>					
1.Salários/Remunerações					
2.Manutenção dos prédios					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
<b>Despesa Total</b>					
<b>Receita (R\$)</b>					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
<b>Receita Total</b>					
<b>Lucro/Prejuízo</b>					

## 4. METAS ESTRATÉGICAS

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

## 5. OBJETIVOS ATUAIS

Meta (tirada da lista de Metas Estratégicas):					
Objetivos	Como serão alcançados	Recursos disponíveis	Responsável	Quando deverá ser alcançado	Indicadores de desempenho
1.					
2.					
3.					

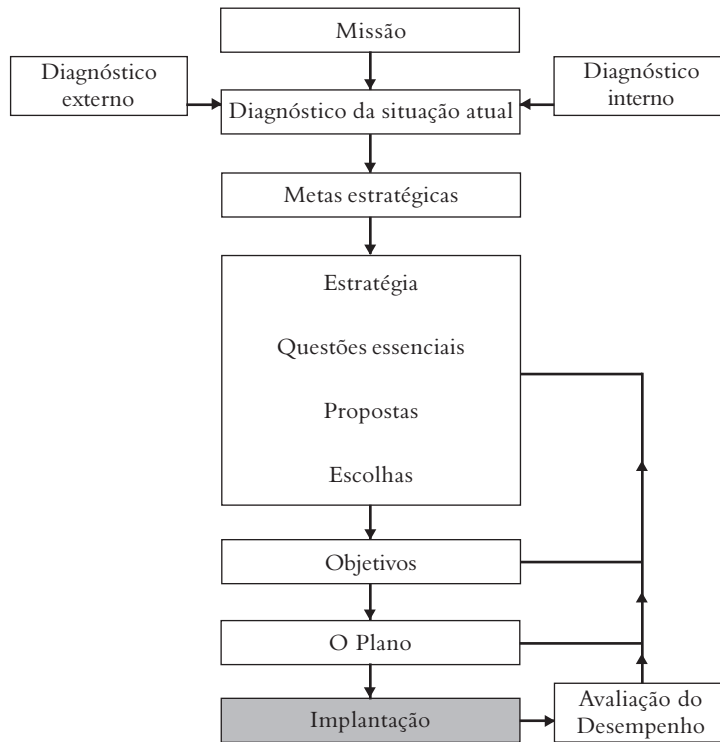
## 6. INDICADORES DE DESEMPENHO

Indicador de Desempenho	1999 Alvo	1999 Realizado	2000 Alvo	2000 Realizado	2001 Alvo	2001 Realizado	2002 Alvo
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							



## 4. FAZENDO O PLANO FUNCIONAR

### 4.1. IMPLANTAÇÃO



Decida o que quer fazer e depois assegure-se de que toda a instituição esteja fazendo a mesma coisa! O que descrevemos até aqui é um sistema hierárquico de fixação de metas que vai desde a “visão” mais ampla possível para todo o museu, descendo até uma meta específica a ser alcançada por uma determinada pessoa, talvez até o final do mês! Muitas das instituições mais bem-sucedidas conseguiram assegurar que todas as etapas dessa cadeia estejam estreitamente ligadas e dependendo umas das outras, assim assegurando que a “visão” ampla e o propósito, definidos de comum acordo, estejam refletidos até na menor das atividades aí detalhadas.



tendência para se medir o que é fácil em vez daquilo que é importante.

Apesar disso tudo, os indicadores que ajudariam a aumentar a credibilidade de qualquer plano para o futuro poderiam incluir:

- Número de visitantes.
- Receita como porcentagem da despesa total.
- Número de escolas que programaram visitas.
- Número de peças documentadas.

Cada museu deve elaborar sua própria lista, mas recomendamos que ela seja curta. Como no caso das informações financeiras que já comentamos, devem-se apresentar os resultados dos anos anteriores, bem como mencionar as metas para os anos vindouros.

#### UM PROCESSO CONTÍNUO

Finalmente, devemos lembrar que um plano diretor não é um documento estático. O museu deve tomar providências para que o plano seja revisto e atualizado periodicamente (em geral uma vez por ano). Precisa ser sempre mantido como um documento atual e “vivo”, do contrário rapidamente perderá seu valor e relevância.

#### 4.3. DICAS DOS

##### **“ESPECIALISTAS”**

Ao preparar estas diretrizes, lemos e recebemos um grande número de conselhos, na maioria muito bons. Pessoas que se dedicam ativamente a planejar o futuro dos museus ofereceram inúmeras “dicas” e acreditamos que seria útil simplesmente enumerar algumas para recordar alguns pontos a serem considerados, ao se elaborar um plano diretor.

- Não gaste tempo demais pensando em fazer; simplesmente comece.
- Não tente produzir um plano perfeito ou muito elaborado; este deve ser um documento de trabalho e não uma obra de arte.
- É muito importante que o diretor do museu participe e esteja totalmente envolvido no processo.
- Envolve o maior número possível de pessoas.
- Deixe claro o motivo pelo qual você está fazendo isso e para quem.
- Reserve tempo para o processo e mantenha-o em andamento em ritmo intenso.
- Aguarde fatos e verdades incômodas que podem ser revelados pelo plano diretor, criando tensões dentro do museu.
- Os consultores podem ser úteis ao processo, mas a responsabilidade pelas decisões e pelo plano é toda sua.
- Nunca esqueça quem deverá ser o beneficiário final: visitantes, usuários e clientes.
- Lembre-se de que o plano diretor, como todos os processos gerenciais, é um meio para se atingir um fim, não um fim em si mesmo.



## 5. BIBLIOGRAFIA

Se você quiser ler mais sobre planejamento para o futuro (e há muito mais a ser dito do que se pode condensar nestas diretrizes), podemos recomendar as seguintes publicações:

AMBROSE, Timothy e RUNYARD, Sue Runyard (orgs.).  
*Forward Planning Handbook*. London: Museums & Galleries Commission, 1993.

DAVIES, Stuart. *Performance Management*. Museums Association Briefing Paper, 1994.

HUDSON, Mike. *Managing Without Profit: The Art of Managing Third-Sector Voluntary Organizations*. Penguin Books, 1995.

LAWRIE, Alan. *The Complete Guide to Business and Strategic Planning for Voluntary Organisations*. Directory of Social Change, 1994.

THOMPSON, John L. *Strategy in Action*. Chapman and Hall, 1995.

*Investors in People Guidelines*. Bradford, Museum Training Institute.



<i>Título</i>	<i>Plano Diretor</i>
<i>Autor</i>	Stuart Davies
<i>Tradução</i>	Maria Luiza Pacheco Fernandes
<i>Produção</i>	Marcelo Masuchi Neto
<i>Projeto Gráfico</i>	Marcelo Masuchi Neto
<i>Capa</i>	BC & H Design
<i>Editoração Eletrônica</i>	Marcelo Masuchi Neto
<i>Revisão Técnica</i>	Marcelo Mattos Araujo Maria Cristina Oliveira Bruno
<i>Editoração de Texto</i>	Alice Kyoko Miyashiro
<i>Revisão de Texto</i>	Claudia Agnelli
<i>Revisão de Provas</i>	Claudia Agnelli Tania Mano Maeta Juliana Simionato
<i>Divulgação</i>	Regina Brandão Évia Yasumaru Guilherme Maffei Leão
<i>Secretaria Editorial</i>	Eliane Reimberg
<i>Formato</i>	19,5 x 26,8 cm
<i>Mancha</i>	9 x 19,3 cm
<i>Tipologia</i>	Aldine 401 BT 10/17
<i>Papel</i>	Cartão Supremo 250 g/m <sup>2</sup> (capa) Offset Pigmentado 90 g/m <sup>2</sup> (miolo)
<i>Número de Páginas</i>	64
<i>Tiragem</i>	3000
<i>Fotolito</i>	Binhos Fotolito
<i>Impressão e Acabamento</i>	Lis Gráfica

A Edusp é afiliada à

**ABDR**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DIREITOS REPRODUTIVOS

CÓPIA NÃO AUTORIZADA É CRIME