

# Museologia

Palestras e Debates

Gestão Museológica:  
Desafios e Práticas

7



**GESTÃO MUSEOLÓGICA:  
DESAFIOS E PRÁTICAS**



UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

*Reitor* Adolpho José Melfi  
*Vice-reitor* Hélio Nogueira da Cruz



EDITORA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

*Diretor-presidente* Plínio Martins Filho

COMISSÃO EDITORIAL

*Presidente* José Mindlin  
*Vice-presidente* Oswaldo Paulo Forattini  
Brasílio João Sallum Júnior  
Carlos Alberto Barbosa Dantas  
Franco Maria Lajolo  
Guilherme Leite da Silva Dias  
Laura de Mello e Souza  
Plínio Martins Filho

*Diretora Editorial* Silvana Biral  
*Diretora Comercial* Ivete Silva  
*Diretora Administrativa* Silvio Porfírio Corado  
*Editora-assistente* Marilena Vizentin  
Carla Fernanda Fontana  
Marcos Bernardini

**GESTÃO MUSEOLÓGICA:  
DESAFIOS E PRÁTICAS**

Timothy Mason



Ficha catalográfica elaborada pelo Departamento  
Técnico do Sistema Integrado de Bibliotecas da USP

---

Mason, Timothy

Gestão Museológica: Desafios e Práticas / Timothy Mason.  
– São Paulo : Editora da Universidade de São Paulo : British  
Council : [Fundação] Vitae, 2004.

96 pp. ; 19,5 x 27 cm. – (Série Museologia ; 7)

ISBN 85-314-0846-6

1. Museologia. 2. Gestão Museológica. I. Título. II. Série.

CDD-069

---

Depósito Legal na Biblioteca Nacional, conforme  
Decreto nº 1825, de 20 de dezembro de 1907.

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  
Divisão Comercial: tel. (0xx11) 3091-4008/3091-4150  
SAC (0xx11) 3091-2911 – Fax (0xx11) 3091-4151  
www.usp.br/edusp – e-mail: edusp@edu.usp.br

Printed in Brazil 2004

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO .....	9
1. PRIMEIRO DIA: MUSEUS NO REINO UNIDO, SUA NATUREZA E ESTRUTURA LEGAL. MELHORIAS DOS PADRÕES EM MUSEUS (PLANO DE CERTIFICAÇÃO E OUTROS PROGRAMAS) .....	11
2. SEGUNDO DIA: PLANEJAMENTO PARA MUSEUS .....	45
2.1. Missão .....	56
2.2. Diagnóstico .....	57
2.3. Objetivos Estratégicos .....	62
2.4. Objetivos Específicos .....	65
2.5. Monitorar o Desempenho .....	68
3. TERCEIRO DIA: AUXÍLIO A MUSEUS: CAPTAÇÃO DE RECURSOS; VOLUNTÁRIOS E AMIGOS .....	71
3.1. Um Plano Formal Escrito .....	82
3.2. Mecanismos .....	82
3.3. Orçamento .....	83
3.4. Pesquisa .....	84
3.5. Pasta de Captação .....	84
3.6. Materiais .....	85
3.7. Final .....	88





## APRESENTAÇÃO

Com *Gestão Museológica: Desafios e Práticas*, que integra a série Museologia, publicada pela Edusp, concluem-se as ações previstas na programação do seminário ministrado por Timothy Mason, entre 15 e 17 de setembro de 2003, na Pinacoteca do Estado de São Paulo. Para tal seminário, Mason reuniu o melhor de sua longa experiência como diretor da Museums & Galleries Commission do Reino Unido (hoje denominada MLA - Museums, Libraries and Archives Council). Mason dedicou-se também a acompanhar nossas experiências e a encarar os nossos desafios com sua também larga experiência de consultor internacional. Dois importantes relatórios, que contaram com sua colaboração, também publicados pela Edusp (*Padrões para Certificação de Museus e Da Austrália a Zanzibar*, dentro do livro *Museologia 6 – Relatórios Técnicos*), examinam a questão relevante dos planos de certificação, no Reino Unido e em outros países.

As palestras, cuidadosamente revistas pelo autor e traduzidas para o português, reúnem um valioso material para o planejamento e organização das atividades desenvolvidas pelos museus. Receberam transcrição literal para preservar integralmente o seu conteúdo e o espírito que orientou a sua elaboração.

Os temas tratados, indicados a seguir, foram apresentados em três dias de atividades, seguidas de debates a cargo de diversos comentadores:

- Programas que visam à elevação dos padrões em museus.
- Plano de desenvolvimento para museus.
- A estrutura legal dos museus.
- Captação de recursos.
- Voluntários e Associações de Amigos de Museus.

O ciclo de palestras resultou da colaboração de Vitae com o Conselho Britânico para desenvolver recursos humanos destinados ao setor cultural. Nesta oportunidade, agradecemos o apoio de Tim Butchard, diretor do Conselho Britânico em São Paulo. Agradecemos também a Marcelo Mattos Araújo, e à equipe da Pinacoteca, pelo indispensável apoio e hospitalidade em abrigar esse seminário. Manifestamos ainda os nossos agradecimentos a Carlos Wendel Magalhães, Claudia Ferreira, José Carlos Levinho, Marcelo Araújo, Maria Cristina Bruno e Roberto César de Andrade, que atuaram como comentaristas e mediadores nos debates com os demais participantes, contribuindo para enriquecer a discussão sobre os temas do seminário.

Regina Weinberg

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

**PRIMEIRO DIA: MUSEUS NO REINO UNIDO, SUA NATUREZA E ESTRUTURA LEGAL. MELHORIAS DOS PADRÕES EM MUSEUS (PLANO DE CERTIFICAÇÃO E OUTROS PROGRAMAS)**

Pelos próximos três dias, vou coordenar seminários sobre um conjunto de tópicos relativos a museus, baseados principalmente, mas não totalmente, na experiência do Reino Unido. Esses seminários tratarão de:

- Programas que visam à elevação dos padrões em museus.
- Planos de desenvolvimento para museus.
- A estrutura legal de museus.
- Captação de recursos.
- Voluntários e associações de amigos de museus.

Em cada dia, apresentarei os temas e, depois de uma fundamental parada para o café, prosseguiremos com um debate conduzido por dois eminentes debatedores e uma sessão de perguntas e respostas. Estas últimas serão para mim as partes mais importantes das três tardes que passaremos juntos – uma oportunidade de participar de um debate e uma discussão com vocês. Tenho consciência de que só posso apresentar a experiência britânica, adicionando um “tempero” de outras partes do mundo, incluindo a Europa e o Commonwealth<sup>1</sup>. Não estou aqui para dizer-lhes como fazer as coisas, mas sim como nós fazemos as coisas, certo ou errado, e compartilhar minha experiência, esperando que isso possa acrescentar algo ao desenvolvimento contínuo dos mais de quinhentos museus aqui do Brasil.

Essa é a primeira vez que venho ao Brasil. Ainda não tive tempo de conferir aquilo que aprendi no *Guia de Museus Brasileiros*, a rica variedade de museus deste país. Pelos próximos três dias, quero muito poder conhecer todos vocês e aprender

1. O Commonwealth é o grupo dos países que até 1964 constituíam o Império Britânico. (N. dos T.)

mais sobre as vantagens e desafios que os museus encontram aqui – vantagens e desafios que, se eu não estiver enganado, serão compartilhados com os seus colegas do setor de museus a 9 500 quilômetros de distância no Reino Unido.

Hoje, quero começar com uma visão geral das estruturas de apoio aos museus no Reino Unido, porque isso vai ajudá-los a entender o contexto da maioria das coisas sobre as quais vou falar durante os seminários. Depois, vou apresentar programas concebidos para elevar os padrões em museus, focalizando o Plano de Certificação britânico, e finalmente passarei rapidamente pelas redes de museus do Reino Unido.

Tenho sempre em mente que, para alguém de fora, a estrutura de apoio aos museus do Reino Unido deve parecer complexa – grande variedade de museus, vários estatutos, uma série de fontes de financiamento –, um exemplo histórico de estrutura de museus que remonta a mais de trezentos anos. Como muita coisa na Grã-Bretanha, de algum jeito ela funciona.

Primeiro, uma definição: o que é um museu e o que se espera dele?

A definição da Museums Association do Reino Unido é nacionalmente aceita:

“Museus possibilitam às pessoas explorar coleções para sua inspiração, aprendizado e fruição. São instituições que coletam, salvaguardam e tornam acessíveis artefatos e espécimes, que preservam em nome da sociedade.”

A sociedade pode esperar dos museus que:

- preservem coleções em nome da sociedade;

- tenham um foco no serviço ao público;
- incentivem as pessoas a explorar coleções para sua inspiração, aprendizado e fruição;
- consultem e envolvam comunidades;
- adquiram itens honesta e responsabilmente;
- salvaguardem o interesse público de longo prazo pelos acervos;
- reconheçam o interesse de pessoas que fizeram, usaram, possuíram, coletaram ou doaram itens dos acervos;
- apoiem a proteção dos ambientes natural e humano;
- pesquisem, compartilhem e interpretem informações relacionadas com os acervos, refletindo visões diversas; e
- avaliem o seu desempenho para inovar e melhorar.

Os últimos quarenta anos testemunharam uma transformação na quantidade e na qualidade dos museus do Reino Unido. Existem atualmente mais de 2500, em comparação com menos de novecentos em 1962. Aquela velha imagem estática e empoeirada levou um belo chacoalhão. Os museus no Reino Unido de hoje são muito agradáveis para se visitar, verdadeiros abrigos de tesouros, cheios de vida, interessantes tanto para o especialista quanto para o curioso. Seus padrões de exposição e atendimento aos visitantes melhoraram muito mais do que se poderia esperar.

Além disso, os bons museus são populares. Eles têm um atrativo universal, possibilitando às pessoas observar as raízes da sociedade e das culturas que herdaram. Explicando a história e os fundamentos lógicos por trás do mundo físico e científico, os museus ajudam milhões de pessoas a compreender e apreciar melhor a vida. São verdadeiros centros de aprendizado para toda a vida. Com mais de 80 milhões de visitas, os museus recebem mais gente por ano que os jogos de futebol e o teatro juntos!

Após a introdução de entrada gratuita em todos os treze museus nacionais da Inglaterra em 2002, a frequência aumentou e 2,7 milhões de pessoas a mais frequentaram esses museus nos primeiros sete meses do plano. No Victoria and Albert Museum, no centro de Londres, as cifras aumentaram em 157%, enquanto o Science Museum recebeu 82% mais visitantes. Em outras partes do país, os National Museums Liverpool viram um crescimento de 67% e o Museum of Science and Industry, de Manchester, um crescimento de 66%. Voltarei ao assunto das entradas grátis mais tarde.

E é claro que a indústria de turismo externo do Reino Unido, que movimenta no país £12 bilhões, precisa dos museus para atrair turistas para a Grã-Bretanha. Mais de 25% dos turistas que vão ao Reino Unido mencionam as visitas a museus como uma de suas principais razões na escolha desse país como um destino de férias. Em Londres, quase metade dos visitantes dos museus nacionais é de estrangeiros. Por todo o país os museus são responsáveis por mais de 20% das visitas a atrações turísticas.

Fora de Londres, a maioria dos visitantes de museus é de britânicos. Em praticamente toda cidade ou vilarejo o museu pode ser um importante pólo local ou um centro da comunidade, refletindo quase sempre o orgulho cívico.

Serei breve ao falar sobre a estrutura legislativa para museus da Grã-Bretanha, o suficiente para mostrar que, como vocês poderiam esperar, nós fazemos as coisas de diferentes maneiras. Não há um único, padronizado, “código de museus”. A estrutura legal que rege o funcionamento dos museus é inconsistente, refletindo circunstâncias históricas. Não há regras gerais e cada caso tem de ser considerado individualmente. A

única definição do termo “museu” em legislação primária é aquela da *Lei de Finanças de 1975* – “qualquer instituição que exista total ou principalmente com o propósito de preservar para o benefício público um acervo de interesse científico, histórico ou artístico”. A mesma definição foi usada na legislação subsequente.

A maior parte da legislação sobre museus, tal como é, fornece bases estatutárias para a gestão, o gerenciamento e a direção dos museus mantidos pelo governo nacional, inclusive regras relativas à alienação dos acervos. As principais leis são:

Leis do Imperial War Museum (1920 e 1955).

Leis do National Maritime Museum (1934 e 1989).

Lei do Wellington Museum (1947).

Lei da National Gallery e da Tate Gallery (1954).

Lei do British Museum (1963).

Leis do Museum of London (1965 e 1986).

Lei da Cobrança de Ingressos em Museus (1972) (dá aos museus nacionais poderes para cobrar taxas de ingresso).

Lei do Patrimônio Nacional (1983) (Victoria & Albert Museum, Science Museum, Royal Armouries e museus das forças armadas mantidos nacionalmente).

Lei de Museus (1992) (National Gallery, Tate Gallery, National Portrait Gallery, Wallace Collection e Natural History Museum).

A Lei de Bibliotecas e Museus Públicos (1964) dá poderes aos municípios para administrar ou apoiar museus em suas áreas administrativas e em outras áreas, manter fundos cumulativos de tombamento e (sujeito à aprovação pelo secretário de Estado) fazer leis suplementares sobre a administração pública de museus.

Algumas leis do Parlamento conferem poderes para estabelecer regras, regulamentos, ordens e outras legislações subordinadas; juntas, essas leis são geralmente conhecidas como Instrumentos Estatutários. O papel do Parlamento limita-se àqueles que requerem resoluções para serem postos em execução. As diretrizes europeias são geralmente introduzidas no Reino Unido como legislação secundária.

Entre as leis do Parlamento está a Ordem de The Merseyside Museums and Galleries (1985), derivada dos poderes da Lei de Municípios (1985), que confere aos museus nacionais de Liverpool uma estrutura similar às encontradas nas leis do Parlamento que regulam outros museus nacionais.

Como vocês vão perceber, grande parte dessa legislação é bastante específica, aplicando-se muitas vezes a um único museu. Na sua maioria, portanto, os museus funcionam somente dentro das leis gerais do país. Muitos museus ingleses funcionam como instituições filantrópicas. Trata-se de órgãos públicos com estatutos que, com base em jurisprudência, devem cumprir os requisitos exigidos para filantropias. O museu funciona desse modo seja por seu próprio direito, seja para fins educativos.

Essa é, então, a estrutura legal dos museus no Reino Unido. Como não há leis regulamentando estatutos (afora aquelas referentes aos museus nacionais) que determinem como os museus devem ser estabelecidos e operados, para se chegar a uma abordagem unificada de todos os assuntos museológicos – incluindo padrões, certificação de coleções importantes e aceitação de um código de ética para museus no Reino Unido –, foi necessário estabelecer uma parceria entre o governo e órgãos governamentais (como a Resource) e a Museums Association.



Como veremos, o fundamento de boa parte desse trabalho tem sido a avaliação e a revisão feitas por grupos de pares envolvendo a experiência de profissionais de museus.

A principal responsabilidade de financiar os museus é dividida entre quatro órgãos governamentais: o Ministério de Cultura, Mídia e Esportes (MCME), o Executivo escocês, a Assembléia galesa e o Ministério de Cultura, Artes e Lazer da Irlanda do Norte. Para não complicar demais as coisas, vou me concentrar primeiramente na Inglaterra pelos próximos minutos. Lá o MCME é designado como o ministério principal, mas vários outros ministérios têm algum envolvimento regular com museus, incluindo notadamente o Ministério de Educação e Capacitação, que indiretamente apóia os museus de universidades, o Ministério da Defesa, que apóia os museus das forças armadas, e o gabinete do vice-primeiro ministro, no que se refere aos assuntos dos municípios.

O MCME é responsável pela política governamental sobre artes, esportes, a Loteria Nacional, turismo, bibliotecas, museus, difusão, filmes, indústria musical, liberdade de imprensa e regulamentação, licenças, jogos e o ambiente histórico. Também é responsável pelo tombamento de edifícios históricos e registro de monumentos antigos, licenças para exportação de bens culturais, gerenciamento do acervo de arte do governo e pela Agência de Parques Reais. Tal como expresso por esse ministério, o principal objetivo cultural do governo é melhorar a qualidade de vida de todos por meio de atividades culturais e esportivas, apoiar a busca de excelência e patrocinar as indústrias de turismo, criativas e de lazer. O ministério define como sua missão ampliar a excelência e melhorar o acesso em todos os nossos principais setores. Especificamente, vê os museus como “o seu principal recurso educativo, uma

parte importante do nosso patrimônio cultural e um valioso recurso em suas comunidades”, nos ajudando a “entender muitas histórias que contribuíram para a formação de nossa cultura atual. Estimulam nossas mentes de maneiras novas e interessantes”, para citar o *website* do próprio Ministério de Cultura, Mídia e Esportes.

Para alcançar esses objetivos, o ministério estabeleceu quatro prioridades estratégicas em torno das quais organiza seu trabalho:

- Crianças e jovens – aumentar o acesso a uma vida cultural e esportiva mais completa para crianças e jovens e dar a eles a oportunidade de desenvolver completamente seus talentos.
- Comunidade – abrir as instituições para uma comunidade mais ampla e promover aprendizado de longo prazo e coesão social.
- Economia – maximizar a contribuição que as indústrias do turismo, criativas e de lazer podem oferecer para a economia do Reino Unido.
- Prestação de serviços – modernizar a maneira como prestamos nossos serviços, garantindo que os órgãos por nós patrocinados estejam organizados e atinjam o objetivo de pôr os consumidores em primeiro lugar.

Dezessete instituições nas quatro partes do Reino Unido são chamadas de museus nacionais. Embora não haja uma definição estatutória para “museus nacionais”, esses órgãos, geralmente conhecidos como tais, têm quatro características em comum:

- seus acervos são de importância nacional em termos do Reino Unido ou de uma de suas partes;
- estão sob a custódia de conselhos que atuam em nome da nação;

- são total ou principalmente mantidos diretamente pelo governo; e
- o governo pode eventualmente contar com sua equipe de funcionários para consultoria nas suas áreas de especialização quando necessário.

Treze desses museus nacionais ficam em Londres, um em Liverpool, dois em Edimburgo, um em Cardiff e um em Belfast. O British Museum (fundado em 1753) é o mais antigo e o maior. Lidera os “seis grandes” museus nacionais de Londres, sendo os outros o Victoria and Albert Museum, a National Gallery, a Tate Gallery, o Science Museum e o Natural History Museum. Os National Museums Liverpool, um agrupamento de oito museus na região de Liverpool, foram classificados como museu nacional apenas em 1986, após a extinção do Merseyside County Council. Em 1999 os três maiores museus da Irlanda do Norte se juntaram num novo museu nacional.

A maioria dos museus nacionais tem filiais fora das capitais ou funciona em vários locais. O Science Museum, assim como o National Museum of Science and Industry, por exemplo, opera também o National Railway Museum em York e o National Museum of Photography, Film and Television em Bradford.

Os museus nacionais têm, entre si, cerca de cinquenta filiais ou unidades externas, atraindo 25 milhões de visitantes por ano. Junto com a British Library e outras bibliotecas nacionais e arquivos do Reino Unido, eles empregam mais de 12 mil funcionários. Em 2002-2003 vão receber uma verba de £447 milhões do governo central e gerar uns £200 milhões por ano com comércio, captação de recursos, patrocínio e doações.

A maioria ou a totalidade dos conselheiros (ou equivalentes) dos museus nacionais é nomeada pelo governo, que lhes fornece uma verba anual e espera que sejam responsáveis pela boa conservação dos acervos e dos edifícios que os abrigam. Isso significa que o governo mantém certo distanciamento. Numa recente análise governamental dos gastos com cultura, foi declarado que esse distanciamento varia de caso a caso, concluindo-se, de maneira bastante preocupada, que ele “às vezes é grande demais”. A liberdade dos conselheiros e sua quase independência em relação ao governo indubitavelmente têm suas vantagens, mas isso é inerentemente difícil de conciliar com fatores como o fato de os conselheiros não terem uma completa independência em relação ao valor de seus salários, não receberem dinheiro suficiente para pagar os salários dos seus funcionários ou para cumprir adequadamente suas responsabilidades com a conservação do acervo e não poderem pedir dinheiro emprestado. O sistema funciona razoavelmente bem até certo ponto, mas depende de um difícil equilíbrio entre poder e responsabilidade para que seja realmente satisfatório, e alguns conselheiros sentem que não têm informações suficientes para tomar decisões importantes.

Vários outros pequenos museus, no momento, recebem toda ou a maior parte de suas verbas do governo. Incluem-se nesse caso o Sir John Soane’s Museum e os museus Horniman e Geffrye de Londres, o National Coal Mining Museum de Yorkshire, o Museum of Science and Industry de Manchester, o Museum of London (juntamente com o City of London) e, com um conglomerado de municípios no Nordeste da Inglaterra, os museus Tyne e Wear de Newcastle e região.

O primeiro museu da Grã-Bretanha a ser aberto ao público (aproximadamente setenta anos antes do British Museum) foi o

Ashmolean Museum em Oxford, o mais antigo dos cerca de trezentos museus e acervos universitários no Reino Unido. Eles são mantidos principalmente com dinheiro governamental, que as universidades recebem do Ministério de Educação por meio dos Higher Education Funding Councils [Conselhos de Verbas para o Ensino Superior], e isso se estende das instituições grandes e famosas abertas ao público até pequenos acervos departamentais usados apenas para fins de ensino ou nem isso. Alguns poucos desses museus recebem ajuda de municípios ou foram assumidos por eles. Os museus nesse setor provavelmente enfrentam problemas maiores que os outros, pois as verbas para universidades estão sobre constante pressão.

Uma terceira categoria de museus, também principal ou parcialmente mantida pelo governo central, são os duzentos ou mais museus das forças armadas. Os museus direta ou indiretamente sob a égide do Ministério da Defesa vão desde os museus nacionais do Exército, da Real Força Aérea e da Marinha Real até mais de cem pequenos museus e acervos de regimentos e corporações, muitos deles sediados em quartéis-generais de regimentos, e muitos funcionando com uma equipe extremamente reduzida de voluntários ou funcionários que trabalham meio período.

Se os museus nacionais são o círculo central do sistema de museus do Reino Unido, os museus municipais são os raios da roda. Muitos foram fundados no século XIX, e uma grande parte está sediada em edifícios historicamente importantes. O número total aumentou nos últimos anos e, incluindo filiais, está atualmente em torno de oitocentos, atraindo cerca de 28 milhões de visitantes anualmente.

Os museus municipais variam bastante em tamanho, qualidade e importância. O Serviço de Museus de Glasgow, que inclui a Burrell Collection e o Kelvingrove Museum, assim como oito outros museus, emprega cerca de 350 funcionários e recebe em torno de 2,6 milhões de visitantes. Essas cifras são imbatíveis exceto por alguns dos maiores museus nacionais. Acervos como os do Bowes Museum ou da Birmingham Art Gallery são comparáveis aos de muitos museus nacionais. No extremo oposto, alguns museus municipais compreendem tão somente uma sala numa biblioteca onde trabalha um único funcionário em meio período. Muitos desempenham um papel importante como intérpretes da história local e como centros de registro biológico, geológico e arqueológico. O que todos têm em comum é um compromisso a longo prazo com a educação local e serviços à comunidade.

Geralmente, museus municipais funcionam dentro do âmbito de uma secretaria maior. Antigamente era em geral a secretaria de educação ou de bibliotecas, mas hoje os museus muitas vezes estão dentro de departamentos de lazer ou turismo ou mesmo desenvolvimento econômico. Embora ainda se aplique a alguns museus municipais a expressão infeliz de que são “importantes, mas enfadonhos” e eles transmitam uma aparência e sensação tradicionais, muitas melhorias foram feitas em seu gerenciamento e apresentação nos últimos anos. Alguns dos mais notáveis desenvolvimentos recentes aconteceram na Irlanda do Norte em lugares como Derry e Lisburn, na maioria das vezes com a ajuda de capital vindo de agências de fora. Mas os padrões e as práticas variam muito. Como em qualquer lugar, muito depende da capacidade e do interesse dos que estão envolvidos como funcionários ou membros eleitos, de como o órgão municipal competente foi afetado pelas recentes mudanças na legislação e das finanças do município. As verbas

gerais do governo central para os municípios não levam em conta suas responsabilidades com os museus, que muitas vezes têm uma importância regional ou nacional, muito mais do que simplesmente municipal. Muitos museus passaram posteriormente a ser ameaçados por mudanças na estrutura dos municípios e pela reavaliação dos serviços municipais.

Os mais numerosos são os museus independentes, que contam mais de 1 100 unidades. Praticamente todos são estabelecidos como organizações filantrópicas, o que lhes dá algumas isenções tributárias, mas a maioria não recebe verbas regulares do governo central ou dos municípios. Os melhores são caracterizados pela inovação, energia e talento criativo e pela consciência das necessidades de seus visitantes, de quem praticamente todos dependem financeiramente para sobreviver. Frequentemente isso é complementado por um trabalho voluntário significativo, pois muitos desses museus são fundados por indivíduos ou grupos de entusiastas. Não surpreende que essa seja a parte do setor de museus que cresce mais rápido, mas ela também é a mais vulnerável às mudanças na economia nacional e aos riscos da competição com outros tipos de atrativo à visitação. Grande parte dos museus independentes se apóia pesadamente no trabalho voluntário, assunto ao qual voltaremos na quarta-feira.

O investimento mais direto do governo é o seu patrocínio aos museus nacionais. O governo também mantém a Resource, um órgão relativamente novo, que substituiu a Museums & Galleries Commission e a Library and Information Commission em 2000 como o órgão estratégico que trabalha com e para os museus, arquivos e bibliotecas, explorando e utilizando o potencial de colaboração entre eles. A Resource declara como seus objetivos:

- oferecer liderança estratégica;
- agir como um poderoso advogado;
- desenvolver a capacidade do pessoal de museus, arquivos e bibliotecas; e
- promover inovação e mudanças.

No desempenho desses papéis, trabalha em parceria e em colaboração com um amplo conjunto de instituições, órgãos “guarda-chuva”, secretarias governamentais e organizações nacionais e internacionais, tanto dentro como além dos três setores.

A Resource mantém contato regular com os museus, mas o canal mais comum de apoio aos museus não-nacionais acontece por meio das Agências Regionais, que são mantidas pela Resource e empregam profissionais especializados que podem falar por museus, arquivos e bibliotecas, prestando consultoria em nível regional.

A classe de profissionais de museus é pequena e fragmentada. Há relativamente pouca movimentação pessoal entre diferentes tipos de museu, e isso é exacerbado pelas diferenças no valor dos honorários e na graduação dos cargos. O nível dos salários fora dos museus nacionais é quase sempre baixo. As pessoas que trabalham em museus independentes estão às vezes em sua segunda carreira enquanto outras, especialmente em museus de universidades e das forças armadas, acabam tendo que combinar suas obrigações no museu com outras funções. Apenas os museus maiores podem empregar especialistas em áreas como administração, marketing ou design. Uma grande proporção do total de funcionários é direcionada para os serviços de vigilância e segurança. Curadores – pessoas treinadas para conhecer e cuidar de acervos – estão freqüentemente em minoria e se



vêm fazendo muitas outras tarefas também. Novamente, é apenas nos museus nacionais e em outros que possuam acervos mais especializados que os curadores terão maior probabilidade de concentrar-se em seus assuntos específicos.

A Cultural Heritage National Training Organisation [Organização Nacional de Treinamento em Patrimônio Cultural] fornece informações sobre educação e treinamento para todo o setor de patrimônio cultural, inclusive museus, organizações do patrimônio, jardins botânicos, zoológicos e aquários, e supervisiona e coordena o fornecimento: de treinamento para os funcionários de museus, de desenvolvimento de padrões de competência em cada área funcional e de maximização do envolvimento dos funcionários e seus empregadores em iniciativas de treinamento.

O outro apoio organizacional principalmente mantido pelo governo é a Museum Documentation Association, conhecida pela sigla “mda”, que promove e apóia o gerenciamento de informações dentro do setor cultural, com prioridade para o desenvolvimento de padrões de gerenciamento de informações, assim como para fazer com que os padrões existentes e as melhores práticas efetivamente se apliquem. A principal preocupação da mda é o gerenciamento de informações em museus e setores relacionados (inclusive construções históricas, arquivos, bibliotecas e educação), trabalhando para elevar os padrões de documentação em museus, incentivando-os e ajudando-os a documentar seus acervos de maneira mais consistente e compreensível, especialmente com o uso de tecnologia da informação.

Claro que toda essa atividade precisa ser paga. Sucessivos governos sempre reafirmaram que, exceção feita aos nacionais,

os museus são essencialmente uma responsabilidade municipal. Nesse aspecto crucial o governo trata os museus de maneira diferente em relação às artes performáticas (*performing arts*). Numa típica cidade provinciana britânica, a orquestra, o teatro ou o centro cultural recebem apoio substancial todo ano para os seus custos operacionais por meio do National Arts Council [Conselho de Artes Nacional], mas os museus são uma responsabilidade totalmente local, passível apenas de receber pequenas e ocasionais verbas isoladas da Resource por meio das Agências Regionais para projetos específicos. Normalmente, essas verbas vão de cerca de £100 até £5 mil ou £10 mil.

É difícil obter uma cifra precisa do total gasto pelos municípios com museus. O banco de dados da extinta Museum and Galleries Commission mostrou que em 1999 as despesas de 360 museus com os seus serviços essenciais totalizaram £116 milhões, mas a cifra total do setor deve ser consideravelmente maior, e é provável que as despesas atuais excedam £200 milhões.

O que fica claro é que muitos museus – talvez a maioria – enfrentam algum tipo de dificuldade financeira. Em parte, isso é produto de uma política econômica mais ampla, sobretudo do fracasso do governo, até recentemente, em aumentar as verbas destinadas a museus nacionais acompanhando a inflação, e de restrições no total que os municípios têm permissão para gastar; por outro lado, é um reflexo do aumento das demandas dos museus aos seus financiadores, conforme os padrões foram aumentando e novas instalações foram sendo abertas. O resultado, nos museus nacionais, é uma crescente distância entre as verbas recebidas pelos museus e o dinheiro que eles precisam para executar suas funções básicas. Os municípios às vezes acham duro dar prioridade aos museus, principalmente

quando a alternativa é cortar serviços sociais e orçamentos para educação. Não há obrigação legal de que os municípios ofereçam serviços de museu. A esse respeito, museus são diferentes das bibliotecas.

Sem uma base de financiamento público confiável, muitos museus independentes enfrentaram momentos de crise financeira e mesmo o perigo de fechar. O setor de museus independentes, aliás, abriu caminhos no início dos anos de 1970 desenvolvendo a prática de obter múltiplos financiamentos, cobrando ingressos obrigatórios, desenvolvendo pequenas atividades comerciais para gerar receitas, buscando patrocínios de empresas e incorporando técnicas de marketing. Nos anos de 1980, os museus mantidos com verbas públicas também foram forçados a seguir o caminho da busca de múltiplas fontes de recursos e das melhorias em marketing.

O debate em torno da cobrança de ingressos tem sido contínuo. A maioria das pessoas que trabalham nos museus do Reino Unido instintivamente preferiria não ver qualquer cobrança de ingressos. Eles vêem no ingresso um impedimento para os menos favorecidos, o visitante casual e o que retorna, e algo fundamentalmente contraditório com o propósito eminentemente educativo dos museus. O aumento dramático da frequência nos museus nacionais quando a cobrança de ingressos foi eliminada apóia esse ponto de vista, embora se possa argumentar que a entrada grátis não ampliou a base social dos visitantes de museus, mas sim incentivou visitas mais freqüentes do seu público já existente.

Outras pessoas que trabalham em museus se convenceram, apesar desses argumentos, de que a cobrança de ingressos não só é inevitável, em termos econômicos rigorosos, como

também é adequada e correta por princípio. Eles argumentam que um sistema de concessões pode dar conta de visitantes jovens, pobres, idosos, locais e regulares; que o interesse de antigos e futuros doadores pode ser salvaguardado; que a queda inicial na frequência é comumente observada e revertida depois de cerca de três anos; que os ingressos permitem que o museu melhore as instalações para os visitantes (lojas, cafés, banheiros etc.) e assim aumente as receitas advindas do comércio; e finalmente que a cobrança de ingressos obriga o museu a pensar em termos de custo-benefício e assim melhorar seus serviços ao público. A discussão sem dúvida prosseguirá.

Se os anos de 1980 viram os museus dar um salto em direção ao novo mundo das múltiplas fontes de recursos, também os viram começar a desenvolver estratégias corporativas e enxergar de maneira mais positiva os planos de desenvolvimento. Em muitos casos, a disciplina de preparar planejamentos levou os museus a repensar a maneira como encaravam o marketing e o patrocínio empresarial. Voltarei a esses pontos amanhã e na quarta-feira.

Nenhuma discussão sobre o financiamento de museus no Reino Unido seria completa sem fazer referência à Loteria Nacional. O Reino Unido chegou tarde às loterias – de fato, nós éramos até 1994 o único país na Europa, com a exceção da Albânia, que não tinha uma loteria. Nós entramos nisso como um pato na água. Desde 1995 a Loteria Nacional, por meio do Fundo Lotérico do Patrimônio, do Conselho de Artes e, por algum tempo, da Comissão Millennium, tornou-se uma importante fonte de receitas para museus. Um total de quase £840 milhões foi destinado a projetos de museus pelo Fundo Lotérico do Patrimônio, somando-se a outros fundos de capital disponibilizados pelo Conselho de Artes e outros órgãos responsáveis pela distribuição do dinheiro da Loteria.

A disponibilidade de financiamento desse nível proveniente da Loteria tornou possível desenvolver projetos fundamentais, que as restrições financeiras nos últimos anos haviam tornado praticamente impossíveis de contemplar. Está claro, no entanto, que os recursos do Fundo Lotérico do Patrimônio têm se deteriorado com a queda nas vendas de bilhetes de loteria. A projeção para os próximos cinco anos mostra que a receita do Fundo deverá cair de £300 milhões para £262 milhões em 2007. Embora 25% do dinheiro seja ainda reservado a grandes projetos, o Fundo tem convicção de que já passaram os dias de glória dos projetos de alto investimento, como o Grande Pátio do British Museum ou a reconstrução da Walker Gallery em Merseyside. Tem sido dada uma crescente ênfase a projetos destinados a pequenas comunidades.

As mudanças no financiamento da Loteria têm reflexos numa preocupação mais ampla sobre os recursos de museus. Em outubro passado, a Resource publicou *Renaissance in the Regions, a New Vision for England's Museums* [Renascimento nas Regiões, uma Nova Visão para os Museus da Inglaterra], resultado de um grande estudo sobre a difícil situação dos museus municipais. As causas de suas dificuldades eram várias:

- Mudanças nas prioridades dos municípios.
- Restrições de gastos.
- Reorganização e modernização dos municípios.
- Expectativas mais explícitas da parte do governo.
- Estrutura de direção.
- Serviços públicos se expandindo para além da base de um financiamento sustentável.

O declínio nos recursos – ou aumento nas expectativas – afetou, nas palavras da Resource, “as partes do orçamento

geralmente tidas como ‘controláveis’ – aquisições, exposições, programas educativos e custos com funcionários”; em outras palavras, os aspectos criativos dos museus. A consequência foi uma redução no horário de funcionamento, um número menor de exposições e uma troca de funcionários especializados em curadoria por outros mais generalistas.

Os resultados das pesquisas da Resource foram preocupantes. Eles encontraram:

- Acervos mal documentados – e portanto inacessíveis.
- Programas educativos inadequados.
- Projetos concebidos para ser socialmente inclusivos com prazo excessivamente curto.
- Falta geral de sustentabilidade nos empreendimentos criativos.
- Vitrines velhas ou desatualizadas, de natureza limitada para educação/aprendizagem.
- Funcionários desmotivados e com o moral baixo.
- Programas/serviços inconsistentes e não-sustentáveis.
- Liderança inadequada.

A conclusão foi severa:

“Em nossa visão, a existência de estruturas fragmentadas levou a uma falta de liderança para as comunidades de museu em cada região, objetivos pouco articulados com a comunidade, o fracasso em abordar objetivos de políticas governamentais de maneira consistente e sustentável, decisões baseadas mais na conveniência momentânea do que em estratégias e um uso dos recursos ineficiente e ineficaz. Fazer algum progresso significa quebrar com a estrutura existente.”

Com essa finalidade, a força-tarefa delineou uma nova estrutura para museus nas regiões, baseada nos seguintes princípios:

- um sistema integrado;
- identificação de liderança para as comunidades de museu em cada região; e
- papéis definidos para cada elemento dentro da estrutura.

No que descreveu como “uma nova estrutura para o sucesso”, a Resource propôs “a criação de uma rede de centros regionais, o que implica desenvolver os museus líderes regionais não apenas como centros de excelência mas também como líderes das comunidades museológicas regionais. Cada centro regional consistirá de um serviço de museu e não mais do que três parceiros satélites. Estarão baseados principalmente em nossas grandes cidades, mas não exclusivamente. Os centros regionais responderão dinamicamente às novas agendas que colocam as pessoas e comunidades em primeiro lugar. Tornar-se-ão exemplos das melhores práticas e lugares onde as idéias inovadoras são experimentadas e desenvolvidas com vistas a uma aplicação mais ampla”.

O objetivo é investir nos centros regionais para capacitá-los a tornarem-se “guias de excelência”, como uma contrapartida do investimento do dinheiro público. Fortalecidos, eles poderão por sua vez ser capazes de oferecer liderança regional e retransmitir suas habilidades e experiências para outros museus em suas regiões.

Era um plano audacioso, que quase inevitavelmente dependia de recursos adicionais do governo – um total de £287 milhões pelos cinco anos seguintes. O Ministério de Cultura, Mídia e Esportes recebeu bem a proposta da Resource em princípio,

mas já tinha investido muito de seus recursos extras para museus no programa de entradas gratuitas dos museus nacionais. Na ocasião, o governo dispôs de apenas um adicional de £70 milhões, o que ajudou o plano a começar, mas chega apenas no sopé de uma montanha que ainda é preciso escalar.

Museus existem acima de tudo por causa dos acervos – por causa dos objetos que eles guardam. O que faz dos museus tão especiais é que eles são essencialmente a biblioteca de objetos onde a própria coisa, tridimensional e autêntica, pode ser admirada, estudada e interpretada. Como escreveu, em 1970, Dillon Ripley, na época secretário do Smithsonian Institute, “neste nosso admirável mundo novo, talvez apenas os objetos que inerentemente possuam verdade possam ensinar verdade. Um objeto que pode ser tocado, visto, sentido e cheirado é verdadeiro. Além disso é uma fonte de informações, parte do único banco de dados que possuímos”.

Os acervos que formam a base de nossos museus trazem consigo responsabilidades. Os objetos não apenas representam o nosso passado no presente, eles nos conferem a responsabilidade de conservá-los para o futuro. Precisamos garantir o acesso a eles para todos. Precisamos informar, disponibilizar. A tarefa de documentar essa herança precisa ser completada. A relevância de nossos grandes acervos, muitos dos quais são encontrados em nossos museus regionais e municipais, precisa ser reconhecida, e seu futuro, garantido. A permanência de objetos em posse nacional, ainda que fora do âmbito de nossos próprios departamentos, precisa ser garantida.

Uma vez que seus acervos de material original distinguem os museus de centros de exposições ou centros do patrimônio e lhes conferem seu atrativo único, é evidentemente uma



incumbência primeira dos museus cuidar de seus acervos. O termo conservação de acervo (ou gerenciamento de acervo) inclui todo o conjunto de atividades dos museus: pesquisa e documentação, garantia de que todo trabalho de conservação necessário seja realizado e de que haja condições adequadas para armazenamento e exposição, incluindo segurança física, monitoramento e controle ambiental. Diante disso, faz-se necessário estabelecer padrões de práticas aos quais os museus possam aspirar e que, por comparação, permitam medir os progressos.

Quero me voltar agora aos planos de padronização para museus, concentrando-me em um que eu conheço melhor, o Plano de Certificação de Museus do Reino Unido. Ele não é o único plano de padronização para museus e, como vocês devem saber, uma colega e eu recentemente examinamos planos de padronização, diretrizes e garantia de qualidade relativos ao setor de museus no exterior. Por todo o mundo, identificamos um total de vinte e cinco planos de padronização de museus de algum tipo. Esses planos não são uma novidade. O Programa de Assistência a Museus de Nova Escócia (Canadá) começou já em 1966. Nos Estados Unidos, a Associação de Museus Norte-Americanos (AAM), talvez a pioneira em planos de avaliação e certificação, estabeleceu programas nos anos de 1970 e organizou uma estrutura para promover boas práticas e reconhecer centros de excelência por todos os EUA.

O Plano de Certificação da MGC, que começou em 1988 e foi revisado em 1995, foi o primeiro desse tipo na Europa. Menos confiante em auto-avaliação que o seu correspondente norte-americano, o Plano de Certificação do Reino Unido estabeleceu um novo modelo, no qual subseqüentemente outros planos se espelharam, principalmente na Europa e sobretudo nos Países

Baixos. De fato, podemos dizer atualmente que aqueles dois modelos se desenvolveram e serviram de base e modelo para outros programas, muitas vezes adaptados ao uso local. Trata-se do modelo da AAM e, considerando que a imitação é a forma mais sincera de lisonja, o evidentemente mais admirado Plano de Certificação da Resource.

Nos últimos dez anos, o movimento no sentido de estabelecer planos de certificação se acelerou na Europa, Nova Zelândia, Austrália, Ásia e América do Norte, e a introdução de planos de padronização está sendo considerada na Austrália, Alemanha, Grécia, Valônia (Bélgica), Bulgária, Croácia, Romênia e Finlândia. Não conseguimos encontrar nenhum plano na América do Sul.

Inevitavelmente, os planos refletem os contextos locais. O foco regional ou nacional varia de país a país. Desde o início, o plano do Reino Unido é nacional, cobrindo os quatro países que o constituem. Enquanto o plano da AAM cobre todos os EUA, não há ainda planos nacionais no Canadá e na Austrália. O tamanho não é necessariamente um problema – os planos da AAM abarcam os EUA inteiros –, mas ao mesmo tempo ficou claro que os países ou estados geograficamente pequenos ou que tenham relativamente poucos museus, como a Noruega e a Irlanda, parecem encontrar vantagens num relacionamento mais próximo entre o órgão oficial que administra o plano e os museus inscritos.

Além do mais, a dimensão das operações varia consideravelmente. O Plano de Certificação do Reino Unido alcançou, como veremos, um nível notável de sucesso. Nos Estados Unidos, 3 500 museus participaram do Programa de Avaliação de Museus e há atualmente cerca de 750 museus certificados, de um total de aproximadamente 16 mil. Em

Ontário (Canadá), duzentos dos quatrocentos museus da província de Ontário fazem parte do plano.

No Reino Unido, a importância de se definir padrões mínimos para a operação de museus e avaliar seus desempenhos em comparação com esses padrões foi primeiramente reconhecida pelos próprios museus no início dos anos de 1980. No final daquela década, a MGC e os Conselhos Regionais de Museus (CRM) se comprometeram com o objetivo central de estabelecer e melhorar os padrões nos museus do Reino Unido. Claro que havia um evidente espaço para melhorias, mas se partiu do princípio de que ninguém sabia quão alto – ou baixo – estavam os padrões, porque não havia padrões. Além disso, ninguém sabia precisamente quantos museus havia ou quais eram os requisitos mínimos para o bom funcionamento de um deles.

Essa é a razão por que, em 1988, com o intuito de estabelecer padrões mínimos para os museus do Reino Unido, a MGC lançou um programa de certificação com diretrizes baseadas em muito no Código de Práticas da Museums Association [Associação de Museus], e que eram acordadas com a comunidade museológica. O plano funcionou em parceria com os CRMs, favorecendo os museus por todo o Reino Unido. Assim como hoje, as decisões sobre as inscrições eram tomadas por um conselho de profissionais de altos cargos de museus.

O plano tem três objetivos centrais:

- Incentivar todos os museus a atingir padrões mínimos estabelecidos no gerenciamento, conservação de acervos e serviços ao público.
- Fomentar a confiança nos museus, enquanto protetores do patrimônio comum e administradores de recursos públicos.

- Estabelecer uma base de valores éticos compartilhados por todos os órgãos envolvidos na preservação do patrimônio que podem ser definidos como “museus”.

Os principais requisitos para certificação eram que o museu devia ter um estatuto adequado e uma base financeira sólida, uma política de acervo e padrões adequados de gerenciamento deste, instalações e horários de funcionamento adequados e acesso a consultoria de curadoria profissional. Hoje, 1 860 museus fazem parte desse plano voluntário, desde o British Museum até pequenos estabelecimentos de uma sala funcionando com trabalho voluntário. Mais de 90% atingem plenamente os padrões definidos.

A Resource agora tem a responsabilidade por manter o padrão dos museus certificados como um de seus papéis principais, que inclui o desenvolvimento da capacitação e a promoção de inovação e mudanças. As Agências Regionais para museus, arquivos e bibliotecas atuam como avaliadores nas inscrições. A certificação também funciona como um selo de aprovação em benefício dos visitantes e usuários, potenciais benfeitores e outros órgãos governamentais e municipais, sendo que o plano tem o respaldo das associações de municípios, da Audit Commission [Comissão de Auditores] e do governo, assim como de muitos outros órgãos financiadores.

Recentemente, a Resource fez um estudo para avaliar o impacto do Plano de Certificação sobre os museus. Esse estudo realçou os benefícios que eles obtiveram com a certificação. Em última instância, o plano beneficia as pessoas que usam museus, pois elas podem confiar que eles oferecem um nível adequado de acesso aos acervos e que os itens doados serão guardados em nome da sociedade.

Como um plano de padronização, a certificação é considerada como um dos mais inovadores desenvolvimentos dos últimos cinquenta anos. Foi o primeiro plano de padronização de museus fora da América do Norte e o primeiro da Europa. Além disso, foi extremamente influente no desenvolvimento de outros planos na Europa e Australasia, e permanece na vanguarda dos padrões de museus no mundo.

Quem pode se inscrever na certificação?

O Plano de Certificação é voluntário e todos os museus que se incluem na definição de museu da Museums Association, existindo em benefício público e funcionando como instituições filantrópicas, mais que comerciais, podem se inscrever.

As dimensões das operações e os tipos de museus no plano variam enormemente, desde museus comunitários e locais conduzidos por voluntários até os museus nacionais.

A certificação é um plano que apóia e incentiva os museus a atingir determinados padrões. Aos museus que atingem todos os padrões, é conferida a certificação completa. Aos museus cujas inscrições indicam que algumas de suas áreas de operação necessitam de mais trabalho é conferida certificação provisória por um período de tempo determinado, para permitir que os problemas sejam devidamente tratados. Requer-se dos museus participantes que preencham uma auto-avaliação de tempos em tempos, o que ajuda a garantir o alcance e a manutenção dos padrões.

Por que o Plano de Certificação foi bem sucedido?

As principais razões para o êxito do Plano de Certificação são:

- a demanda de um plano partiu dos próprios museus – não foi algo imposto de fora;

- ele foi construído a partir de códigos e diretrizes existentes;
- os padrões são estabelecidos num nível mínimo, que está dentro do alcance de todos os museus;
- os padrões cobrem todas as atividades dos museus, não apenas áreas selecionadas;
- a Resource trabalha em parceria com os Conselhos Regionais de Museus/Agências Regionais na operação do plano;
- consultores de curadoria qualificados dão apoio aos museus que não têm curadores próprios, para que atinjam e mantenham os padrões;
- o plano funciona de maneira honesta, baseando-se nas decisões de um conselho de profissionais de altos cargos de museus; e
- há indiscutíveis benefícios para museus, organizações de museus e financiadores de museus.

Em 2001, a Resource realizou um levantamento entre os museus para saber suas opiniões sobre o impacto da certificação. Os maiores benefícios identificados pelos museus foram de que a certificação:

- Demonstra o comprometimento do museu em atingir e manter padrões profissionais.
- Incentiva os museus a manter o padrão básico e trabalhar no sentido de um padrão mais alto.
- Identifica aspectos da organização e das atividades do museu que precisam de mais atenção.
- Fornece uma estrutura útil quando da criação de políticas e realização de planejamento.
- Fornece uma base ética para as atividades dos museus em relação a aquisições e baixas.
- Demonstra tanto dentro do museu como para organizações externas que o museu atinge padrões reconhecidos por todo o Reino Unido.

- Demonstra o padrão do museu para o governo nacional e os municípios.
- Capacita o museu a receber verbas das Agências Regionais e atrai outras verbas externas.
- Demonstra que o museu é um receptor sob medida para potenciais patrocínios e doações.
- Dá acesso a consultoria junto a organizações de museus e consultores de curadoria.

Nos últimos quinze anos, a certificação:

- Engendrou e fortaleceu um verdadeiro sentimento de comunidade entre os museus.
- Ajudou a tratar e resolver problemas antigos, especialmente os relativos às bases legais sobre as quais os museus se estruturaram e ao relacionamento entre organizações que dividem a responsabilidade por um museu e seu acervo.
- Resultou em uma cooperação mais próxima e uma maior confiança entre os museus, em virtude da exigência de consultores de curadoria, que estabelece uma ligação entre os profissionais e os pequenos museus independentes do Reino Unido.
- Introduziu o plano de desenvolvimento como um meio para se atingir os objetivos dos museus.
- Aumentou a consciência entre os órgãos diretivos quanto à importância do gerenciamento do acervo, acesso público e gerenciamento eficiente.
- Teve um impacto massivo no sentido de dar uma maior transparência às deficiências e realizar ações para tratar delas.
- Ajudou o desenvolvimento dos museus oferecendo uma linha constante de informação para apoiar o planejamento estratégico realizado pelas Agências Regionais. Isso ajuda a focalizar a influência, a consultoria e as verbas por meio da

identificação das necessidades dos museus, e é uma ferramenta vital na avaliação de projetos de novos museus e na expansão dos já existentes.

Como a atual fase da certificação (Fase 2, que data da revisão do plano de 1995) está chegando ao fim, a Resource tem trabalhado ativamente em um novo plano de padronização. Ela está agora desenvolvendo o Plano de Certificação para que ele reflita de maneira mais adequada as mudanças que aconteceram desde o seu início. Nada será perdido das primeiras fases. Todas as consultas e discussões levaram à mesma conclusão: o plano não tinha nada de supérfluo, mas os seus padrões foram apurados e atualizados, com uma atenção maior dada às “pessoas”, i.e., usuários, funcionários, ao aprendizado e acesso, respondendo às mudanças na abordagem do gerenciamento dos museus e do relacionamento entre eles e seu público. O novo plano ajudará a identificar os que sejam bons tanto para as visitas quanto do ponto de vista museológico. Os novos padrões incorporados à certificação incluirão os que se referem a:

- Saúde corporativa.
- Serviços aos usuários.
- Instalações para os visitantes.
- Gerenciamento de acervos.
- Funcionários.

Serão incluídos padrões que já haviam sido desenvolvidos fora do Plano de Certificação. A mda desenvolveu padrões para bancos de dados nacionalmente aceitos e estabeleceu diretrizes para registro de informações sobre objetos de maneira consistente e eficaz. Em paralelo, um convênio de grandes museus trabalhou com a MGC para criar uma nova geração de sistema de gerenciamento de acervo, para o uso nos museus maiores.



Os padrões para a segurança de museus foram estabelecidos pelos próprios consultores de segurança de museus da Resource; esses padrões devem ser atingidos antes que se faça qualquer pedido de seguro governamental em função de um empréstimo. Também são prestadas consultorias aos museus quando planejam novas edificações ou ampliações, ou mudanças nas suas medidas de segurança. Exposições e armazenamento são também áreas-chave para os padrões, que variam conforme os diferentes tipos de acervo. Há uma série de publicações contendo padrões sobre conservação de acervos, algumas das quais estão agora disponíveis em português graças ao apoio da Vitae. Também podem ser encontradas orientações sobre condições e monitoramento ambiental adequados.

Um programa iniciado recentemente diz respeito ao reconhecimento de altos padrões para acervos de destaque. O Plano de Designação (*Designation Scheme*), iniciado pela declaração da política sobre museus do governo anterior, *Treasures in Trust* [Tesouros sob Custódia], foi criado em resposta à necessidade sentida há tempos de que deviam ser concedidos, aos museus não-nacionais que têm acervos importantes, o reconhecimento e também o apoio financeiro de que eles precisam com urgência para garantir seus futuros. Até o momento, 52 museus ou seções de museus na Inglaterra foram designados. Esses museus trabalham visando aos mais altos padrões na infra-estrutura museológica, objetivando oferecer serviços de alta qualidade que permitam o acesso mais completo possível aos seus acervos. A responsabilidade de se conservar esses importantes acervos e dar ao público a máxima dimensão do seu valor pode ser considerável. A Resource apóia os museus do plano melhorando seus serviços a um nível digno de seus acervos, sendo que a designação já obteve financiamento substancial do governo para tornar essa meta mais próxima e proporcionar a

conservação e a interpretação de tais acervos especiais. Em termos mais amplos, o Plano de Designação também transmitiu a forte e importante mensagem de que muitos dos mais ricos acervos do país não estão nos museus nacionais.

Por fim, nessa revisão dos padrões dos museus do Reino Unido, devo mencionar o Cornucopia, um banco de dados sobre acervos de museus de todo o Reino Unido, também em desenvolvimento pela Resource e Museums & Galleries Commission, a partir do relatório governamental de 1997, *Treasures in Trust*. O objetivo do projeto Cornucopia é oferecer acesso via internet a informações sobre a riqueza e a diversidade dos acervos de nossos museus. Foi feito inicialmente um banco de dados piloto em 1999, usando as informações dos cinquenta acervos de museus designados. Esse piloto foi avaliado e agora desenvolvido na forma de um banco de dados totalmente acessível *on-line*. As informações armazenadas no Cornucopia são provenientes de diversas fontes, incluindo a *Digest of Museum Statistics* [Compilação de Estatísticas de Museus], o banco de dados do Plano de Certificação da Resource e informações dos projetos de mapeamento do Conselho Regional de Museus do Sudoeste e do Centro-Oeste (*West Midlands*). O banco de dados contém atualmente informações detalhadas sobre os acervos de mais de 450 museus e dados um pouco menos abrangentes dos restantes 1 400 museus certificados.

Para terminar essa fala de abertura eu quero fazer uma breve referência às redes dentro dos museus do Reino Unido. Como eu já disse, a classe museológica é pequena e fragmentada e, mesmo num país relativamente pequeno como a Grã-Bretanha, os funcionários de museus, sejam eles profissionais ou voluntários, podem facilmente sentir-se isolados. Redes de contato, tanto formais quanto informais, são, portanto, importantes.

A principal organização dos museus e seus funcionários é a Museums Association (MA), a primeira desse tipo a ser criada no mundo e que agora está entrando em seu segundo século de existência. A MA fez um trabalho pioneiro em treinamento especializado e na criação de um código ético para trabalhadores de museus. Oferece qualificação profissional amplamente reconhecida, promove uma importante conferência anual e edita uma revista mensal, *Museums Journal*. Tem mais de 5 mil membros, tanto indivíduos quanto instituições, provenientes de museus, fornecedores de museus, associações estrangeiras e cursos de museologia, entre outros.

Os papéis principais da MA são:

- Promover as melhores práticas possíveis em todas as áreas das atividades de museus.
- Incentivar práticas de trabalho de apoio por meio de intercâmbio de informações e idéias.
- Definir diretrizes éticas que equilibrem os interesses dos museus, da classe museológica e do público.
- Defender os interesses dos museus em todos os níveis do governo.

Apesar de empregar funcionários em tempo integral, a MA é essencialmente uma associação, dirigida por um conselho eleito pelos seus membros.

Há inúmeras outras organizações no Reino Unido dedicadas a estabelecer e manter padrões de prática ou *status* profissional, ou para incentivar a cooperação entre instituições. Isso permite estabelecer vínculos entre diferentes tipos de museus, inclusive a ativa Association of Independent Museums [Associação de Museus Independentes] e a National Museums Directors

Conference [Conferência dos Diretores de Museus Nacionais], ou diferentes grupos de especialistas, particularmente curadores e conservadores. Regionalmente, as federações de museus são órgãos independentes e autônomos que oferecem aos funcionários de suas regiões oportunidades de discutir assuntos de interesse mútuo. Menos formalmente, grupos de museus similares se juntam para trocar experiência, estatísticas e informações, de modo a avaliar seus progressos em relação às conquistas de seus pares. A BAFM, British Association of Friends of Museums [Associação Britânica de Amigos de Museus], é uma organização independente estabelecida em 1973, para amigos, voluntários e apoiadores de museus e locais históricos. Representa 200 mil amigos e voluntários por todo o Reino Unido.

Internacionalmente, a Resource é um dos dois representantes do Reino Unido no ICCROM, que é o International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property [Centro Internacional para o Estudo de Preservação e Restauração da Propriedade Cultural], enquanto que a Museums Association e a Resource representam o Reino Unido na Network of European Museum Organisations [Rede de Organizações de Museus Européias], um fórum para a troca de informações sobre assuntos europeus, incluindo os programas de financiamento da European Commission [Comissão Européia]. O ICOM (Conselho Internacional de Museus) Reino Unido tem quinhentos membros, entre indivíduos e instituições.

Está chegando a nossa hora, vou parar por aqui. Por enquanto, já falei o bastante.

## SEGUNDO DIA: PLANEJAMENTO PARA MUSEUS

As sessões de ontem e de amanhã abrangem tópicos diferentes e variados. Hoje eu quero focar apenas um: planejamento. Vocês se lembram que o planejamento constitui uma parte importante do processo de certificação e hoje no Reino Unido há um consenso de que o planejamento é uma parte essencial do bom gerenciamento. Para atingir os padrões de certificação, os museus devem elaborar um plano de desenvolvimento, não apenas para atingir os requisitos dessa certificação, mas como parte de suas próprias medidas gerenciais.

Vamos começar com alguns fundamentos. O que é um plano de desenvolvimento?

O roteiro prático da Museums & Galleries Commission *Producing a Forward Plan* [Museologia 1 – Plano Diretor, Edusp, 2001], escrito por Stuart Davies, no qual vou basear muito do que vou falar nesta tarde, apresenta a seguinte definição:

“Estabelecer uma visão clara de para onde o museu está se dirigindo e como chegará lá.”

Essa definição incorpora três princípios-chave de planejamento:

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

O processo envolve consulta dentro e fora do museu para se chegar a um acordo entre todas as partes interessadas (os parceiros) sobre o direcionamento futuro do museu. Essa parte é vital, porque estabelecer um acordo sobre a visão geral aumenta consideravelmente a chance de mais tarde se chegar a uma implementação bem sucedida dos objetivos especificados. Essa visão acordada pode ser expressa em termos de “visão”, “missão” e objetivos estratégicos.

## 2. *“Para onde o museu está se dirigindo...”*

Uma vez que se tenha chegado a um acordo sobre o direcionamento geral do museu, é importante estabelecer alguns marcos intermediários, ou metas, no decorrer do caminho. Esses são os “objetivos”, que normalmente podem ser alcançados dentro de um prazo especificado. Eles são baseados em “metas” focadas em tarefas de curto prazo e que podem estar vinculadas a indivíduos ou pequenas equipes.

## 3. *“Como chegará lá.”*

Planejamento não diz respeito apenas à visão geral e aos marcos intermediários. Também inclui a “estratégia”, ou como o museu vai atingir suas metas. Isso significa considerar a alocação e aplicação de recursos – pessoas, dinheiro e outras coisas como edifícios e equipamentos. Se não se identificar claramente no plano de desenvolvimento como o museu vai realizar aquilo que planejou, então as chances de se atingir qualquer coisa são extremamente reduzidas. Esse “como” também inclui o gerenciamento de desempenho – algo que ajude a observar como o museu está progredindo no sentido de atingir suas metas.

Por que o planejamento é tão importante?

O planejamento é crucial para o bom gerenciamento e a segurança do futuro dos museus. Trata-se de um processo que pode guiá-los durante tempos difíceis e que tem como resultados melhores serviços e maior eficiência, assim como a produção de um documento bastante útil (o plano de desenvolvimento).

Certamente não faltam razões para que conselheiros, gerentes e curadores de museus não se envolvam em planejamentos:

*Por que nós não planejamos?*

- Eu não vim ao museu para gastar meu tempo planejando.
- Estamos muito ocupados lidando com problemas do dia-a-dia.
- Não temos tempo.
- Somos pequenos.
- As coisas estão na minha cabeça.
- Todo mundo sabe o caminho que estamos tomando.
- Não sabemos como fazê-lo.
- As coisas estão mudando muito rápido.
- Não importa, nada vai mudar.
- Não temos dinheiro; não vale a pena.
- Nós começamos, mas ficamos totalmente atolados e perdemos o ânimo.
- Jamais nos pediram isso.

Soa familiar?

Muitas dessas desculpas levam em conta apenas o curto prazo. O planejamento não é um processo rápido, visa ao longo prazo e requer um investimento de tempo (e comprometimento). E os museus têm objetivos de longo prazo, a conservação de acervos para as futuras gerações, muitas vezes buscados com recursos mínimos que devem ser usados de maneira eficiente e eficaz. Sob essas circunstâncias, o senso comum deve nos convencer de que o planejamento de longo prazo é essencial.

Mas os benefícios obtidos com o planejamento podem também ser observados no dia-a-dia do museu, simplesmente capacitando-o a funcionar melhor:

*Por que se deve planejar?*

- Planejamento ajuda a garantir a proteção dos acervos a longo prazo.
- Todos (dentro e fora do museu) são esclarecidos sobre a finalidade do museu.
- Todos no museu sabem como cada um se encaixa nos objetivos estratégicos e específicos deste.
- Leva a um uso mais eficaz dos recursos.
- Integra todas as partes da operação do museu num único sistema de gerenciamento.
- Estabelece uma estrutura dentro da qual as decisões estratégicas podem ser tomadas.
- Funciona como uma referência para todos os parceiros do museu.

É preciso enfatizar que, embora o processo de planejamento produza um plano de desenvolvimento, este não é necessariamente o seu resultado mais importante. O próprio processo de pensar sobre o que o museu pretende realizar e como está tentando fazê-lo pode, de fato, ser muito mais valioso. O planejamento faz as pessoas pensarem sobre qual é o propósito do museu e como ele pode ser devidamente cumprido. O plano é um meio prático de se resumir os resultados dessas considerações e apresentar uma declaração sobre o propósito e as metas do museu para o mundo exterior. Em outras palavras, o processo de planejamento tem pelo menos a mesma importância que qualquer documento formal produzido. No entanto, de fato é também muito importante ter um documento escrito, porque ele permite a focalização no pensamento estratégico e na tomada de decisões, além de ser uma prova material de que vocês passaram por esse processo – e pelo qual esperamos que continuem passando. Além do mais, o documento ajuda o seu museu a conquistar credibilidade junto a outros órgãos que podem estar considerando se vão ou não financiá-lo.



O plano de desenvolvimento vai ajudá-los:

- A registrar de maneira sistemática as decisões que vocês já tomaram no processo de planejamento.
- A monitorar seus progressos no sentido de atingir os objetivos estratégicos e objetivos específicos estabelecidos.
- Funcionando como uma estrutura e uma base para um pensamento estratégico continuado e para a tomada de decisões sobre o futuro do seu museu.
- A demonstrar aos outros que vocês passaram por um processo de planejamento e que tomaram decisões.
- A demonstrar sua credibilidade e viabilidade.
- Acompanhando pedidos de financiamento adicional, patrocínio etc.
- A cumprir os requisitos de órgãos financiadores que exigem que vocês tenham um plano.

Há ainda outros benefícios mais amplos para o museu em decorrência de ter um plano de desenvolvimento. O plano dá respostas (aos que estão envolvidos mais de perto com ele) a questões-chave sobre o museu, sem as quais este talvez não consiga funcionar de maneira eficaz.

O plano de desenvolvimento permite que o museu e sua equipe tenham:

- Consciência de seu propósito (Para que estamos aqui?)
- Consciência de seu público (Para quem estamos aqui?)
- Consciência de direcionamento (Para onde estamos indo?)
- Uma estratégia (Como chegaremos lá?)
- Uma estrutura financeira (Como vamos cobrir os custos?)
- Consciência de seu desempenho (Quão bem estamos indo?)

Agora que vimos por que o planejamento é tão importante, como iniciá-lo?

Vamos começar considerando com o que um plano de desenvolvimento se parece. Uma vez que vocês tenham decidido redigir um plano de desenvolvimento, como fazer para redigi-lo? O que deve ser incluído e com o que ele deve se parecer?

Vocês ficarão contentes de saber que não há regras difíceis e rápidas para o plano de desenvolvimento. Podem-se encontrar planos com todos os tipos de diferentes nomes, tal como “plano de negócio”, “plano estratégico”, “plano de desenvolvimento” etc. Esses termos são muitas vezes intercambiáveis, embora a ênfase na abordagem possa ser diferente. O conteúdo, a estrutura e a aparência dependerão das necessidades particulares do museu. Não existe a “melhor maneira” de se preparar um plano de desenvolvimento.

Que seções podem ser encontradas num bom plano de desenvolvimento?

1. Missão.
2. Diagnóstico.
3. Objetivos estratégicos.
4. Objetivos específicos atuais.
5. Indicadores de desempenho.
6. Anexos (se absolutamente necessários).

Mas simplesmente garantir que se tenha “alguma coisa” escrita sob esses títulos não constitui necessariamente um “bom” plano de desenvolvimento.

## Um Bom Plano de Desenvolvimento

é... ...e

- Estratégico identifica os objetivos imediatos e estratégias.
- Inclusivo identifica claramente os recursos.
- Curto delega claramente as responsabilidades.
- Realizável inclui um cronograma de implementação.
- Consistente apresenta indicadores de desempenho.

Mas o que isso significa?

O plano deve ser estratégico. O plano de desenvolvimento precisa sempre focar em seus principais assuntos estratégicos: tudo que realmente importa para o êxito e o bem-estar do museu a longo prazo. Por isso é importante que a missão, visão geral e objetivos estratégicos sejam definidos com clareza. Eles dão a “tônica” de tudo o que segue no plano e de tudo o que o museu esteja de fato tentando alcançar.

O plano deve ser inclusivo. Todas as principais áreas de atividade do museu devem ser incluídas num único plano de desenvolvimento. Deve-se resistir à tentação de produzir uma pilha de planos para seções ou unidades individuais, ou ainda estratégias de funcionamento em separado (por exemplo: marketing), caso eles sejam uma alternativa a um único documento integrado.

É preferível que o plano seja curto do que longo. Há duas visões potencialmente conflitantes sobre o tamanho e o conteúdo de um plano de desenvolvimento. A primeira é que o plano deve ser uma obra de referência bem detalhada que contenha um considerável conjunto de dados e informações que descrevam tanto o que a organização faz quanto aquilo que

ela pretende fazer. Normalmente, esse tipo de plano também inclui um registro do processo de consultas e análises, assim como das conclusões tiradas a partir desse processo. A segunda é que o plano deve ser um documento curto, focado apenas nos assuntos-chave e incluindo tão somente os resultados das discussões e análises detalhadas. Enquanto a primeira visão tem o seu espaço, e certamente as especificações devem ser facilmente disponíveis para referência dentro da organização, eu concordo com aqueles que acreditam que a segunda visão é mais adequada, porque:

- é mais provável que um plano mais curto seja usado internamente como um documento de trabalho por toda a organização;
- um plano de desenvolvimento precisa comunicar de maneira sucinta as intenções e aspirações do museu para os parceiros externos; e, o mais importante,
- um plano mais curto tem mais probabilidades de ser lido.

Os resultados dos processos analíticos podem ser incluídos como um anexo opcional, ou guardados apenas para consulta interna.

O plano deve apresentar claramente os objetivos específicos do ano corrente e como eles serão alcançados. Aquilo que o museu pretende atingir no ano corrente deve ser algo central no plano de desenvolvimento. Cada objetivo específico deve ser relacionado a um dos objetivos estratégicos do museu; e deve ter o suporte de informações sobre o seguinte:

- Como os objetivos específicos serão atingidos (a estratégia)?
- Quais os recursos disponíveis para permitir que sejam atingidos?

- Quem é responsável por atingir esses objetivos específicos?
- Quando aproximadamente devem ser atingidos os objetivos específicos?
- Quais indicadores podem ajudar a monitorar seu progresso no sentido de atingir os objetivos específicos?

Tudo isso deve ser comunicado sucintamente e apresentado de tal maneira que os cinco pontos acima sejam facilmente relacionados com o objetivo específico a que se referem e também um em relação ao outro. A apresentação em forma de tabela funcionou bem em muitos planos de desenvolvimento.

O número de objetivos estratégicos e específicos deve ser limitado àquilo que seja possível atingir. O plano de desenvolvimento não deve ser atravancado com objetivos estratégicos e específicos sem sentido ou exageradamente ambiciosos. Deve, acima de tudo, ser factível.

Os objetivos específicos devem ser relacionados a um objetivo estratégico identificável e ambos devem proporcionar uma clara contribuição para cumprir a visão, missão ou propósito do museu.

O plano deve cobrir um período de tempo específico. A maioria dos planos é projetada para um período entre dois e cinco anos. A duração mais adequada varia de organização para organização, mas é provavelmente difícil fazer um plano que tenha significado para além do ano corrente e do ano seguinte. De qualquer maneira, a maioria dos museus mantidos com fundos públicos recebe apoio financeiro segundo um orçamento anual. Todavia, é possível olhar para além do horizonte financeiro imediato, embora, inevitavelmente, quanto mais distante se olha, cada vez menos detalhes podem

ser vistos. Independente da antecedência com que se planeje, é essencial que o plano seja revisado anualmente.

Uma vez que vocês tenham decidido elaborar um plano de desenvolvimento, a primeira coisa importante é decidir como vão enfrentar essa tarefa sem se sentir incapacitados. A melhor maneira é vê-la como um processo que tem várias etapas, pelas quais terão de passar sistematicamente, uma depois da outra. Isso faz com que o processo seja racional e dá uma noção de ordem. Qualquer livro de “gerenciamento estratégico” fornecerá um diagrama ou modelo de processo de planejamento. Infelizmente, embora todos eles contenham aproximadamente os mesmos elementos, nunca dois são exatamente iguais e nenhum deles foi elaborado tendo em vista os museus. O modelo da Museums & Galleries Commission inclui todos os elementos-chave para museus, com setas indicando em que ordem eles devem ser abordados.

Esse “modelo” procura mostrar todas as etapas-chave no processo de planejamento e como se relacionam umas com as outras. É importante ter em mente ao seguir esse modelo que o planejamento oferece uma oportunidade real de mudar o direcionamento que o museu vem tomando (de preferência para melhor). Em todo caso, há às vezes uma tendência dos participantes de tratá-lo como um exercício em que se parte de uma folha em branco. Em outras palavras, agir e fazer resoluções olhando muito pouco para o que já existe. Chamamos isso de “planejamento fantasioso”. Na realidade, a maioria dos planejamentos são feitos para registrar e validar o que já está sendo feito e os compromissos já assumidos. Lembrem-se que os museus são como a maioria das organizações; a maior parte de seus recursos estão comprometidos com atividades centrais que são difíceis de ser ignoradas ou mudadas sem prejudicar

seriamente a missão da organização. Assim, em museus, por exemplo, a maioria dos recursos está direta ou indiretamente comprometida com o acervo, sua conservação, interpretação e apresentação aos visitantes. Uma vez que o único ponto que define os museus são seus acervos, isso parece ser totalmente adequado. Da mesma maneira, muitos museus estão ligados aos seus edifícios. Independente do fato de que muitos gostariam de se ver livres desses edifícios, na realidade é relativamente rara a possibilidade de “começar de novo”. As realidades daquilo que fazemos e com que estamos comprometidos devem refletir-se em nosso planejamento, e todas as pessoas envolvidas precisam entender isso.

Mas primeiro, temos que fazer algumas considerações sobre quem deve se envolver no processo. Lembrem-se que os planejamentos eficazes em sua maioria geram o compromisso pelo consenso. Como isso pode ser alcançado? Com um princípio guia: quanto mais os parceiros do museu estiverem envolvidos, melhor. Esse não é necessariamente o caminho mais fácil. Para produzir um plano de desenvolvimento rapidamente é melhor envolver o mínimo de pessoas possível. Mas dessa forma não se chegará a um consenso dentro da organização, sendo mais provável que o plano venha a ser rejeitado ou deixado sem uso. O exercício como um todo terá sido assim uma perda de tempo.

Quem são os parceiros de um museu?

Parceiros de um museu são quaisquer indivíduos, grupos ou organizações que têm um interesse legítimo no museu. Podem incluir os conselheiros, funcionários do museu, órgãos financiadores, grupos de “amigos”, voluntários, visitantes etc.

Para ser bem sucedido, deve-se querer que o maior número possível dessas pessoas participe do processo de planejamento e se comprometa com os seus resultados.

Agora que já vimos quem será envolvido, podemos dar início ao processo de planejamento.

## **MISSÃO**

No ponto mais alto do processo está a missão do museu. Vocês podem já ter bastante clareza quanto à missão e podem mesmo ter redigido uma “declaração de missão”. Mas ainda é útil empreender uma discussão em algum detalhe, porque só assim vocês todos terão certeza sobre o que estão tentando obter. E até que façam isso, não poderão redigir um bom plano de desenvolvimento.

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

### *Missão*

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

### *Declaração de missão*

Um conjunto de palavras que sintetiza brevemente o propósito, valores, metas, estratégia e público-alvo de maneira informativa e, de preferência, inspiradora.



A “declaração de missão” nem sempre é tida em alta conta, porque, enquanto é fácil escrever algo ameno e sem significado, é muito difícil redigir uma boa missão. Tentar realizar isso é importante porque, aparte o fato de ser um bom instrumento de defesa do museu, a declaração de missão pode fornecer um ponto de referência útil para a totalidade do processo de planejamento.

Assim como em muitos aspectos do planejamento, a missão precisa ser considerada com cuidado e a equipe do museu deve metodicamente “elaborá-la”. O investimento de tempo e esforço nessa etapa do planejamento vale muito, pois tentando definir a missão muitas questões cruciais têm que ser levantadas e discutidas.

#### **DIAGNÓSTICO**

Uma vez que a missão tenha ficado clara, deve-se proceder a um diagnóstico da situação atual do museu. Fazer um diagnóstico completo pode ser uma tarefa enorme, mesmo para o menor dos museus. Poder-se-ia investigar cada aspecto de cada atividade em que o museu está envolvido. Esse tipo de diagnóstico completo de cada atividade deve ser feito periodicamente, mas será provavelmente difícil fazê-lo de uma só vez, por conta de considerações práticas como “quem vai fazer o diagnóstico?” e “quanto tempo vai levar?” Portanto, vocês provavelmente terão de ser seletivos sobre quais assuntos serão vistos em detalhe. O diagnóstico deverá incluir aspectos tanto externos quanto internos ao museu. É preciso começar o diagnóstico interno tentando identificar o que parece constituir os assuntos-chave concernentes ao museu. O maior número de pessoas possível deve ser envolvido nesse *brainstorming* inicial. O jeito mais comum de fazer isso é analisar os pontos fortes e fracos da organização e as oportunidades e ameaças no presente. Uma reunião de grupo, em que as pessoas presentes possam listar o que vêem como pontos fortes e fracos do museu (*i.e.*,

elementos internos a ele) e as oportunidades e ameaças no mundo externo, pode se prestar bem a isso.

Para que esse tipo de análise renda o máximo, é preciso que os participantes estabeleçam prioridades na listagem de modo que as questões mais importantes (ou chave) sejam destacadas. (“Ser estratégico” significa em larga medida ser capaz de separar as coisas significativas do restante.) Depois, deve-se pensar um pouco sobre o quanto é possível emparelhar os pontos fortes com as oportunidades, porque isso sugere um importante caminho de desenvolvimento para o museu. Da mesma maneira, quando os pontos fracos e as ameaças se emparelham, vocês precisam dar-lhes uma atenção particularmente cuidadosa. Esse tipo de análise é uma ferramenta poderosa que pode manter toda a equipe envolvida no processo de planejamento. Em todo caso, além disso, deve-se também dedicar um tempo específico para avaliar em mais detalhes o que emergiu desse processo. Isso normalmente inclui uma olhada completa em como o museu tem trabalhado no passado e do que ele pode ser capaz no futuro (o diagnóstico interno). Mas vocês também precisam ver o museu num contexto mais amplo para dimensionar como as forças externas podem afetá-lo no futuro. Para o propósito do processo de planejamento, é mais aconselhável selecionar umas poucas questões estratégicas “internas” e olhá-las em detalhe. Cada museu precisará elaborar sua própria lista para casar sua missão e as circunstâncias, mas as áreas seguintes são tipicamente as que devem ser consideradas:

- Número de visitantes: Qual foi a tendência nos últimos dez anos? O número de visitas está aumentando ou diminuindo?
- Finanças: Qual foi a tendência nos últimos cinco anos? O orçamento do museu tem aumentado ou, em termos reais (levando em conta a inflação), diminuído? É possível prever

se os orçamentos dos próximos anos serão adequados ou não para manter suas atuais atividades/serviços?

- Gerenciamento de acervo: O quão completa está a documentação do acervo? As coleções estão sendo bem conservadas, ou algumas podem estar “em risco” por causa de condições ambientais ou de armazenamento inadequadas?
- Serviços ao usuário: Todos os serviços oferecidos (por exemplo, empréstimos a escolas, identificação de artefatos) estão sendo usados num nível que valha a pena a relação custo-benefício? Houve alguma mudança ou adequação nos últimos cinco anos?
- Atividades comerciais: Elas estão rendendo num nível satisfatório de receitas? Qual foi a tendência nos últimos cinco anos?

Pode-se ver a partir do que foi dito acima que essa análise, ao menos em parte, diz respeito a comparar a situação atual com o que vem acontecendo nos últimos cinco ou dez anos. O propósito disso é permitir que identifique-se quaisquer problemas e então decida-se o que fazer em relação a eles.

Deve-se prestar especial atenção às análises financeiras. O plano de desenvolvimento deve indicar claramente que:

- Existe um orçamento para os custos operacionais do museu.
- Custos com edifícios e manutenção foram levados em conta.
- Estão em operação mecanismos de gerenciamento financeiro adequados.

Diferentes tipos de museus têm necessidades de relatórios e monitoramento financeiros bem diferentes. Em todo caso, todos precisam apresentar dados sobre movimentação financeira que informam sobre:

- Padrões de despesas.
- Fontes de receita.

Recomenda-se que a apresentação dessas informações seja referente a um período de cinco anos, os gastos e receitas dos últimos dois anos, o orçamento para o ano corrente e as projeções para os próximos dois anos (ou para a duração do plano de desenvolvimento, caso seja mais longa). Também é importante que as informações apresentadas sejam divididas em subtítulos apropriados.

Nem sempre é possível prever cifras (principalmente para as receitas) precisamente, mas o plano de desenvolvimento precisa fornecer comprovações de que de fato o seu museu tem um planejamento financeiro realista e confiável.

As áreas-chave a serem observadas no diagnóstico externo são as seguintes:

*Conselho de administração:* A estrutura de gerenciamento do museu vai mudar num futuro previsível? É possível que haja mudanças na constituição do órgão diretivo?

*Política:* Se vocês recebem financiamento de um governo central ou regional, que efeitos pode ter sobre o seu museu uma mudança de governo? Quanto dependem da atual administração para verbas? Que impacto uma mudança de poder pode ter? Isso pode levar a uma mudança de atitude nos tipos de serviço que deverão ser priorizados?

*Legislativa:* Existe em tramitação algum projeto de lei que pode ter impacto direto sobre o que vocês fazem? Mais comumente,

existe alguma legislação aparentemente não relacionada que pode ter conseqüências inesperadas?

*Social e demográfica:* É prevista qualquer mudança social ou demográfica que tenha um impacto sobre seus serviços? Quais são as mudanças-chave previstas e como vocês gostariam de (ou como esperarão que vocês venham a) reagir a elas?

*Econômica e de planejamento:* Há mudanças prestes a ocorrer na economia local que possam ter impacto sobre os seus visitantes? Pode haver uma troca, por exemplo, de centros comerciais de grandes avenidas para locais na periferia? Que conseqüências isso pode ter para o museu? Existem quaisquer propostas significativas de desenvolvimento que podem afetar o museu ou das quais o museu gostaria de participar?

*Mercados:* Quais oportunidades de mercado podem se apresentar? Quais as tendências para as visitas e geração de receitas? Quem são seus concorrentes? A concorrência vai ficar mais forte? Lembrem-se que nem sempre são os outros museus!

*Tecnologia:* Quais inovações tecnológicas podem afetá-los ou se disponibilizar para vocês?

*Padrões:* Há padrões externos aos quais vocês podem ter que se adequar ou que almejem alcançar?

Todas essas análises podem tomar tempo (e gerar dificuldades), mas se forem realizadas de forma conjunta constituirão um valioso retrato das questões-chave que atualmente afetam seu museu ou que provavelmente o afetarão no futuro. Essas questões indicam quais são os fatores cruciais para o êxito do

museu: as coisas que precisam ser feitas para que vocês atinjam suas metas e se considerem bem sucedidos. Uma vez que essas coisas tenham sido identificadas, vocês estarão prontos para formular sua estratégia, ou seja, como pretendem lidar com o que descobrirem.

**OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS**

Depois do diagnóstico, é preciso chegar a um acordo sobre os objetivos estratégicos. Há um pequeno número de metas-chave que sempre serão importantes para o museu, ou pelo menos o serão para o futuro próximo. De preferência, deve ser possível reconhecer ligações diretas entre elementos da missão e dos objetivos estratégicos. Tais objetivos precisam ser atingíveis, mas não necessariamente a curto prazo; um deles pode ser, por exemplo, renovar o acabamento de todas as suas salas, mas isso pode levar dez anos. Por outro lado, um objetivo estratégico pode não ter prazo, como por exemplo buscar “dar uma contribuição válida” para a vida cultural de uma cidade. Esse é um objetivo “contínuo”, e o foco para aquilo que se quer atingir estará mais nos objetivos específicos anuais.

*Como desenvolver objetivos estratégicos:*

- Precisam ser genuinamente estratégicos e pouco numerosos.
- Precisam ser acordados como resultado de uma ampla consulta interna e externa ao museu.
- Precisam ser realistas e atingíveis.
- Precisam ser o mais específicos possível.
- Devem estar relacionados às áreas-chave do museu.

Cada objetivo estratégico estará relacionado a uma área-chave do museu, por exemplo:

- Gerenciamento de acervo.

- Acesso ao acervo e aos serviços.
- Contribuição social/à comunidade.
- Educação/difusão.
- Gerenciamento de recursos.
- Satisfazer interesses/aspirações de parceiros-chave.

Se o seu museu é parte de uma organização maior, por exemplo uma universidade ou município, é importante (além de ser uma maneira de usar eficientemente seu tempo) garantir que haja “correspondências” entre objetivos estratégicos no plano de desenvolvimento e declarações similares de outros documentos internos, como descrições de serviços ou projetos.

A maioria das equipes dos museus tem pouca dificuldade em concordar sobre quais são as áreas-chave ou centrais para o museu. Muito mais difícil é dividir recursos limitados entre os objetivos e financiar o melhor meio (ou os melhores meios) de atingi-los. É aí que o museu precisa considerar sua estratégia (ou estratégias) para atingir seus objetivos. Essa é a próxima parte do processo de planejamento.

A estratégia diz respeito a transformar a missão e os objetivos estratégicos em ações bem-sucedidas. É simples, nesses termos. Infelizmente, na verdade é a parte mais difícil do processo de planejamento. Isso porque não há fórmulas simples ou um conjunto de regras que garantam o êxito. Além do mais, ter um “plano” pode ajudar, mas tampouco garante o êxito. Por que então nos preocupamos com a estratégia? Porque ela basicamente nos ajuda a reduzir a incerteza. Todos vivemos num mundo incerto. Museus não são uma exceção. Desenvolver uma estratégia para conduzir uma organização de onde está agora para onde gostaríamos que estivesse inclui levar em conta nossos pontos fortes e fracos, os recursos de que

disponíveis e as oportunidades e ameaças externas. Esse conhecimento pode nos ajudar a reduzir a incerteza na busca de atingir as metas que identificamos como desejáveis.

Lembrem-se, no entanto, que a estratégia não elimina a incerteza; apenas a reduz. Ela não pode garantir o êxito. A primeira etapa na determinação da estratégia é observar os objetivos estabelecidos, os movimentos estratégicos e os fatores cruciais para o êxito que vocês identificaram, e então elaborar algumas propostas sobre como proceder para atingi-los e lidar com eles. É uma parte muito importante do processo e merece que todo o tempo necessário lhe seja dedicado. O órgão diretivo do museu, a equipe de gerenciamento ou qualquer outro grupo tem que decidir quais estratégias serão seguidas, garantindo que absolutamente todas as opções tenham sido levadas em consideração. Inúmeras vezes os museus tomam importantes decisões estratégicas baseados em uma consideração muito estreita do problema, porque muito poucas opções de solução foram apresentadas no início.

Uma vez que todas as opções para estratégias tenham sido relacionadas, então devem ser feitas escolhas. Há alguns testes simples para escolhas estratégicas que podem ser aplicados a cada opção. Eles são úteis porque ajudam a garantir que todas as opções sejam avaliadas com critérios semelhantes.

Os três testes mais úteis são:

- A opção é adequada? É o tipo de coisa que se sente que um museu deveria fazer? (por exemplo: recepções de casamentos nas salas de exposição)
- É admissível? Ao fazer isso, seu órgão diretivo ou outros parceiros do museu (incluindo visitantes e a mídia)



- aceitarão? Está dentro da lei? Isso poderia incitar a hostilidade entre aqueles cujo apoio é valorizado?
- É factível? Há capacidade para efetivamente realizar isso? Aquilo que queremos fazer não corre risco de extrapolar nossa capacidade de realização? O nosso pessoal tem as habilidades necessárias? Essas habilidades podem ser encontradas em outro lugar? O museu tem os recursos (pessoas, dinheiro, edifícios, equipamento etc.) para efetivamente ser capaz de fazer isso?

Por todo o processo de planejamento, é importante sempre perguntar se o que se propõe é factível. Isso pode ser alcançado? Caso negativo, então não o faça. Não há nenhuma vantagem em “preparar-se para fracassar” por conta de buscar objetivos inatingíveis ou embarcar em estratégias que em última instância vão afundar e não ajudar a atingir seus objetivos.

**OBJETIVOS  
ESPECÍFICOS**

Uma vez que a estratégia – ou mais provavelmente uma série de estratégias – tenha sido acordada, é então possível definir os objetivos específicos. Trata-se de metas de curto prazo relacionadas a cada objetivo estratégico e que se espera atingir num período de tempo determinado. Para serem eficazes, eles precisam ser específicos e mensuráveis de alguma maneira, contrastando com os objetivos estratégicos que podem ser bem amplos e talvez de longo prazo. O mesmo objetivo estratégico pode valer para todo o período (diga-se três anos) de um plano de desenvolvimento, mas os objetivos específicos devem normalmente ser de mais curto prazo, tipicamente sendo projetados para ser atingidos em um período de doze meses. O exemplo no esquema abaixo ilustra a relação entre objetivos estratégicos, estratégias e objetivos específicos.

*Ligação entre objetivos estratégicos, estratégia e objetivos específicos.*

- Aumentar o número de visitantes do museu (objetivo estratégico).
- Melhorar a imagem do museu (uma das estratégias a serem empregadas).
- Dobrar a produção de folhetos publicitários neste ano (um dos objetivos específicos).

Para ter certeza de que os objetivos específicos para o ano sejam aplicados como esperado, pode ser necessário estabelecer metas específicas a serem atingidas e vinculá-las a equipes ou indivíduos em particular. Mas isso não precisa aparecer no plano de desenvolvimento. O melhor é que seja estabelecido pela equipe de gerenciamento do museu dentro do processo de monitoramento do progresso nos objetivos específicos.

Agora, vocês devem estar prontos para juntar todas as informações recolhidas e as decisões tomadas para escrever o plano.

Este é um modelo que pode ser usado:

### 1. INTRODUÇÃO

Descreve brevemente o museu/setor de museu; quais edifícios, coleções e pessoas inclui; como é dirigido; tamanho do orçamento; principais conquistas nos últimos cinco anos; indicação clara de quem é beneficiado pelo museu; e que tipo de resposta ele tem tido de seus públicos e parceiros.

### 2. MISSÃO

### 3. DIAGNÓSTICO

### *Principais Estatísticas.*

Podem-se listar aqui quaisquer informações que possam ajudar a indicar as dimensões do funcionamento do museu e sua capacidade de se desenvolver no futuro. Por exemplo:

- Número de visitantes.
- Número de funcionários e suas funções.
- Orçamento.
- Tamanho e alcance do acervo.
- Número e localização dos edifícios do museu.

*Questões-chave a serem tratadas (não mais do que seis).*

*Fatores cruciais para o êxito.*

*Plano financeiro.*

4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

6. INDICADORES DE DESEMPENHO

Tudo isso pode soar complicado, mas, num certo sentido, essa é a parte fácil. O verdadeiro trabalho pode estar em fazer o plano funcionar.

Decidam o que vocês querem fazer e então tenham certeza de que toda a organização está fazendo isso! O que apresentamos aqui é um sistema hierárquico de metas que parte da “visão” mais ampla sobre a totalidade do museu, descendo até metas específicas a serem alcançadas por indivíduos específicos num

certo prazo. Muitas das organizações mais bem sucedidas trataram de garantir que todas as etapas nessa corrente sejam fortemente ligadas e interdependentes, garantindo assim que a visão ampla e a proposta definidas vejam-se refletidas diretamente em cada uma das menores e mais especificadas atividades. Agora que já têm um plano de desenvolvimento, talvez achem que vocês e seus funcionários precisam de habilidades profissionais e de gerenciamento adicionais para atingir suas metas.

Não se preocupem se não acertarem da primeira vez: o planejamento é uma habilidade que precisa ser aprendida e todo mundo comete erros durante o processo.

Lembre-se que os planos não devem ser escritos em pedra. Planos bem-sucedidos têm alguma flexibilidade, de modo que se possam ajustar cronogramas e prioridades para enfrentar o inesperado. Isso não significa que vocês vão mudar seus objetivos estratégicos, mas podem precisar fazer ajustes na maneira como serão atingidos.

**MONITORAR  
O DESEMPENHO**

Não há vantagem em se enfrentar os problemas inerentes à elaboração de um plano de desenvolvimento se não se monitorar o progresso no sentido de atingir os objetivos estratégicos e específicos contidos nele. No nível mais simples, isso pode ser feito por uma revisão sistemática dos objetivos do ano corrente para ver em que grau eles foram atingidos. Os fracassos na consecução de objetivos devem ser investigados e o plano pode precisar de emendas. Em todo caso, a maioria dos museus quer descobrir medidas ou indicadores de desempenho específicos para ajudar a demonstrar sua credibilidade ou eficiência.

Há alguns perigos em se enfatizar demais os indicadores estatísticos, apenas porque pode haver uma tendência a medir

somente o que é fácil de medir, mais do que aquilo que é importante.

Todavia, entre os indicadores-chave que podem aumentar a credibilidade de qualquer plano de desenvolvimento podem-se incluir:

- número de visitas;
- receita como uma porcentagem do total de despesas;
- número de visitas de escolas agendadas;
- número de objetos documentados; e
- número de exposições organizadas.

Cada museu vai querer elaborar sua própria lista, mas é fortemente recomendável que a lista seja curta e pertinente. Considerando o que discutimos acima sobre as informações financeiras, devem ser apresentados os rendimentos de anos anteriores e também se estipular metas para os próximos anos.

Finalmente, deve-se lembrar que o plano de desenvolvimento não é um documento estático. O museu deve organizar-se para sua revisão e atualização regular (normalmente anual). O plano precisa sempre ser um documento atual e “vivo”, senão ele rapidamente perde seu valor e pertinência.

Talvez seja proveitoso terminar com alguns conselhos dos funcionários de museus que já desenvolveram bons planos de desenvolvimento:

- não gastem muito tempo pensando em fazê-lo, comecem logo;
- não experimentem ou façam planos de desenvolvimento perfeitos ou elaborados; o plano deve ser um documento de trabalho, não uma obra de arte;

- é muito importante que o diretor do museu se envolva e esteja totalmente comprometido;
- envolvam o máximo de pessoas que vocês puderem;
- tenham clareza do porquê de se fazer o plano e para quem;
- criem tempo para o processo e mantenham-no correndo nos trilhos;
- exijam que o planejamento exponha fatos e verdades desagradáveis (e que crie tensão dentro do museu);
- consultores são úteis no processo, mas a responsabilidade sobre as decisões e o plano recai apenas sobre vocês;
- nunca esqueçam quem em última instância o plano pretende beneficiar: seus usuários, visitantes, consumidores;
- lembrem que o planejamento é como todo processo de gerenciamento: um meio para um fim, não um fim em si mesmo.

## **TERCEIRO DIA: AUXÍLIO A MUSEUS: CAPTAÇÃO DE RECURSOS; VOLUNTÁRIOS E AMIGOS**

Ontem nós analisamos um aspecto do gerenciamento de museus: a elaboração do plano de desenvolvimento. Hoje eu quero abordar três tópicos: captação de recursos para museus, o emprego de voluntários e o papel das associações de amigos.

Como na segunda e na terça-feira, vou apresentar os temas e, após a tão importante parada para o café, seguiremos com um debate entre dois ilustres debatedores e uma sessão de perguntas e respostas.

Quem estava aqui na segunda-feira pode recordar-se que eu disse que muitos museus no Reino Unido dependem bastante dos voluntários. Muitos têm todos os seus funcionários nessa condição, outros contam com voluntários para as tarefas de recepção e vendas de produtos ou para trabalhos de conservação e restauração. Aproximadamente um terço da mão-de-obra total, que soma 75 mil pessoas, entra nessa categoria. As estatísticas da Museums & Galleries Commission de 1996 apresentam cerca de seiscentos museus por todo o país que fazem uso de voluntários. Uma recente pesquisa, à qual irei me referir com maiores detalhes em breve, mostrou que em cada oito museus no Reino Unido, aproximadamente 15%, é completamente gerido por voluntários.

A contribuição feita por esse voluntariado é notável e louvável, pois é ela que – na maioria das vezes por meio de uma associação de amigos – colabora de diversas maneiras para o funcionamento de muitos museus de grande porte, até mesmo museus nacionais. É importante notar que essa mão-de-obra não remunerada estende-se até níveis de gerência e direção. Na Grã-Bretanha, os membros dos órgãos diretivos, sejam eles conselheiros dos museus nacionais indicados pelo governo, membros eleitos em museus municipais ou membros dos

conselhos de museus independentes, todos prestam seus serviços voluntariamente.

Apesar do papel dos voluntários ser de importância vital para os museus do Reino Unido, até recentemente era difícil obter informações oficiais e claras sobre quem exatamente são as pessoas que se dispõem ao trabalho voluntário e por quê. Para preencher essa lacuna no conhecimento da área, a Resource encomendou uma pesquisa para definir o perfil demográfico dos voluntários de museus, arquivos e bibliotecas na Inglaterra. 1500 organizações foram convidadas a participar desse estudo – quinhentos de cada setor. 166 museus responderam à pesquisa – uma pequena amostra, mas que gerou resultados interessantes, a meu ver.

- Três quartos das organizações que responderam à pesquisa empregam voluntários.
- Voluntários são mais propensos a se envolver em trabalhos nos museus do que em bibliotecas e arquivos.
- A principal razão em se empregar voluntários é:  
*Permite-nos realizar coisas que não faríamos normalmente.*
- Três quintos das organizações que empregam voluntários têm entre um e vinte voluntários.
- Voluntários são predominantemente brancos e não portadores de deficiências, sete em cada dez possuem entre 45 e 74 anos, e três quintos são mulheres.
- Organizações com número reduzido de voluntários (vinte ou menos) apresentam uma distribuição mais diversificada entre as faixas etárias.
- 8% dos voluntários das organizações que fizeram parte dessa pesquisa são portadores de deficiência.
- Na média, cada organização recebe 55 horas de trabalho por semana de seus voluntários.



- As principais tarefas executadas por voluntários são:
  - pesquisa em museus,
  - trabalhos de extensão em bibliotecas e
  - registros em arquivos.
- Apenas 3% das organizações empregam uma pessoa específica cuja responsabilidade maior é o gerenciamento e o recrutamento de voluntários.
- Os métodos mais utilizados para o recrutamento de voluntários são a divulgação outros voluntários e boca a boca.
- Um quarto das organizações que não empregam voluntários está considerando essa possibilidade.

Então quem são essas pessoas tão importantes? Embora as definições variem um pouco, qualquer uma delas precisa conter três elementos essenciais.

O voluntariado é feito:

- por escolha;
- sem remuneração financeira; e
- para o benefício da comunidade.

A ausência de remuneração financeira não elimina o pagamento das despesas de custo, que são na verdade o reembolso de gastos e não uma recompensa.

Para se atingir o potencial completo de funcionários remunerados e voluntários, é essencial um gerenciamento eficiente. Como isso será feito dependerá, até certo ponto, do tamanho e da estrutura da organização.

O site australiano AMOL – *Australian Museums & Galleries On Line* [Museus da Austrália *on-line*] apresenta alguns objetivos para o gerenciamento de voluntários:

- reconhecer e otimizar o uso do tempo, habilidades, experiência e comprometimento dos voluntários;
- adotar um estilo de gerenciamento que seja eficiente, simples e aberto e que preserve a espontaneidade;
- desenvolver políticas e práticas baseadas no bom entendimento do voluntariado e assuntos correlatos;
- estimular relações de trabalho cooperativas que contribuam para a confiança mútua e bem-estar de voluntários, funcionários remunerados e gerentes; e
- garantir que as conquistas estejam de acordo com as metas estabelecidas pela organização (como aquelas definidas no planejamento que abordamos ontem).

Quais os benefícios do envolvimento de voluntários para os museus?

- Incentiva a participação da comunidade.
- Inicia, intensifica e amplia serviços.
- Fornece um serviço com uma boa relação custo-benefício.

Os benefícios a cada voluntário incluem as oportunidades de:

- envolver-se em áreas novas;
- advogar por mudanças e buscar maior voz nas decisões;
- melhorar e ampliar os serviços;
- exercer uma atividade pela qual tenha um interesse novo ou de longo prazo;
- manter habilidades que já tenha ou desenvolver novas habilidades; e
- ampliar contatos sociais.

Um gerenciamento de voluntários eficaz traz benefícios para:

- o projeto;
- a organização, incluindo os trabalhadores pagos;
- o voluntário; e
- a comunidade em geral.

Não há apenas o lado positivo, há também alguns perigos no envolvimento de voluntários.

Qualquer que seja a atividade, pode haver exploração.

Voluntários podem ser explorados quando:

- são obrigados a executar tarefas inadequadas;
- são obrigados a executar tarefas contra sua própria vontade;
- o programa de trabalho apresenta um planejamento inadequado ou mal gerenciado e com poucos recursos; e
- a exigência sobre seus afazeres é tão rígida que os voluntários são impedidos de implementar suas próprias idéias.

Funcionários remunerados podem ser explorados quando:

- espera-se que trabalhem juntamente com os voluntários, ou os supervisionem, sem que se leve em consideração o tempo e as habilidades adicionais demandados; e
- são substituídos por voluntários para se poupar dinheiro quando, na realidade, o trabalho precisa ser executado por mão de obra remunerada.

Então, o que se pode esperar dos voluntários de museus?

Aqui vai uma citação extraída do *website* do Foxton Canal Museum, um pequeno museu independente situado em Leicestershire:

*“O entorno do museu*

Precisamos da sua ajuda para restaurar o local, deixá-lo limpo e arrumado para os visitantes. Regularmente realizamos mutirões para cortar a grama e fazer a manutenção dos objetos expostos com o intuito de garantir que estejam em segurança para a visita.

Aparar a cerca viva e também o recolher o lixo do entorno. Todo tipo de trabalho de manutenção será realizado. Os voluntários adquirem novas habilidades e conhecem pessoas interessantes.

Os mutirões são feitos geralmente no primeiro domingo de cada mês para a realização de tarefas maiores. No entanto, qualquer ajuda, não importando o dia da semana, é bem-vinda.

*O interior do museu*

As tarefas internas são menos braçais: atender às solicitações do público e cobrar ingressos; vender artigos da loja. Treinamento completo será oferecido aos interessados. Mesmo poucas horas semanais já ajudam.

O museu emprega atualmente um curador e um assistente que trabalha meio período. Necessita-se de ajuda para o funcionamento durante o período das férias.

Assim como nos finais de semana e feriados nacionais, quando apenas um funcionário não é suficiente para responder às perguntas do público, cobrar os ingressos e cuidar das vendas”.

E do National Railway Museum [Museu Ferroviário Nacional] de York:

“O Museu Ferroviário Nacional atualmente depende de 190 voluntários que trabalham em vários departamentos. Os voluntários prestam uma valiosa contribuição cuidando dos pontos de informações, operando a estrada de ferro miniatura,

ajudando a conservar e restaurar o nosso acervo, auxiliando em muitas tarefas de primeira importância e muitas outras tarefas que dão condições ao bom funcionamento do museu.

Nossos voluntários usufruem da companhia de colegas de trabalho com os quais compartilham os mesmos interesses, de descontos na loja e no restaurante do museu, festas e viagens. Eles também usufruem da satisfação de saber que ajudam a preservar a história de nossas ferrovias ao mesmo tempo em que fazem do museu um lugar melhor para seus visitantes. Os voluntários do Museu Ferroviário Nacional têm diferentes formações. Alguns trabalharam nas ferrovias, mas a maioria não. Outros possuem conhecimento em engenharia, marcenaria, restauro e outros ofícios. Outros ainda possuem experiência e interesse em atividades voltadas ao público. Quaisquer que sejam as suas habilidades, o seu apoio nos será útil e providenciaremos treinamento se necessário”.

O MFN, que faz parte do National Science Museum [Museu Nacional de Ciência], apresenta oportunidades para voluntários em:

- Operação da ferrovia miniatura.
- Pontos de informação.
- Conferentes e outros membros da equipe da locomotiva de bitola padrão.
- Educação.
- Administração.
- Curadoria.
- Engenharia.
- Banco de voluntários – para aqueles que não podem oferecer trabalho voluntário regularmente, mas que podem nos ajudar em eventos especiais.

Vocês podem pensar que são apenas “brincadeiras de meninos”, mas o *website* quer obviamente atrair as mulheres. E esse é um dos museus que respondeu ao questionário na pesquisa feita pela Resource. Segue abaixo uma citação do jornal The Guardian:

“Um dos principais museus da Grã-Bretanha está aderindo ao jeans e à gíria das mensagens eletrônicas para superar a crise do voluntariado, cada vez mais “grisalho”, que ajuda a manter milhares de objetos em exposição. Cartazes mostrando uma calça jeans feminina com as marcas de duas mãos a óleo foram afixados ontem em casas noturnas e em bares freqüentados por estudantes espalhados em York com o intuito de diminuir a idade média dos ajudantes do Museu Ferroviário Nacional. Dependendo pesadamente de entusiastas de 40 anos ou mais – um problema compartilhado com outros museus por todo o país –, a última morada de centenas de trens históricos também está visando jovens em escolas e faculdades da cidade para seduzi-los a ajudar. Suas ‘propagandas’ estilo jeans mostram o *slogan*: ‘Ponha a mão na massa no museu ferroviário’”.

A BAFM – British Association of Friends of Museums [Associação Britânica de Amigos de Museus] afirma representar 200 mil amigos e voluntários por todo o Reino Unido. Existe diferença entre amigos e voluntários? Embora às vezes sejam as mesmas pessoas, acredito que há uma distinção: acho que os voluntários trabalham no museu, enquanto que os amigos trabalham pelo museu. A maioria dos voluntários é geralmente de amigos, mas amigos nem sempre são voluntários.

Grupos de amigos são geralmente criados em parceria com museus que possuem funcionários remunerados, de maneira a proporcionar a afiliação de uma comunidade mais abrangente ao museu, demonstrando o seu apoio. Amigos de museus são

essencialmente pessoas que amam museus ou talvez um museu em particular. Eles podem auxiliá-lo em suas tarefas diárias, permitir que aumente seu acervo, ajudar no estabelecimento de contatos com o público ou interceder a seu favor junto ao governo, atuando tanto como indivíduos como uma associação ou grupo de amigos.

644 museus têm associações de amigos, também amplamente espalhadas por todo o Reino Unido – e por todos os tipos de museus. Da mesma maneira que os museus que elas apóiam, existem associações de amigos de todos os formatos e tamanhos. Com 15 mil amigos em 55 países, o objetivo dos Amigos do British Museum é apoiá-lo e auxiliá-lo na manutenção e expansão de seu acervo e seus serviços para especialistas e o público em geral, e auxiliar outros museus filantrópicos em qualquer instância, o que na opinião dos Amigos pode ajudar o British Museum da maneira anteriormente mencionada. Desde sua fundação, 35 anos atrás, os Amigos do British Museum doaram ou contribuíram com perto de £3 milhões para a aquisição de centenas de objetos individuais e coleções.

No outro extremo da dimensão das atividades, os Amigos do Dover Museum, na costa sudoeste, organizam um programa de palestras e eventos durante todo o ano. Já os Amigos do Morpeth Museum têm uma tarefa mais fundamental – seu objetivo, tal como declaram, é ver um museu estabelecido no centro de Morpeth, para expor a história dessa cidade do Nordeste da Inglaterra.

É importante notar que os amigos dos museus nem sempre são tão amigáveis como se poderia esperar, e há casos em que membros da associação de amigos entram em conflito com os

funcionários profissionais de um museu, convencidos de que poderiam fazer melhor o seu trabalho. Posso lembrar de muitos exemplos de museus no Reino Unido em que houve choques de personalidades e os amigos acabaram por tornar-se inimigos.

Mas, na maioria das vezes, grupos de amigos trabalham bem e trazem uma energia e um entusiasmo externos para o museu. Muitas vezes os amigos estão lá em situações de necessidade, para dar apoio a funcionários submetidos à alta pressão ou para dar força nos bastidores de um programa de eventos especial. Em tempos de mudanças e desafios, e também de oportunidades, os amigos podem ser uma forte âncora para os museus.

Já vimos alguns grupos de amigos, especialmente aqueles de museus maiores, serem extremamente generosos em doações e incansáveis captadores de recursos. Em anos recentes, a captação de recursos passou a ter uma importância crescente na vida de todos os museus. Na segunda-feira, vimos as diferentes maneiras como os museus no Reino Unido são financiados: alguns pelo governo nacional e alguns por governos municipais, mas vocês se lembram que alguns não recebem qualquer financiamento público. Esses museus tradicionalmente dependem de ingressos ou receitas de vendas nas suas lojas, mas isso nunca foi suficiente para cobrir todos os custos e não surpreende que tenham sido os museus menores que em muitos casos lideraram o caminho do desenvolvimento de programas de captação de recursos por vezes bastante sofisticados. Eles não estavam sozinhos. Os grandes museus nacionais várias vezes acharam que, embora tivessem fundos suficientes para os custos operacionais básicos, raramente havia o suficiente para projetos de edifícios, aquisições para o acervo ou exposições especiais. Captação de recursos e patrocínios foram se tornando cada vez mais necessários a quase todos.



Sem níveis apropriados de financiamento, os museus lutam para conservar seus acervos adequadamente, lutam por exposições e programas de educação e difusão. Captar recursos tornou-se atualmente uma parte muito importante e presente na gestão de museus na Grã-Bretanha, sendo que os conselhos de gerenciamento, funcionários e voluntários reconhecem que eles precisam encontrar fontes adicionais de receita para conseguirem funcionar com toda a sua capacidade.

Os museus muitas vezes enfrentam a situação de ter que levantar tanto pequenas quanto grandes quantidades de dinheiro num prazo relativamente curto. Esses fundos podem ser necessários para construir, comprar, adaptar ou reformar um edifício; evitar a contração ou para cobrir uma dívida; lançar um novo projeto; ou comprar um item. Resumindo, a maioria dos museus precisa gerar receita de alguma maneira.

Acho que pode ser útil dar uma olhada em algumas orientações sobre captação de recursos para museus na Grã-Bretanha – ou mais especificamente para a Escócia, pois estou me baseando aqui numa bastante útil publicação do Scottish Museums Council [Conselho Escocês de Museus]. Vocês saberão melhor quais dessas recomendações poderão ser aplicadas aqui no Brasil.

A chave para se conduzir uma campanha bem sucedida é ser bem organizado e planejar toda a campanha; planejamento e preparação são vitais. O planejamento da captação de recursos e o planejamento de um projeto vão lado a lado. Um projeto bem-sucedido é aquele que atende uma demanda, mas deve ser também aquele para o qual vocês obtêm dinheiro. O restante consiste em boa organização, desenvolver a idéia, visualizar o projeto em andamento, mobilizar pessoas para fazer pedidos pelo seu projeto e entusiasamá-las com os méritos daquilo que

vocês estão fazendo, de modo que elas se convençam a ajudá-los. Captação de recursos não diz respeito apenas ao dinheiro, também tem a ver com poder e influência exercidos dentro e fora de sua organização.

Vamos dar uma olhada em alguns aspectos do processo.

#### **UM PLANO**

#### **FORMAL ESCRITO**

Vocês devem redigir um plano formal que seja viável e crível, devendo ser ilustrado com fatos e números. Esse plano é sua estratégia de captação de recursos e deve incorporar:

- uma missão;
- o caso para o qual se pede apoio;
- pessoal responsável pela captação de recursos;
- plano detalhado para uma comissão de captação de recursos, voluntários etc.;
- uma estimativa e os objetivos financeiros e não-financeiros;
- uma lista de possíveis fontes de receita;
- justificativa para a verba disponível para os custos;
- justificativa para a pasta de captação, i.e., qualquer material de captação de recursos; e
- um esboço de cronograma.

O plano ou estratégia de captação de recursos deve ser parte do plano de desenvolvimento da organização.

#### **MECANISMOS**

Vocês também têm que escolher o mecanismo pelo qual vão captar recursos. As opções são:

- Fazer vocês mesmos.
- Formar uma comissão.
- Designar um funcionário.
- Contratar um consultor para captação de recursos.

Cada um desses caminhos tem vantagens e desvantagens. Alguns museus podem imediatamente descartar as duas últimas opções por razões financeiras. Em todo caso, vale a pena lembrar que designar um funcionário ou captador de recursos externo certo pode muito bem pagar o investimento inicial.

Se fizerem vocês mesmos, as vantagens são que vocês:

- têm as informações;
- conhecem a organização; e
- podem manter a campanha sob controle.

Por outro lado, vocês têm tempo para dedicar à campanha? Vocês sentem que isso os afastará do “verdadeiro” trabalho? E vocês realmente têm as habilidades técnicas necessárias? É crucial que vocês tenham apoio total do conselho e dos gerentes graduados.

Independente do caminho escolhido, constituir um comitê consultivo para captação de recursos pode ajudar muito. Esse comitê pode certamente ser também o conselho de gerenciamento. As qualidades essenciais são um compromisso com a causa da organização, a vontade de comprometer tempo e dinheiro nessa causa e a vontade de aprender como captar recursos.

Pessoas doam a pessoas: se os membros do comitê tiverem um leque de contatos que queiram usar pela sua causa, aumentarão suas chances de êxito.

## **ORÇAMENTO**

Será necessário elaborar cuidadosamente um orçamento de gastos e receitas previstas. As cifras devem ser o mais precisas e realistas possível. Lembrem-se de incluir no orçamento todos os custos vinculados a captar dinheiro.

O propósito de se ter uma estratégia de captação de recursos é aumentar os recursos disponíveis. Vocês devem usar o orçamento de custos para guiar suas ambições, e o orçamento de receitas para determinar os meios de suprir suas necessidades.

#### **PESQUISA**

Esse é um investimento vital. Vocês têm uma estratégia, uma estrutura, decidiram quem vai fazer o captação de recursos e têm uma idéia clara dos custos. Agora estão prontos para levantar os possíveis financiadores. É muito tentador fazer circular o projeto o máximo possível, na esperança de ter sorte. Isso provavelmente vai se mostrar um desperdício de esforços.

- Invista tempo em pesquisa. É um tempo bem gasto e vai render dividendos.
- Obtenha as ferramentas: há no Reino Unido vários livros de referência que são essenciais para a biblioteca de um captador de recursos. Tenho certeza que esse tipo de publicação também existe aqui.

A câmara de comércio local pode ser um bom contato para os nomes dos diretores de empresas locais. Vocês podem conseguir informações em vários lugares – lendo jornais, revistas especializadas e relatórios anuais, cultivando contato pessoal, principalmente por meio de seu comitê de captação de recursos, e assistindo aos jornais e programas financeiros/de negócios na televisão.

#### **PASTA DE CAPTAÇÃO**

A maneira como vocês apresentam o projeto é crucial para o seu êxito. O levantamento dos possíveis financiadores deve surgir naturalmente da pesquisa. Fazer esse levantamento e uma pasta de captação é a melhor maneira de se apresentar um projeto suprindo suas prioridades. Tentem ser o mais criativos

possível. Lembrem-se que todos têm acesso às mesmas fontes de informação principais e podem muito bem estar estruturando sua apresentação nos mesmos moldes que vocês. O seu pedido de apoio deve ser o mais memorável e criativo possível, e ao mesmo tempo deve ser realista.

A decisão de quanto pedir, ou melhor, de quanto tentar conseguir, pode ser difícil. Muitos conselhos e fundações dão indicações em suas diretrizes da dimensão das verbas que concedem. Com empresas, pode ser mais difícil. Tenha certeza de que sua proposta não seja apenas um chute. Pedir quantias pequenas demais ou grandes demais pode simplesmente acarretar a recusa de seu projeto.

A hora certa de se apresentar um projeto pode ser crucial. Antes de fazer o pedido a um financiador, procurem saber se há limites de prazo. Não tenham medo de visitar alguém para discussões iniciais (se eles estiverem dispostos a tanto) ou de mandar um pré-projeto para comentários.

## **MATERIAIS**

Uma das peças impressas mais importantes que vocês vão precisar é o folheto ou brochura de captação de recursos. Se estiverem inseguros sobre o que precisam, gastem algum tempo adquirindo uma seleção de literatura sobre captação de recursos de outra organização.

Em alguns museus do Reino Unido, pensa-se que é possível tentar conseguir apoio para o custo total de *design*, impressão e produção. Isso pode permitir a produção de um material de melhor qualidade.

Se vocês conseguirem apoio, assegurem-se de que o apoiador seja apresentado nos créditos de maneira proeminente, o que

beneficia tanto a ele quanto a vocês mesmos. Não é interessante que os possíveis financiadores pensem que vocês estão gastando demais com esse tipo de publicação. Alternativamente, vocês podem buscar apoio em espécie e serviços – fornecimento de papel grátis, impressão gratuita ou com descontos. Novamente, isso deve aparecer nos créditos.

- Estejam atentos em para quem o material será enviado. Se for um material com múltiplas funções, destinado a uma variedade de fontes de recursos, então sua mensagem tem de ser de natureza mais genérica.
- Sua mensagem deve ser clara e concisa – declarem quem vocês são; por que estão buscando recursos; quais são seus objetivos; e como o destinatário do folheto pode ajudar.
- O folheto deve ser visualmente o mais atrativo possível, usando quaisquer fotos ou opiniões de artistas de que vocês disponham.

Se não for possível arcar com as despesas de um folheto, e não conseguir patrocinadores para isso, vocês terão que tornar o pedido de apoio o mais interessante possível na forma da proposta.

Aí, é claro, o trabalho começa!

Em alguns casos, a campanha de captação de recursos é mais precisa – buscar um único patrocinador para uma grande exposição. O patrocínio é atualmente bem estabelecido como um meio pelo qual empresas comerciais, em troca de adequada exposição publicitária, financiam ou custeiam um projeto de museu – mais comumente uma exposição temporária, mas também outros eventos e publicações. Os museus têm consciência de que, mesmo em épocas boas, os patrocínios só

vêm para as atividades com maior visibilidade, e são pouco prováveis para cobrir as despesas de rotina. Calcula-se que o total do negócio de investimento em artes (incluindo artes performáticas) seja atualmente £111 milhões por ano, mas por várias razões os museus nunca foram tão bem sucedidos na atração de patrocínio quanto outras formas de arte, e sua busca por patrocínio ficou ainda mais difícil por conta do corte em propaganda corporativa que acompanhou a recessão.

Com ou sem cobrança de ingressos, os museus estão ansiosos por atrair visitantes, tanto pelo prazer de compartilhar seus acervos com o público mais amplo possível quanto para aumentar a receita de vendas em lojas e restaurantes. Surpreendentemente, talvez a maioria dos museus seja nova no marketing e mesmo hoje apenas cerca de quarenta empregam um funcionário de marketing em tempo integral. Mas há talento em abundância no mundo exterior e está ficando cada vez mais fácil para os museus obter treinamento e consultoria básicos nessa área.

Essa ênfase na face pública dos museus significa que a qualidade da experiência do visitante está atualmente mais alta do que jamais esteve – exposições modernas e envolventes, com informações interpretativas, reservas técnicas abertas, um leque de programas projetados para educar e informar aqueles que querem aprender mais e instalações públicas acessíveis (lojas, cafés, restaurantes, instalações para crianças pequenas) que oferecem um dia de atrações completo.

Finalmente, nessa rápida consideração das fontes de recursos, devo mencionar as taxas de incentivo do Reino Unido, elaboradas para prevenir que proprietários privados vendam importantes itens do patrimônio e para garantir que museus

possam adquiri-los caso a venda se faça necessária. Um proprietário pode pedir isenção condicional para um objeto que tenha qualidade para estar num museu. Enquanto certas condições são cumpridas, o valor do objeto não é levado em consideração no cálculo das taxas devidas pelo proprietário. Dentro do plano de “*acceptance-in-lieu*”, o Estado pode aceitar objetos importantes como pagamento de certos tributos devidos, de maneira que a propriedade dos objetos seja então transferida para um museu. Em certas circunstâncias, é até mesmo possível que o objeto passe para a propriedade pública, mas permaneça *in situ* em seu local original, garantindo que haja razoável acesso público. Por fim, tanto os proprietários quanto os museus podem beneficiar-se utilizando as medidas do tratado de vendas privadas; dentro desse plano, é possível acertar-se um preço especialmente baixo entre as partes, pois evitam a taxa que teriam que pagar numa venda em mercado aberto.

## **FINAL**

Pelos últimos três dias, tentei dar a vocês uma idéia de algumas questões que estiveram em mais evidência no meio museológico do Reino Unido nos últimos quinze anos. Não há dúvida de que os museus na Grã-Bretanha mudaram sua agenda política na década passada e que as pressões externas sociais e políticas forçaram os museus, principalmente aqueles que recebem verbas públicas, a rever seus papéis e atividades.

Talvez eu deva terminar, em todo caso, com uma questão na qual muitas dessas questões práticas encontram o propósito fundamental dos museus.

No ano passado, o ativo Institute of Ideas [Instituto de Idéias] baseado em Londres publicou uma de suas *Conversations in Print* [Conversas Impressas], com o título de *Museums for ‘The People’*



[Museus para “O Povo”]. Nessa publicação, a jornalista Josie Appleton argumenta que hoje os museus não são mais organizados em torno de seus acervos mas sim “nas supostas necessidades, em constante mudança, das pessoas”. Os museus hoje, diz ela, não têm “qualquer fundamento racional. Suas funções se inclinam e se torcem para se adequar a demandas identificadas externamente, muitas das quais são arbitrariamente escolhidas pelo governo ou pela própria direção do museu e muitas vezes não têm conexão com a atividade primeira do museu”. Em consequência disso, Appleton diz que “o acervo não é mais visto como algo com um valor em si – por ser raro ou belo [...] –, em vez disso, seu valor é incorporado a algo que lhe é externo: o relacionamento imediato que consegue estabelecer com o público, como ele pode ajudar o museu e seus funcionários a entrar em contato com o público ou como pode proporcionar mudanças observáveis na vida de seus visitantes”.

Ela conclui:

“Os museus deveriam apegar-se àquilo que fazem melhor: preservar, expor, estudar e quando possível coletar os tesouros da civilização e da natureza. Eles não servem para qualquer outra coisa. É essa única razão que faz com que cada museu seja único, que dá a cada um o seu caráter distintivo. É o trabalho duro de especialistas e curadores em suas próprias áreas que atrai os visitantes. Todos sabem que quanto mais você tenta ganhar amigos e agradar as pessoas, mais você as repele. Pode parecer em todo caso que as pessoas que dirigem os nossos novos museus precisam aprender outra vez essa simples lição humana”.

Há sinais de que as pessoas que trabalham em e para os museus estão começando a concordar. Na edição de agosto da *Museums*

*Journal* [Revista de Museus], o diretor da Museums Association escreveu que:

“O foco em acesso e aprendizado [em museus] é compreensível. São prioridades governamentais e também duas das prioridades do setor de museus. Mas há uma preocupação crescente de que estejamos ligeiramente exagerando a dose. O aprendizado é um dos propósitos centrais dos museus, não o propósito central. Há outras facetas nas atividades do museu para as quais precisamos atentar, mas, para muitos, parece ter havido uma ênfase excessiva em grupos de escolas – não tanto o aprendizado de longo prazo que os museus estimularam de maneira tão bem sucedida nos últimos anos. [...] E o que dizer de questões como gerenciamento de acervos e consultoria, ajuda com marketing, assuntos especializados, exposições, tecnologia da informação e qualificação da mão-de-obra?”

David Barrie, diretor do importante National Art Collections Fund [Fundo Nacional de Acervos de Arte], declarou:

“Concentrando todos os seus recursos na tentativa de se tornarem boas atrações para os visitantes, alguns museus traíram seus acervos, que por si só justificam sua existência”.

Acesso e difusão, sem dúvida. Os museus, porém, têm a responsabilidade de garantir acesso a seus acervos não apenas para a geração atual, mas também para as que virão. Aí está o risco de se ignorar a conservação dos acervos que guardamos para o futuro.

É um debate que, suspeito, continuará por algum tempo – e não só na Grã-Bretanha.

Obrigado.

Publicações da Série Museologia:

1. Plano Diretor
2. Planejamento de Exposições
3. Educação em Museus
4. Segurança em Museus
5. Parâmetros para a Conservação de Acervos
6. Plano para a Certificação de Museus na Grã-Bretanha /  
Da Austrália a Zanzibar

<i>Título</i>	<i>Gestão Museológica: Desafios e Práticas</i>
<i>Autor</i>	Timothy Mason
<i>Tradução</i>	Maurício O. Santos Patrícia Souza
<i>Produção</i>	Edusp
<i>Projeto Gráfico</i>	Marcelo Masuchi Neto
<i>Editoração Eletrônica</i>	Étymos Edições
<i>Capa</i>	BC & H Design Tereza Kikuchi
<i>Editoração de Texto</i>	Alice Kyoko Myashiro
<i>Revisão de Texto e Provas</i>	Jonathan Busato
<i>Divulgação</i>	Regina Brandão Adriana M. Andrade Rodrigo S. Falcão
<i>Secretaria Editorial</i>	Eliane dos Santos
<i>Formato</i>	19,5 x 26,8 cm
<i>Mancha</i>	9,5 x 19,3
<i>Tipologia</i>	Aldine 401 BT 10/17
<i>Papel</i>	Cartão Supremo 250 g/m <sup>2</sup> (capa) Offset 90 g/m <sup>2</sup> (miolo)
<i>Número de Páginas</i>	92
<i>Tiragem</i>	3 000
<i>Laserfilm</i>	Edusp
<i>Impressão e Acabamento</i>	Lis Gráfica

A Edusp é afiliada à

**ABDR**  
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DIREITOS REPROGRÁFICOS  
CÓPIA NÃO AUTORIZADA É CRIME