

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado Acadêmico em Administração

**A FUNÇÃO GERENCIAL NO “TEMPLO DAS MUSAS”:
um estudo em museus de Belo Horizonte**

Zeila Susan Keli Silva

**Belo Horizonte
2010**

Zeila Susan Keli Silva

**A FUNÇÃO GERENCIAL NO “TEMPLO DAS MUSAS”:
um estudo em museus de Belo Horizonte**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Kely César Martins de Paiva.

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações.

Área de concentração: Organização e Estratégia.

Belo Horizonte
2010

S586f

Silva, Zeila Susan Keli

A função gerencial no “templo das musas”: um estudo em museus de Belo Horizonte / Zeila Susan Keli Silva. – Belo Horizonte: FNH, 2010.

124 f.

Orientadora: Profª Drª Kely César Martins de Paiva
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes,
Programa de Pós-graduação em Administração

1. Gerentes. 2. Gerência. 3. Museus - Gestão. I. Paiva, Kely César Martins de. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título
CDD: 658.409



**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **ZEILA SUSAN KELI SILVA**

Matrícula: 770222


LINHA DE PESQUISA: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

ORIENTADOR(A): Profª Drª Kely César Martins Paiva

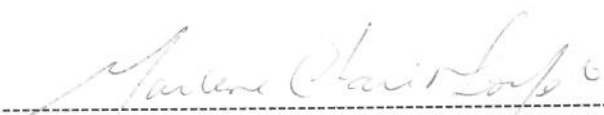
TÍTULO: **A FUNÇÃO GERENCIAL NO "TEMPLO DAS MUSAS": um estudo em museus de Belo Horizonte..**

DATA: 26/02/2010


BANCA EXAMINADORA:



Profª Drª Kely César Martins Paiva
ORIENTADORA (Faculdade Novos Horizontes)



Profª Drª Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo
(Faculdade Novos Horizontes)



Prof. Dr. Armindo dos Santos de Sousa Teodósio
PUC - Minas

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão na Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e Estratégia, de autoria de ZEILA SUSAN KELI SILVA, sob a orientação da Profa. Dra. KELY CÉSAR MARTINS PAIVA, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "A FUNÇÃO GERENCIAL NO "TEMPLO DAS MUSAS": um estudo em museus de Belo Horizonte", contendo 124 páginas.

Dados da revisão:

Ortográfica

Redação

Normalização bibliográfica

Início: 5/02/2010 Término: 8/02/2010

Belo Horizonte, 8/02/2010.

Prof.(a): Patrícia Rodrigues Tanuri Baptista

Assinatura: 

Dedico a minha família que sempre caminha ao meu lado, aos meus professores e amigos que torceram para que eu conseguisse meu objetivo.

AGRADECIMENTO

Agradecer é um gesto de grande respeito para com o outro. Respeito pelo que são e o que fazem por você. Nesse sentido, tenho a muitos que agradecer.

Agradeço à minha família, doce companheira de todas as horas.

Agradeço aos meus professores, em especial à professora Kely César, que vibrava com cada conquista durante a pesquisa, por mais simples que fosse e pelo apoio em todos os momentos.

Agradeço à gentileza de Edna e Adélia que prontamente e carinhosamente sempre me atenderam.

Não poderia deixar de agradecer às funcionárias da biblioteca que, entre um empréstimo e outro, se mostraram interessadas pelos meus estudos.

Outra pessoa importante nesta caminhada foi Cilene Moreno que permitiu que eu iniciasse meus estudos mesmo comprometendo minha jornada de trabalho. Sem sua colaboração e compreensão, minhas dificuldades teriam sido maiores.

Também merecem meus sinceros agradecimentos os gestores que participaram da pesquisa. Nem todos os contatados foram solícitos ao pedido de uma entrevista e, por isso, aos que aceitaram, ficam meus sinceros agradecimentos.

Enfim, quero agradecer a todos, sem distinção, pois, ao nomear, corro o risco de ser indelicada com aqueles que, porventura, esqueci. Assim, a todos que fizeram parte deste percurso gratificante, que é a busca pelo conhecimento, meu muito obrigada.

*Guardar uma coisa não é escondê-la ou trancá-la.
Em cofre não se guarda coisa alguma.
Em cofre perde-se a coisa à vista.
Guardar uma coisa é olhá-la, fitá-la, mirá-la por
admirá-la, isto é, iluminá-la ou ser por ela
iluminado.
Guardar uma coisa é vigiá-la, isto é, fazer vigília
por
ela, isto é, velar por ela, isto é, estar acordado por ela [...].*

(Antonio Cícero de Miranda)

RESUMO

Esta pesquisa buscou compreender como se configura a função gerencial em museus de Belo Horizonte. Para isso, o referencial teórico foi construído considerando aspectos da função gerencial na Administração clássica e contemporânea, enfatizando-se as contribuições de Reed (1997) quanto às abordagens teóricas de tal função, peculiaridades sobre os museus e sua gestão. Baseando-se nos autores apresentados, um roteiro estruturado de entrevista foi elaborado. No “Templo das musas”, 10 gestores foram entrevistados e os dados analisados à luz da análise de conteúdo. Os resultados encontrados indicam que os gestores das organizações museais pesquisadas visualizam sua função como importante para que se cumpram os objetivos fundamentais de suas instituições. Além disso, eles buscam a perpetuação e a consolidação dos museus, a partir de uma equipe coesa e qualificada. Desafios, conflitos, dificuldades fazem parte do dia a dia dos gestores, assim como os pontos positivos da função que os alimentam em sua prática. Foi possível identificar características das perspectivas sociológicas da gestão como a técnica, política, crítica e praxeológica. Os gestores das organizações museais envolvidas no estudo têm um caminho considerável a ser percorrido no que tange à busca de sua consolidação no campo cultural como instituições expressivas. Dificuldades, como: o interesse ainda incipiente do público em geral pelos museus e a captação de recursos para a manutenção das instituições, colaboram para que a caminhada seja considerada árdua. Mas o desejo de que sejam alcançados os objetivos mostra que os gerentes entrevistados estão significativamente envolvidos com sua função. Após listar limitações percebidas da pesquisa, indicações de sugestões para futuras investigações foram delineadas.

Palavras chaves: gerência, gerentes, função gerencial, museu, museus.

ABSTRACT

This study aimed to understand how to set up the management function in museums in Belo Horizonte. For that, the theoretical framework and the interview guide were developed from the contributions of relevant authors from management, emphasizing the contributions from Reed (1997) when referring to theoretical approaches on the functions of the manager, singularities of museums and its management. Based on the mentioned authors, a structured design of interview was developed. In the "Temple of the Muses", data was analyzed according to content analysis based on an interview made with ten managers. The results indicate that managers of the museal organizations which were surveyed visualize their role as important to fulfill the fundamental goals of their institutions. Furthermore, they seek the perpetuation and consolidation of museums, from a cohesive and qualified team. Challenges, conflicts, difficulties are part of the daily life of managers, as well as their positive function which is motivation towards their practice. It was possible to identify characteristics of the sociological perspectives of management as the technical, political, critical and Praxeological. The managers from the museal organizations involved in this study have considerable ground to be covered when it comes to the pursuit of its consolidation in the cultural institutions as significant. Difficulties, such as incipient interest of the general public by museums and raise funds for the support of institutions collaborate for the hike to be considered strenuous. But the desire to achieve the goals shows that the managers are deeply involved in their function. After listing perceived limitations of the research, suggested indications for future research were outlined.

Key words: management, managers, management function, museum, museums.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de Belo Horizonte com a localização dos museus pesquisados. ...	53
Figura 2 – Acervo do Museu da Escola de Minas Gerais.....	54
Figura 3 – Museu de Arte da Pampulha – MAP	55
Figura 4 – Museu de Artes e Ofícios – MAO	56
Figura 5 – Museu de Mineralogia Professor Djalma Guimarães – MMPDG	57
Figura 6 – Bonecos do Giramundo.....	58
Figura 7 – Museu Histórico Abílio Barreto – MHAB.....	59
Figura 8 – Museu Inimá de Paula – MIP	60
Figura 9 – Museu da Polícia Militar de Minas Gerais – MHPMMG.....	61
Figura 10 – Superintendência de Museus do Estado de Minas Gerais – SUM.....	62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição dos sujeitos segundo o cargo ocupado.....	63
Gráfico 2 – Distribuição dos sujeitos segundo a faixa etária	64
Gráfico 3 – Distribuição dos sujeitos segundo o grau de escolaridade	65
Gráfico 4 – Distribuição dos sujeitos segundo o tempo de atuação na função gerencial	66
Gráfico 5 – Distribuição dos sujeitos segundo o tempo de trabalho na instituição pesquisada.	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências chave	27
Quadro 2 – Significado e objetivo de habilidades gerenciais.	28
Quadro 3 – Percepção comum dos gestores em relação à função social de suas práticas	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ser gestor ou gerente considerando o contexto atual e de forma geral ..	68
Tabela 2 – Visão dos gerentes sobre o museu onde exercem a função gerencial ...	69
Tabela 3 – Percepção dos gestores sobre o que é ser gestor no seu museu.....	71
Tabela 4 – Principais atividades da função gerencial.....	73
Tabela 5 – Pontos positivos da função gerencial	81
Tabela 6 – Pontos negativos da função gerencial.....	82
Tabela 7 – Dificuldades enfrentadas pelos gestores na função	84
Tabela 8 – Grandes desafios da função gerencial	85
Tabela 9 – Relacionamento com os superiores	88
Tabela 10 – Relacionamento com os subordinados.....	89
Tabela 11 – Relacionamento com gestores de outros museus.....	90
Tabela 12 – Exigências da função gerencial.....	93
Tabela 13 – Fatores que influenciam na formação e gestão de conflitos.....	95
Tabela 14 – Processo de aprendizagem dos gestores	96
Tabela 15 – Desejos dos gestores (“pedidos ao gênio”) e aspirações a respeito do seu ambiente de trabalho	97

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CBTU – Companhia Brasileira de Trens Urbanos
CPPG – Centro de Pesquisa e Pós Graduação
FACE - UFMG – Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais
FICART – Fundo de Investimento Cultural e Artístico
FNC – Fundo Nacional de Cultura
IBRAM – Instituto Brasileiro de Museus
ICMS – Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços
ICOM – Comitê Internacional de Museus
IEPHA – Instituto Estadual do Patrimônio Histórico Artístico de Minas Gerais
IPHAN – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
ISS – Imposto sobre Serviços
IPTU – Imposto Predial e Territorial Urbano
ITBI – Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis
LMIC – Lei Municipal de Incentivo à Cultura
MAO – Museu de Artes e Ofícios
MAP – Museu de Arte da Pampulha
MINC – Ministério da Cultura
MIP – Museu Inimá de Paula
MHAB – Museu Histórico Abílio Barreto
MHPMMG – Museu Histórico da Polícia Militar de Minas Gerais
MMPDG – Museu de Mineralogia Professor Djalma Guimarães
NURTEG – Núcleo de Pesquisa em Relações de poder e dinâmicas das organizações
PBH – Prefeitura de Belo Horizonte
PRONAC – Programa Nacional de Cultura
RIMC – Rede Informal de Museus e Centros Culturais
SALICNET – Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à Cultura
SEC – MG – Secretaria de Estado de Cultura de Minas Gerais
SUM – Superintendência de Museus do Estado de Minas Gerais
UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivos	14
1.1.1 Objetivo geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos	14
1.2 Justificativa	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2. 1 A função gerencial: de Taylor aos tempos atuais	18
2.1.1 Gerência na “administração tradicional”	18
2.1.2 Gerência na “administração contemporânea”	23
2.2 Sobre Museus: aspectos históricos e organizacionais	34
2.3 Sobre a Função Gerencial em Museus	41
3 METODOLOGIA	47
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	47
3.2 Unidades de Análise e de Observação	48
3.3 Coleta de Dados.....	49
3.4 Análise de Dados	50
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	52
4.1 Caracterização dos museus participantes do estudo	52
4.1.1 Museu da Escola de Minas Gerais	54
4.1.2 Museu de Arte da Pampulha – MAP	55
4.1.3 Museu de Artes e Ofícios – MAO	56
4.1.4 Museu de Mineralogia Professor Djalma Guimarães – MMPDG.....	57
4.1.5 Museu Giramundo.....	58
4.1.6 Museu Histórico Abílio Barreto – MHAB.....	59
4.1.7 Museu Inimá de Paula – MIP	60
4.1.8 Museu da Polícia Militar de Minas Gerais – MHPMMG.....	61
4.1.9 Superintendência de Museus do Estado de Minas Gerais – SUM	62
4.2 Análise descritiva das variáveis demográficas, ocupacionais e de carreira dos gerentes das instituições museais.....	63
4.3 Apresentação e análise dos dados das entrevistas	67
4.4 A perspectiva praxeológica – a análise da prática social dos gerentes de museus de Belo Horizonte.....	98
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
REFERÊNCIAS	112
APÊNDICES	122
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	122

1 INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo passa por um processo de reordenação produtiva marcado por uma busca de produtividade cada vez maior, pelo desenvolvimento tecnológico e gerencial e pela diminuição do trabalho humano nos setores da agricultura e na indústria (BERTO, 2006). Braga e Lima (2007) consideram que, a partir da década de 1990, a competição intensificada, a desregulamentação dos mercados, o desenvolvimento das tecnologias de informação e produção e novas políticas e legislações governamentais passaram a ser situações que também caracterizam o contexto atual.

Mudanças como essas implicam em processos de gestão cada vez mais complexos e eficientes. Para Reed (1997), a gestão assume importância relevante para a compreensão das dinâmicas de mudança institucional na sociedade moderna e pode ser considerada como uma prática social, possuidora de um conjunto de atividades inter-relacionadas e de mecanismos que regulam a atividade produtiva do trabalho. No entendimento desse autor, a gestão tem sido analisada tradicionalmente por meio de três abordagens (técnica, política e crítica) as quais podem ser integradas na perspectiva praxeológica apresentada por ele¹.

Nesse sentido, o gestor torna-se um agente social que, segundo Aktouf (1996), deve, além de planejar, organizar, dirigir e controlar, atender às inúmeras solicitações pontuais e dificuldades da sua organização e do seu meio. Assim, a função gerencial consiste em responder às exigências dos papéis de representar, informar, compreender, sintetizar, comunicar-se, orientar, distribuir recursos, etc., frente a empregados (subordinados e superiores), fornecedores, clientes e sociedade, remetendo a demandas de naturezas diferenciadas. Para Motta (2003), a função gerencial é vista como ambígua e repleta de dualidades, cuja prática é fragmentada e intermitente, sendo muito difícil compará-la a outras profissões.

Para Melo e Sperling (2002), a figura do gerente, independentemente de a

¹ Tais abordagens estão descritas com mais detalhes no referencial teórico.

organização ser privada ou pública, tem papel relevante, pois é por seu intermédio que as mudanças são realizadas, agregando outros valores à organização ou revendo os valores já existentes.

Uma vez que as práticas gerenciais são definidas por meio de decisões e ações, o gerente tem o papel primordial de catalisar potenciais e disponibilizar o conhecimento para sua equipe. Davel e Melo (2005) consideram que a atuação dos gerentes torna-se essencial para as organizações, pois são eles, como agentes sociais, que alimentam a dinâmica organizacional e procuram garantir o sucesso empresarial, se situando no elo dos processos sociais, tecnológicos, culturais, políticos, econômicos e ideológicos que conectam as estratégias com a ação. Esses autores também identificaram a função gerencial como uma prática dinâmica, carregada de ambivalência, instabilidade e contradição. A tensão é algo presente no cotidiano e enfrentá-la faz parte do tornar-se gerente.

O foco da pesquisa concentrou-se na função gerencial e o “palco social” escolhido foram os museus. Estes são organizações que se configuram tanto como espaço responsável pela guarda e disseminação da cultura material e imaterial das sociedades quanto como centros de inovações, sejam elas culturais ou tecnológicas, permitindo aos homens significar sua história, sua relação com o meio e o que são efetivamente (OLIVEIRA; SILVA, 2008). Historicamente, a origem dos museus se deu na antiga Grécia, consistindo em centros religiosos, espirituais e criativos. A palavra museu vem do grego *mouseion*, uma mescla entre centro de pesquisa e “templo das musas” as quais, na mitologia grega, eram deusas da inspiração e do aprendizado, além de serem protetoras das artes (SUANO, 1986). As musas eram nove deusas das artes e ciências e os primeiros escritores e artistas gregos pediam inspiração a elas antes de começarem a trabalhar (MITOLOGIA GREGA, 2009, p.1).

Hoje, os museus são “templos”, ou melhor, organizações que oferecem serviços. Kotler e Armstrong (1993) definem serviços como atividades ou benefícios que uma parte (indivíduo ou empresa) pode oferecer a outra e que são essencialmente intangíveis, não resultando na posse de algum bem material, especificamente. Esses autores também salientam que, para obter sucesso, as empresas de serviços devem criar diferenciações competitivas, oferecendo serviços com padrões de

qualidade e encontrando meios de aumentar a produtividade dos mesmos.

No caso de museus, Berto (2006) afirma que seus serviços dependem de ações como concepção, projeto, experimentação, consolidação, avaliação e inovação como qualquer bem tangível que se deseja competitivo. Assim, envolvem relações que ofereçam benefícios específicos para o cliente, os quais devem ser constantemente desenvolvidos e monitorados, o que conseqüentemente faz a atividade produtiva dos museus (serviços) ser gerenciada por meio de um modelo de negócio. Tais ações, como já mencionado, são de responsabilidade do gestor, o qual pode estar lotado em cargos com diferentes títulos dependendo do museu, podendo ser o diretor, o curador, o assessor, etc.

Note-se que, conforme Boin (2004), são os homens que dão vida às organizações, pois enquanto estruturas elas não existem em si, mas somente após a ação destes que as fazem viver, esculpem e lhes dão sua significação. O gerente é responsável pela construção, manutenção e inovação de uma organização que, envolvido nas práticas sociais, torna-se agente funcional, autor e ator da sua história. Partindo dessas afirmações, percebe-se que a função gerencial é uma prática social e está associada essencialmente com o sujeito da ação (DAVEL; MELO, 2005).

Nesse sentido, Motta (2003) considera que é a gerência a grande responsável por fazer as coisas acontecerem, por obter resultados. E por isso, “a gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir” (MOTTA, 2003, p. 26).

Essa realidade é estendida às organizações do campo cultural, o que inclui os museus. Vieira e Carvalho (2003) sinalizam que é recente o interesse pelo estudo das organizações do campo da cultura no âmbito dos estudos organizacionais. Se antes, essas podiam ser conduzidas sob o signo do amadorismo e da intuição dos indivíduos, hoje, devido às mudanças sociais e econômicas, elas precisam acompanhar a crescente busca pelo profissionalismo e pela eficiência nos procedimentos, assim como possuem dirigentes de perfil adequado às demandas desse tipo de organização.

Assim, diante da situação problemática apresentada, que envolve a importância do

gestor em qualquer organização e o contexto em que se inscrevem os museus, a pergunta que norteou esta pesquisa foi explicitada da seguinte forma: **como se configura a função gerencial em museus de Belo Horizonte, na percepção dos próprios gestores?**

Para respondê-la, foram traçados os objetivos que se seguem. Antes, porém, convém ressaltar que os gestores dos museus pesquisados podem possuir cargo formal diferenciado, conforme definição de cada organização abordada, podendo ser gerentes, diretores, assessores, curadores, etc.

1.1 Objetivos

Os objetivos desse estudo foram divididos em geral e específicos.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em descrever e analisar como se configura a função gerencial em organizações museológicas, localizadas em Belo Horizonte, na percepção dos próprios gestores.

1.1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- a) descrever e analisar as percepções dos gestores dos museus abordados a respeito de elementos constituintes da sua função (atividades, aspectos positivos e negativos, dificuldades, processos decisórios, comunicativos e de aprendizagem, exigências, relacionamentos, conflitos, uso de tecnologia, desafios e desejos).
- b) compreender a função gerencial em museus de Belo Horizonte com base nas

abordagens descritas por Reed (1997): perspectivas técnica, política e crítica, chegando até a perspectiva praxeológica que visualiza a gestão como uma prática social.

Como objetivo secundário, pretende-se informar os gestores participantes da pesquisa acerca dos resultados obtidos, propondo uma reflexão sobre a sua realidade, o que pode vir a contribuir para melhorias no exercício de sua função.

1.2 Justificativa

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa sobre a função e o trabalho gerencial no Brasil tem crescido sob várias perspectivas (ESTHER; MELO, 2007, AKTOUF, 2005). “A atividade gerencial tornou-se um objeto de estudo de diversos autores, principalmente em razão de um contexto rico em diversidades e complexidades” (BUNDCHEN; ROSSETTO; SILVA, 2008, p. 1). Para Tureta e Tonelli (2008), o gerente tornou-se uma figura tradicional nas empresas assim como “objeto de estudo desde o início do século passado, por diferentes perspectivas teóricas e metodológicas, tanto em trabalhos internacionais como nacionais” (TURETA; TONELLI, 2008, p. 2).

Sarsur e Cruz (2003) também reforçam que a função gerencial vem sendo estudada

Sob diversos prismas e metodologias, ora partindo de pesquisa secundária, via análise das obras e interpretações de diversos autores e suas abordagens sobre o tema, ou em levantamentos primários sobre as situações vivenciadas pelos gestores e outras por eles idealizadas, suas reais atribuições e o caráter ideológico de sua permanência na gestão das empresas (SARSUR; CRUZ, 2003, p. 3).

No entanto, considerando o campo da administração, no que tange a organizações museológicas, estudos aprofundados sobre a função gerencial não se verificam, deixando espaços abertos para a compreensão das especificidades dessa função nesse tipo de organização.

No caso de museus, alguns temas já estudados como poder, processos de

institucionalização e mudança (VIEIRA; LEÃO JUNIOR, 2000), formação, estruturação e composição do campo organizacional (GOULART; MENEZES; GONÇALVES, 2002; LEÃO JUNIOR, 2002; VIEIRA; CARVALHO, 2003), estratégias de marketing (BERTO, 2006; MOLIN; SOUZA, 2006), controle organizacional (VERCHAI; SILVA, 2006), inclusão cultural e gestão mercadológica (BERTO, 2006), conflitos (OLIVEIRA; SILVA, 2008), simbolismo (MACHADO; SARAIVA, 2006), patrimonialismo (ARAÚJO; DOURADO, 2006), ajudaram na busca de informações que contribuem para o entendimento da função gerencial.

A escolha por organizações museológicas se deu considerando que, conforme Leão Júnior (2002), o campo da cultura vem passando, nos últimos anos, por processos de transformação na definição de seu papel social, procurando buscar uma aproximação maior com a sociedade de maneira geral e diminuir o estigma de ser considerado como uma expressão da classe dominante. Nesse processo, os museus se fazem presentes, pois representam organizações que possuem como uma das suas funções serem os guardiões das manifestações culturais dos indivíduos ou de uma sociedade. A escolha também incluiu o que Nascimento Júnior (2008) afirmou acerca dos debates que envolvem os museus.

Nunca antes neste país os museus foram tão discutidos. O espaço que o tema dos museus vem ocupando está refletindo positivamente para que as políticas culturais se aproximem mais do universo museal. Atualmente, existem cerca de 60 mil museus no mundo, dos quais 90% criados após a segunda guerra mundial. No Brasil são cerca de 3.000 museus que representam 5% dos museus do mundo. Por esta razão, tal qual em outros países a realidade museológica tem que ser pensada e repensada em todo momento (NASCIMENTO JÚNIOR, 2008).

Convém ressaltar que, em 2003, foram registrados 14 milhões de visitas em museus brasileiros e esse número cresceu para 21 milhões em 2007. A Política Nacional de Museus lançada pelo ministro Gilberto Gil também foi um estímulo para evidenciar as instituições museais no cenário brasileiro. Alguns dados revelam isto: os investimentos ampliaram de R\$ 24 milhões para R\$ 140 milhões e mais de 20 mil profissionais foram capacitados em cinco anos (NASCIMENTO JÚNIOR, 2008).

Por outro lado, os museus ainda se constituem espaço pouco explorado como campo de conhecimento peculiar, assim como suas atividades. Exemplo disso é o

número ainda pequeno de cursos de graduação de museologia no Brasil – 10 cursos de graduação e um mestrado (FÓRUM DOS MUSEUS, 2009).

A prática da função gerencial é importante para a sociedade, pois as organizações influenciam seus hábitos, costumes e valores, sendo também influenciadas por ela. O estudo da função gerencial em museus buscou contribuir para a sociedade em duplo sentido: refletindo sobre a *práxis* gerencial e agregando valor para os conhecimentos sobre as organizações museológicas.

Desse modo, considerando os aspectos citados, investigar sobre o gerenciamento de museus pode servir de referência para outras pesquisas tanto em instituições culturais, como nas demais organizações, o que contribui para a consolidação desses estudos, em conformidade com os apresentados por Melo (2006), além de caracterizar-se como um primeiro esforço de estudo no campo da gestão cultural na linha de pesquisa “Relações de poder e dinâmicas das organizações” do Núcleo de Pesquisa em Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão (NURTEG), criado em 1974 na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (FACE-UFMG) e atualmente vinculado à Faculdade Novos Horizontes.

A pesquisa foi estruturada em seis capítulos. O primeiro constitui-se da introdução apresentada, que contém uma explanação mais ampla sobre a importância da função gerencial nas organizações, a delimitação do problema, os objetivos e a justificativa. O referencial teórico representa o segundo capítulo e tem três pontos: o debate sobre a função gerencial vista a partir dos aspectos da Administração clássica e contemporânea, explanações sobre os museus, e a função gerencial em museus. Em seguida, têm-se os procedimentos metodológicos escolhidos para a realização da pesquisa. Os quarto e quinto capítulos são, respectivamente, a apresentação e análise dos dados coletados na pesquisa e as considerações finais. As referências utilizadas fecham a pesquisa, constituindo-se no sexto capítulo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A função gerencial: de Taylor aos tempos atuais

Os modelos e definições sobre gestão encontram-se em constante evolução, sendo substancialmente influenciados pelos movimentos das transformações sociais e econômicas. Junquilha (2005) lembra que o trabalho gerencial deve ser visto sob um olhar observador dos aspectos políticos e das relações sociais que dele emergem, pois é uma prática dotada de tensões inerentes às relações de produção, determinadas pelo conflito de interesses.

As considerações deste estudo sobre as diversas visões relativas à função gerencial tiveram seu percurso similar ao citado no estudo de Paiva, Esther e Pires (2004) e também a divisão utilizada por Aktouf (1996) que considerou como “administração tradicional” as teorias administrativas “anteriores às correntes da cultura organizacional e da qualidade total” (AKTOUF, 1996, p. 36). Nessa pesquisa, foram adotados como autores dessa linha Taylor, Fayol, Barnard, Likert e Katz. Os demais autores que se aprofundaram no assunto foram considerados contemporâneos, como é o caso de Mintzberg, Lapierre, Hill, Drucker, Morgan, Motta, Melo, dentre outros cujas contribuições estão explicitadas a seguir.

2.1.1 Gerência na “administração tradicional”

Braverman (1974), para explicar a origem da gerência, lembra que, a partir do momento em que o capitalista se viu obrigado a lidar com o trabalho assalariado, a ordenar as horas dos trabalhadores, antes acostumados a definir seu próprio horário, e a organizá-los num mesmo teto, foi necessário que alguém efetivasse o controle e a administração da organização. Com isso, o gerente surge no contexto das novas relações sociais que passaram a estruturar o processo produtivo, caracterizadas pelo antagonismo entre aqueles que executam o trabalho – os

trabalhadores - e aqueles que dele se beneficiam – os capitalistas.

Na visão taylorista, a tarefa do gerente consistia na supervisão funcional dos trabalhadores. Além disso, o gerente deveria planejar, selecionar cientificamente os mais aptos (“homem certo no lugar certo”), prepará-los para o trabalho, assim como as máquinas necessárias, controlar e executar, distribuindo tarefas para que os trabalhadores de forma disciplinada pudessem contribuir para assegurar a máxima prosperidade para o patrão (TAYLOR, 2006). A função gerencial para Taylor fazia parte da sua visão mecanicista de ver a realidade organizacional.

À gerência é atribuída, por exemplo, a função de reunir todos os conhecimentos tradicionais que no passado possuíram os trabalhadores e classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas, grandemente úteis ao operário para execução do seu trabalho diário (TAYLOR, 2006, p. 40) O homem, cuja especialidade sob a administração científica é planejar, verifica inevitavelmente que o trabalho pode ser feito melhor e mais economicamente mediante divisão do trabalho, em que cada operação mecânica, por exemplo, deve ser precedida de vários estudos preparatórios, realizados por outros homens. E tudo isso envolve, como dissemos, *uma divisão equitativa de responsabilidade e de trabalho entre a direção e o operário* (TAYLOR, 2006, p. 41).

Fayol (1964) propôs as funções administrativas - previsão, organização, comando, coordenação e controle - e quatorze princípios que norteavam, na sua visão, as ações das gerências. O autor, ainda, considerava que a função administrativa teria por órgão e instrumento o corpo social, valorizando de modo precursor o trabalho do gerente no que tange a sua relação com as pessoas (FAYOL, 1964).

Para a saúde e o bom funcionamento do corpo social, é necessário certo número de condições, a que se pode dar indiferentemente o nome de princípios, leis ou regras. Empregarei de preferência a palavra **princípios**, afastando, entretanto, de sua significação toda ideia de rigidez. Não existe nada rígido nem absoluto em matéria administrativa; tudo nela é uma questão de **medida** (FAYOL, 1964, p. 29).

Os principais princípios identificados por Fayol (1964) com mais frequência foram:

1. Divisão do trabalho;
2. A autoridade e a responsabilidade;
3. A disciplina;
4. A unidade de comando;
5. A unidade de direção;
6. A subordinação do interesse particular ao interesse geral;
7. A remuneração do pessoal;
8. A centralização;

9. A hierarquia;
10. A ordem;
11. A equidade;
12. A estabilidade do pessoal;
13. A iniciativa;
14. A união do pessoal (FAYOL, 1964, p. 30).

Para Fayol (1964), o gerente faz parte da estrutura formal da organização, possuidor do poder legítimo para ser o pensante que direciona os trabalhadores na execução das tarefas manuais. Para isso, “deixa clara a importância da competência administrativa para o desempenho organizacional” (NETO, 2002, p. 5).

Chester Barnard (1971), alicerçado em sua longa experiência como executivo, afirmou que

Uma organização passa a existir quando (1) há pessoas aptas a se comunicarem entre si, (2) que estão desejando contribuir com sua ação, (3) para a realização de um propósito comum. Os elementos de uma organização consistem, portanto em (1) comunicação; (2) desejo de servir; e (3) propósito comum (BARNARD, 1971, p. 101).

Para ele, o gerente é responsável pela formulação dos objetivos e propósitos da organização, pelo processo de comunicação, pela qualidade moral da liderança, pelo estímulo ao trabalho e por encontrar formas de atingir os propósitos organizacionais (BARNARD, 1971). Sua abordagem volta-se para o comportamento dos indivíduos como fator fundamental para a eficiência da organização.

Com o passar do tempo, a figura do gerente basicamente autoritário, comum nas organizações taylor-fordistas, foi sendo questionada. Esse padrão de gerenciamento não trazia resultados efetivos frente ao mundo que tinha como característica um aumento da concorrência e busca por uma eficiência maior (PAIVA; ESTHER; PIRES, 2004). Novos elementos foram adicionados à função gerencial

Para Likert (1979), um sistema de administração envolvia variáveis como a natureza das forças motivacionais, a comunicação, o processo da influência-interação, o processo decisório, a estipulação de metas, a natureza dos processos de controle e as características do desempenho.

O papel do gerente estava relacionado com o sucesso da organização, sendo que,

quanto maior sua habilidade em utilizar métodos de supervisão em grupo, tanto maiores seriam a produtividade e a satisfação do empregado (LIKERT, 1979).

Katz (1986) reforçou a questão das habilidades do gerente, englobando-as em três pontos: habilidades técnicas, humanas e conceituais. Essas são desenvolvidas com maior ou menor intensidade de acordo com o nível da gerência (baixa, média e alta), mas se fazem necessárias para o desenvolvimento da organização.

As habilidades técnicas compreendem no conhecimento especializado, na capacidade analítica e na facilidade de usar instrumentos e técnicas específicas para o desempenho do trabalho (KATZ, 1986).

Katz (1986) considera que a habilidade conceitual compreende a capacidade de considerar a organização como um todo, reconhecendo a interdependência das diversas funções.

Para o autor, a habilidade humana possibilita ao indivíduo ser consciente de suas próprias atitudes, opiniões e convicções acerca dos outros e compreender o que os outros realmente querem dizer com as palavras e atos. Além disso, possuir essa habilidade facilita ao administrador não só comunicar aos demais aquilo que pretende dizer com seu próprio modo de agir como também identificar seus anseios e motivações (KATZ, 1986).

O desenvolvimento de habilidades humanas ajuda consideravelmente no atingimento dos objetivos organizacionais. Um clima relacional e social favorável à qualidade do estar juntos e para a cooperação entre os empregados de uma empresa são a base de ações que promovem o sucesso organizacional como lembra Aktouf (1996).

Para Motta (2003), a visão ordenada e tradicional sobre a função gerencial, que enxerga o gerente como um decisor racional, um planejador que seguia procedimentos e um coordenador e supervisor eficiente das atividades organizacionais, hoje não é mais cabível e as pesquisas evidenciam que o lugar comum da gerência é exatamente o contrário. Há uma carga grande e inesperada

de tarefas não previstas, dificuldades para realizar um trabalho essencialmente linear, contínuo e uma natureza variável de atividades. As organizações são, então, uma “realidade caótica” (MOTTA, 2003, p. 21).

As contribuições dos autores da administração tradicional devem ser pensadas atualmente, considerando a realidade cambiante que as organizações vivem e muito do que era defendido em épocas passadas não se faz mais adequado. Aktouf (1996) sintetiza as contribuições da “administração clássica”, afirmando que esses autores concebiam a gestão como uma coleção de técnicas e receitas. Estas, entretanto, não conseguem atender às organizações modernas, puramente como foram idealizadas.

Um exemplo disso é a racionalidade originada principalmente dos princípios da administração clássica. Se, antes, isso era uma excelente forma de fazer funcionar e de rentabilizar as fábricas, hoje, ela não é suficiente, pois a competição se dá por meio da criatividade, da qualidade, que implicam capacidades e atitudes que obrigam cada pessoa, assim como toda a organização e seu corpo de conhecimentos organizados a mobilizarem ações voltadas para a inventividade, a iniciativa, a imaginação e o engajamento criador de quem o faz (AKTOUF, 1996).

No mundo atual, é preciso considerar a face da imprevisibilidade e da interação humana que conferem um caráter ilógico, intuitivo, emocional, espontâneo e irracional da função gerencial, sendo necessário, então, compreender a gestão moderna em ambos os sentidos (MOTTA, 2003).

Entretanto, compreender a função gerencial não é tarefa fácil a começar pela própria definição do que é ser gerente. Melo (1995) reconhece a dificuldade de definir o papel do gerente uma vez que ele está numa posição intermediária entre a direção da empresa (alta gerência) e o empregado, como é o caso do gerente de linha ou supervisor. O gerente é caracterizado por aquele que busca o desempenho da organização, ocupando um lugar crítico.

Os autores citados na próxima seção contribuem para a discussão acerca da função gerencial sob a égide da administração contemporânea, trazendo novos elementos

para a reflexão de sua *práxis*.

Os temas levantados pelos autores a seguir tratam do processo decisório, dos papéis desempenhados pelo gerente, das habilidades gerenciais, do relacionamento com a equipe, da necessidade de considerar os empregados como fator de suma importância nas organizações, das dificuldades encontradas pelos gerentes e dos impactos da tecnologia e da própria prática da função gerencial.

2.1.2 Gerência na “administração contemporânea”

O gestor atual vive em um mundo globalizado, com mudanças rápidas e intensa competição. Tecnologias aproximaram (ou afastaram) as empresas e até mesmo os homens, os negócios se tornaram mais intensos e efêmeros e a realidade cada vez mais fragmentada. Essa realidade impacta cada organização de uma forma, uma vez que, apesar de estarem dentro de um contexto geral, cada uma possui particularidades que a diferencia das demais. O debate que se concentra nesta seção considera o gerente como mediador de relações sociais, participante de jogos de poder próprios das organizações (DAVEL; MELO, 2005; REED, 1997), assim como aquele que desempenha diversas atividades de natureza diferenciadas (como técnicas e sociais) em um contexto marcado por interesses econômicos distintos, conforme Reed (1997) discute em sua abordagem sociológica da gestão.

Já não é suficiente compreender o gerente a partir da sua técnica, cálculo, receitas ou ferramentas, mas também compreendê-lo a partir da sua capacidade de reflexão. Segundo Aktouf (1996), o gerente deve ser capaz de compreender antes de agir, de saber utilizar sua reflexão e seu julgamento, apoiado em conhecimentos e experiências interiorizadas, ricas e variadas.

Para Tonelli e Dantas (2007), as crises econômicas que marcaram o final dos anos 80 e início dos anos 90 provocaram mudanças nas estruturas das organizações implicando na necessidade de mais flexibilidade, menor hierarquização e estímulo ao trabalho em equipe. Nesse contexto, os gerentes foram obrigados a rever suas

práticas e incorporar novas ações ao seu cotidiano.

Responder a essas novas expectativas exige que os gerentes passem a resolver problemas, tomem decisões e riscos, além de tomarem para si a responsabilidade pela satisfação dos clientes e pela melhoria dos processos, e esquecerem de sua condição de poder e *status*. Paralelamente, esses profissionais deverão manter características como dedicação, lealdade, disponibilidade, controlar custos, ter alta *performance* e contribuir para o sentimento de satisfação da equipe de trabalho (TONELLI; DANTAS, 2007, p. 298).

No que tange às principais atividades da função gerencial, além das tradicionais, como planejar, coordenar, organizar, controlar e dirigir (FAYOL 1964), em geral, elas continuam sendo dirigidas para o atingimento dos objetivos organizacionais. Drucker (1998) ressaltou que o trabalho do gerente envolve atividades, como: preocupar-se com custos, preços, programação de vendas, controle de qualidade, atendimento ao cliente, compras, pessoas, etc., sempre visando a resultados econômicos. O trabalho é medido por indicadores, tais como: produção, lucro, posição que a empresa ocupa no mercado, inovação, produtividade, desenvolvimento pessoal, qualidade e resultados financeiros.

Outra atividade importante para a função gerencial é a capacidade de “ler” e entender o que está acontecendo numa organização. Os gerentes precisam desenvolver essa competência administrativa básica para que se opere a gestão sintonizada com as mudanças ocorridas (MORGAN, 2006) e auxilie conseqüentemente nas diversas ações gerenciais, como, por exemplo, os processos de tomada de decisões e de mediações de conflitos.

Tomar decisões é uma das atividades mais intensas da função gerencial e, segundo Motta (2003), o processo decisório organizacional é um dos condicionantes fundamentais do comportamento gerencial e deve ser compreendido dentro da ilogicidade e ambigüidade da vida organizacional.

“A administração lida com partes de conhecimentos científicos, partes de experiências, de técnicas, de sentido estético, de sentido da intuição etc.” (AKTOUF, 1996, p. 148). E por ser uma atividade administrativa, o processo decisório está incluso nessa consideração.

Motta (2003) lembra que, considerando as rotinas da função gerencial, o processo decisório muitas vezes é realizado sem uma reflexão aprofundada, uma vez que o dirigente se vê constantemente pressionado por demandas urgentes. Para Lapierre (1989), a personalidade dos indivíduos em cargos de direção influencia diretamente a forma de administrar as empresas. As decisões não são baseadas exclusivamente em razões racionais, mas também nos desejos, valores, gostos e interesses pessoais dos administradores denotando uma lógica política que perpassa a organização. Nesse sentido, Morgan (2006) destaca a relação entre interesses, conflitos e poder, sendo essa tríade alvo da atenção do gestor como ator privilegiado nessa realidade.

Mintzberg (1986) verificou que a função gerencial é realizada por meio do exercício de papéis que o gerente desempenha e que o desempenho depende da maneira como ele entende e responde às pressões e dilemas de sua função.

Um papel compreende um conjunto de expectativas criadas por cada organização a respeito do comportamento de uma pessoa, sendo influenciado pela cultura da organização e pela cultura nacional. Segundo Mintzberg (1986), os papéis são:

- a) papel decisório: como o próprio nome diz, relaciona-se com a tomada de decisões nos processos de planejamento, solução de problemas, alocação de recursos, negociação para atividades relacionadas às mudanças, geração de novas ideias, administração de recursos (tempo, equipamentos, pessoas, elaboração de orçamentos), delegação de responsabilidades e soluções de conflitos etc. O gerente assume então papéis como o empreendedor, como aquele que responde às pressões (manipulador de distúrbios), o alocador de recursos e o negociador. Quanto a este papel, ressalte-se a importância das contribuições de Simon (1970) em termos do processo de tomada de decisão, focalizando o conceito de “racionalidade limitada”, que implica a incapacidade humana de compreender totalmente as causas de problemas, os critérios de avaliação de alternativas e as consequências de cursos de ações adotados, findando em soluções apenas “satisfatórias”;

- b) papel interpessoal: voltado para o desenvolvimento das relações interpessoais com os envolvidos com a organização (gerentes, alta administração, líderes, subordinados, pares e indivíduos/organizações externos à organização, etc.). Enquadram-se neste item, além dos contatos formais e informais, o papel do líder em dirigir, motivar, influenciar, aconselhar, estabelecer contatos e treinar os envolvidos. Os papéis interpessoais estão relacionados com a imagem que o chefe desempenha em atividades cerimoniais, o seu papel de líder e os contatos que faz com os outros. Tais papéis, de caráter social e legal, decorrem do *status* e autoridade inerentes ao cargo ocupado pelo gestor;
- c) papel informativo: envolve o processo de comunicação de informações. O gestor torna-se um porta-voz autorizado formalmente a “falar” pela organização, além de ser o monitor e disseminador das informações para o público interno e/ou externo à organização. O gerente tem a responsabilidade de desenvolver atividades atreladas à busca de informações para compor uma rede de informações e a divulgação de todo o material por intermédio de várias formas.

Relacionar-se e comunicar-se com os diversos *stakeholders* que fazem parte de uma organização implica ao mesmo tempo em um grande desafio e uma dificuldade no dia a dia do gerente. Aktouf (1996) alerta, recorrendo à etimologia da palavra comunicação – “colocar em comum” -, que o gestor deveria fazê-lo de forma a eliminar o caráter controlador e dominador que a comunicação pode assumir. O gestor deve criar espaços de escuta verdadeira, pois, é a partir da palavra, que as pessoas na organização podem compartilhar, consultar-se, compreender-se e caminharem juntas.

Para Quinn *et al.* (2003), a eficácia organizacional é alcançada a partir do exercício de modelos de gestão que, apesar de serem perspectivas ou domínios distintos, mantêm uma inter-relação. Esses modelos são: modelo das metas racionais; modelo das relações humanas; modelo de processos internos e modelo dos sistemas abertos. Nenhum dos modelos isoladamente é capaz de conseguir a eficácia organizacional e por isso é preciso que sejam considerados como um arcabouço maior.

Desse modo, o gerente, no exercício de sua função, deve explorar e utilizar competências e comportamentos condizentes com os modelos, desempenhando os papéis adequados que podem, inclusive, serem antagônicos e conflitantes. Os comportamentos associados às várias competências precisam ser aprendidos, modificados, mantidos ou extintos, dependendo do nível hierárquico em que os gerentes se encontram (QUINN *et al.*, 2003).

Segundo Quinn *et al.* (2003), é no exercício da função gerencial que as competências se manifestam. Os papéis executados pelos gerentes, assim como suas respectivas competências foram descritos no QUADRO 1.

PAPÉIS GERENCIAIS	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
Papel de mentor	1. Compreender de si mesmo e dos outros 2. Comunicação eficaz 3. Desenvolvimento de empregados
Papel de facilitador	1. Construção de equipes 2. Uso do processo decisório participativo 3. Administração de conflitos
Papel de monitor	1. Monitoramento do desempenho individual 2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos 3. Análise de informações com pensamento crítico
Papel de coordenador	1. Gerenciamento de projetos 2. Planejamento do trabalho 3. Gerenciamento multidisciplinar
Papel de diretor	1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão 2. Estabelecimento de metas e objetivos 3. Planejamento e organização
Papel de produtor	1. Trabalho produtivo 2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo 3. Gerenciamento do tempo e do estresse
Papel de negociador	1. Construção e manutenção de uma base de poder 2. Negociação de acordos e compromissos 3. Apresentação de ideias
Papel de inovador	1. Convívio com a mudança 2. Pensamento criativo 3. Gerenciamento da mudança

Quadro 1 – Os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências chave
Fonte: QUINN *et al.* (2003, p. 25).

Outro ponto crítico para o gestor é a sua grande dependência da equipe, pois são os empregados que mais conhecem o trabalho da organização, sendo este desenvolvido em suas especialidades. Hill (1993), em seu estudo que acompanhou 19 gerentes em seu processo de formação, identificou a dependência gerencial em relação aos atores sociais que impactam na organização, principalmente seus subordinados. Manter uma relação equilibrada com a equipe torna-se um fator de

suma importância para os processos de gestão.

Em um mundo dinâmico e mutável, aprender passa a ser, então, uma necessidade de sobrevivência para os gerentes. Motta (2003) sinaliza que os gerentes chegam inicialmente a compreender quais são os objetivos da organização julgando serem capazes de atendê-los. Entretanto, assustam-se com as variáveis não controláveis que vão encontrando no caminho. A todo tempo, os gerentes se deparam com mudanças e imprevisibilidade do seu trabalho e precisam desenvolver novas atitudes gerenciais para enfrentar os desafios do cotidiano.

O processo de aprendizado gerencial se dá quando o gestor adquire novos conhecimentos, atitudes e valores em relação ao seu trabalho, dando-lhe subsídios para ampliar sua capacidade de análise de problemas, de tomar consciência dos comportamentos, de conhecer melhor o próprio estilo gerencial e obter habilidades para uma prática mais eficiente e eficaz de acordo com o contexto organizacional (MOTTA, 2003). Assim, o aprendizado gerencial envolve quatro dimensões básicas: a cognitiva, a analítica, a comportamental e a habilidade de ação, explanadas no QUADRO 2.

HABILIDADE	SIGNIFICADO	OBJETIVO
Cognitiva	Saber categorizar problemas administrativos e ver relações entre categorias. Compreender o particular através do conhecimento do geral.	Aprender sobre a administração a partir do estoque de conhecimentos existentes sobre definição de objetivos e formulação de políticas e as ideias sistematizadas sobre estruturas, processos, técnicas e comportamento organizacionais.
Analítica	Saber a utilidade e a potencialidade das técnicas administrativas e adquirir mais realismo, profundidade e criatividade na solução de problemas.	Aprender a decompor problemas administrativos, identificar variáveis fundamentais, estabelecer relações de causa e efeito na busca de novas soluções, objetivos, prioridades e alternativas de ação.
Comportamental	Comportar-se de forma diferente do anteriormente acostumado para obter respostas comportamentais mais consistentes com objetivos de eficiência, eficácia, satisfação e segurança no trabalho.	Aprender novas maneiras de interação humana dentre padrões alternativos conhecidos e validados socialmente, como novas formas de comunicação de interação grupal ou de exercer ou lidar com poder e autoridade.
De ação	Desenvolver capacidade de interferir intencionalmente no sistema organizacional, ou seja, de transformar objetivos, valores e conhecimentos em formas efetivas de ação.	Aprender sobre si próprio, sobre sua função e sobre os objetivos e condições operacionais de sua organização. Desenvolver comprometimento com a missão socioeconômica da instituição em que trabalha.

Quadro 2 – Significado e objetivo de habilidades gerenciais.

Fonte: MOTTA (2003, p. 29)

O processo de mudança nas organizações depende do grau de aprendizagem que deve acontecer no indivíduo, no grupo e na organização.

Essa capacidade gerencial moderna só se consegue através do aprendizado gerencial mais sistematizado. Não se trata de um processo educacional para formar um produto, mas para abrir um caminho a novos valores e alternativas (MOTTA, 2003, p. 27).

Todas as situações vividas pelos gerentes (tomar decisões, comunicar-se, relacionar-se, enfrentar desafios, responder às demandas, etc.) são oportunidades de aprendizagem e podem ser realizadas tanto no ambiente organizacional quanto fora dele, em contato com o mundo que o rodeia. O importante é que o gerente se encontre aberto às possibilidades para aprender.

E esse mundo de possibilidades também pode ser uma fonte de tensão e estafa para os gestores. Como afirma Motta (2003), o trabalho do gerente está muito mais voltado para a construção de ações em uma trilha à beira de uma areia movediça ou a travessia de um rio cheio de piranhas, do que em solo firme e tranquilo. Para o autor, o gerente vive pressionado para adotar ações de curto prazo para resolver os problemas e buscar recursos, porém os resultados de seu trabalho são avaliados em longo prazo.

Outro ponto que aumenta a tensão da função gerencial é a presença de vários conflitos. Strannegard (2005) reforça a tônica da situação conflituosa e dual que os gerentes vivem atualmente, uma vez que eles estão “quase lá”, no limiar divisional da pirâmide social representada pelo alto escalão (altos diretores, acionistas, proprietários) e pelos empregados da base. São capazes de estruturar e planejar, buscando a ordem e controle necessários, mas se encontram perdidos e limitados em um mundo de incertezas, com objetivos muitas vezes indefinidos e desconhecidos.

Achatamento, redução de postos de gestão, mudanças socioculturais, desvalorização de tudo que possa ser considerado rígido e previsível, modificam sensivelmente as práticas de trabalho dos gerentes, trazendo repercussões sobre a vida profissional e pessoal desses sujeitos. Segundo Braga e Lima (2007), as

ambiguidades e as contradições do modelo de organização que caracterizam o contexto atual valorizam a capacidade de adaptação rápida às novas situações.

Para Tureta e Tonelli (2008) o trabalho do gerente é intenso, fragmentado e superficial. “O trabalho é caracterizado por interrupções, improvisações e os gerentes precisam ser generalistas e especialistas, ao mesmo tempo” (TURETA; TONELLI, 2008, p.3).

Os autores acima citados usam-se da metáfora do gerente “ciborgue” para salientar que, cada vez mais, a função gerencial é complexa e dinâmica exigindo de quem a realiza atos (quase cinematográficos) de um ciborgue que deve realizar suas atividades o mais rápido possível, gastando para isso o menor tempo de descanso e reposição de energias, utilizando equipamentos tecnológicos como *notebook* e suas placas *wireless*, *blackberries*, *iphones* para serem conectados em qualquer momento e lugar.

Autores como Paiva, Esther e Pires (2004), buscando refletir sobre a função gerencial e suas peculiaridades, trazem outro ponto para a compreensão da função gerencial, destrinchando-a em:

“Milícias” (características da atuação cotidiana, contradições, fragmentações e desafios), “malícias” (foco nas relações com outros atores sociais relevantes, como subordinados, chefias e clientes) e “delícias” (expectativas positivas, questões relacionadas ao poder, a *status*, realização) (PAIVA; ESTHER; PIRES, 2004, p. 2).

Os autores, ao darem outra lógica para os estudos sobre a função gerencial, incrementam a percepção da mesma, já que alinham estudiosos de diferentes percepções em torno de tais eixos. Assim, eles mostram como a função é permeada por questões a respeito das ações cotidianas do gestor (milícias), aspectos relacionais (malícias) necessários à efetivação de tais ações e, por fim, um lado gratificante ou positivo do exercício da mesma (delícias). Desse modo, fica mais clara a amplitude e a profundidade da função gerencial em organizações contemporâneas.

O trabalho de Reed (1997) contribui substancialmente para essa análise ao

sublinhar que a imagem atual do gestor é diferente da imagem platônica que o mostra como um executor racional do sistema de planificação e controle, sendo capaz de se adaptar rapidamente às condições de mudanças. O autor vê

Um quadro bem diferente, a de alguém lutando para chegar a um acordo com a realidade que obstinadamente se recusa a conformar-se com o esquema organizacional ou a ajustar-se às categorias e leis universais por ele especificadas (REED, 1997, p. 32).

As organizações de trabalho, para Reed (1997), se baseiam em princípios de operação e lógicas que geram contradições estruturais e processuais que refletem nas práticas de gestão. Sendo assim, é preciso compreender a gestão sob a perspectiva praxeológica que é mais abrangente e flexível que as abordagens técnica, política e crítica, consideradas individualmente e sintetizadas conforme se segue.

Quando se fala em perspectiva técnica, considera-se que a gestão é racionalmente concebida e realizada a partir da instrumentalidade das técnicas. O foco maior dessa abordagem recai sobre os elementos estruturais, tais como: “o grau de diferenciação funcional interna, o grau de centralização da tomada de decisões ou a extensão de regulamentos e procedimentos” (REED, 1997, p. 7). O controle é um elemento primordial para a garantia eficaz da realização dos objetivos organizacionais e está sob a responsabilidade do gestor.

A perspectiva política vê a gestão como um processo social voltado para o conflito, sua regulação entre os grupos e o poder envolto nas alianças que se formam nas estruturas de gestão. Se, antes, a ênfase era na estrutura, para esta perspectiva, o processo assume papel principal, e este é “alimentado” pelas relações de poder, e pelas oportunidades que tais relações asseguram na participação da reestruturação da ordem organizacional, sendo o gestor um dos efetivos responsáveis pela articulação política no âmbito organizacional (REED, 1997).

Já a perspectiva crítica de Reed (1997) baseia-se na teoria marxista, concebendo a gestão como um mecanismo de controle voltado para a satisfação dos imperativos econômicos e a necessidade de se criar um quadro ideológico que é utilizado para

mascarar as reais intenções da produção capitalista. Aos gestores, cabe a tarefa de desenvolver práticas capazes de “silenciar” os trabalhadores, contendo sua resistência real ou potencial de insubordinação ao sistema vigente. O gerente espelharia, então, assim como os modelos organizacionais (pois são construídos por estes), produtos diretos do sistema socioeconômico.

Reed (1997) afirma que nenhuma das perspectivas analíticas consideradas individualmente consegue compreender teórica, metodológica e pragmaticamente a gestão. Para ele, é preciso compreender a gestão sob a perspectiva praxeológica, que se relaciona com a prática, o “*modus vivendi*” (REED, 1997, p. 30) dos gestores, centrada no conjunto de estratégias de regulação e coordenação com que estes buscam organizar as práticas produtivas, configurando-a uma prática social.

A prática social da gestão deve ser vista considerando cinco fatores que, embora distintos, são inter-relacionados:

- 1) os tipos de atividades (práticas) desenvolvidas pelos indivíduos que se sentem membros de uma determinada comunidade;
- 2) os objetivos ou problemas comuns que constituem a base para que uma interação recíproca seja percebida entre os membros;
- 3) a percepção comum de suas práticas de acordo com a comunicação que os respectivos membros estabelecem através do quadro discursivo que organiza os seus pressupostos;
- 4) os meios ou recursos comuns, sejam eles materiais ou simbólicos, para que sejam obtidos os resultados esperados;
- 5) as condições ou constrangimentos que configuram e orientam a reciprocidade das práticas, os recursos necessários à sua realização e as relações que se permitem estabelecer entre os respectivos membros (REED, 1997), ou seja, as condições de sucesso e insucesso.

Assim, conforme o autor, a perspectiva praxeológica permite uma análise mais profunda da gestão, considerando os níveis organizacional, institucional e comportamental.

As práticas sociais da gestão podem ser agrupadas em primárias e secundárias. Como primárias, estão concentradas aquelas que objetivam as transformações das condições do meio no qual ocorre a vida social, por meio da produção de bens e serviços e das representações que envolvem essas condições. Já as práticas sociais secundárias buscam a realização da totalidade da integração e coordenação das práticas sociais primárias, utilizando mecanismos judiciais, políticos e administrativos, que compreendem as práticas sociais primárias. Nesse caso, a gestão busca converter as estruturas institucionais em organizações com um mínimo grau de coerência normativa, coesão social e continuidade temporal (REED, 1997).

Diante dos pontos expostos, é possível observar que as mudanças organizacionais, provocadas por transformações nas esferas econômicas, políticas, socioculturais, têm impactado consideravelmente a função gerencial, desencadeando novas formas de ser e agir do gerente. Assim, o gerente precisa criar estratégias de adaptação e inovação para que suas organizações possam ser competitivas e capazes de atender os objetivos da alta direção (acionistas, diretores etc.), os objetivos da equipe e os de outros envolvidos com a organização (clientes, consumidores, público, etc.).

Sintetizando os aspectos teóricos abordados neste referencial, percebe-se que a função gerencial compreende em uma prática social secundária, responsável por aspectos técnicos e políticos da organização, sendo influenciada por questões econômicas ditadas pelos interesses do capital (REED, 1997). Na busca de formas para tornar a organização mais eficaz, ser gestor implica em conhecer o negócio e sua própria condição enquanto sujeito de uma função fundamental para as organizações, inclusive as museológicas.

Na próxima seção encontram-se aspectos que apresentam os museus como instituições históricas, permeadas de elementos organizacionais que os aproximam de qualquer outra organização e, ao mesmo tempo, os particularizam.

2.2 Sobre Museus: aspectos históricos e organizacionais

O conhecimento e a cultura são resultados da necessidade humana de ao longo da sua existência criar registros da sua vivência, simbolizada através de seus instrumentos, artefatos, mitos, crenças, valores, regras de comportamento, arte, canto, dança, etc. “Lugares de memória, os museus prestam-se, assim, ao papel de resguardar a história do esquecimento dos homens” (MACHADO; SARAIVA, 2006, p. 7).

Cada período histórico tem suas particularidades que demonstram as mudanças que os homens sofrem com o decorrer do tempo. No contexto contemporâneo, o desenvolvimento tecnológico e as transformações globais são características marcantes e faz-se mais que necessária a continuidade dos registros humanos sobre sua realidade, pensamento e seu imaginário. “O velho e o novo devem ser compreendidos juntos como memória histórica, integrando, com suas condições temporais e espaciais, o imaginário coletivo” (MACHADO; SARAIVA, 2006, p. 6).

Para o Estatuto de Museus (2009), são consideradas museus,

as instituições sem fins lucrativos que conservam, investigam, comunicam, interpretam e expõem, para fins de preservação, estudo, pesquisa, educação, contemplação e turismo, conjuntos e coleções de valor histórico, artístico, científico, técnico ou de qualquer outra natureza cultural, abertas ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento (BRASIL, 2009, p.1).

Segundo o Comitê Internacional de Museus (ICOM), a definição de museus, aprovada pela 2ª assembléia geral em Barcelona no dia 06 de julho de 2001, é a de “instituição permanente, sem fins lucrativos, a serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público e que adquire, conserva, investiga, difunde e expõe os testemunhos materiais do homem e de seu entorno, para educação e deleite da sociedade” (MUSEUS, 2009, p.1).

No mesmo *site*, têm-se também explanações do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional – IPHAN –, autarquia do governo brasileiro vinculada ao Ministério da Cultura, que, em outubro de 2005, considerou, como definição, que o museu é

Uma instituição com personalidade jurídica própria ou vinculada a outra instituição com personalidade jurídica, aberta ao público, a serviço da sociedade e de seu desenvolvimento” e que apresenta as seguintes características:

- a) o trabalho permanente com o patrimônio cultural, em suas diversas manifestações;
- b) a presença de acervos e exposições colocados a serviço da sociedade com o objetivo de propiciar a ampliação do campo de possibilidades de construção identitária, a percepção crítica da realidade, a produção de conhecimentos e oportunidades de lazer;
- c) a utilização do patrimônio cultural como recurso educacional, turístico e de inclusão social;
- d) a vocação para a comunicação, a exposição, a documentação, a investigação, a interpretação e a preservação de bens culturais em suas diversas manifestações;
- e) a democratização do acesso, uso e produção de bens culturais para a promoção da dignidade da pessoa humana;
- f) a constituição de espaços democráticos e diversificados de relação e mediação cultural, sejam eles físicos ou virtuais (MUSEUS, 2009, p.1).

Considerando os expostos acima, os museus funcionam como *lócus* que especificadamente vem ao encontro do desejo humano de guardar, resguardar e manter viva uma memória. Estão voltados para a conservação, disposição e difusão dos testemunhos culturais e materiais da história e da sociedade como um todo. Para Chagas (2005, p. 24), os museus são “pontes entre tempos, espaços, indivíduos, grupos sociais e culturas diferentes”.

Segundo Magalhães (2005), os museus são locais de representação simbólica de uma comunidade, pois transformam objetos materiais e imateriais, aparentemente vulgares, em legados históricos ou testemunhais do desenvolvimento científico, técnico, artístico, de poder ou outro de uma determinada cultura.

Eles também são importantes atrativos turísticos (MOLIN; SOUZA, 2006) que promovem a cultura e a educação. “Os museus são atrações permanentes nos roteiros turísticos e culturais da humanidade devido à especificidade de suas ofertas – ideias, sensações, conhecimento e cultura” (BERTO, 2006, p. 1). Eles guardam e apresentam uma realidade simbólica carregada de sentimentos e pensamentos, que conectam as pessoas de mundos e culturas diferentes.

Segundo Molin e Souza (2006), a visita aos museus está compreendida dentro do chamado turismo cultural denominado como uma antítese aos parâmetros

“fordistas”, no qual produtos padronizados e massificados são substituídos por peças singulares e que permitem ao turista explorar realidades de uma forma particular.

A origem dos museus remete à antiga Grécia, muito antes da era cristã, onde consistiam em centros religiosos, espirituais e criativos. Como já especificado anteriormente, a palavra museu vem do grego *mouseion*, uma mescla entre centro de pesquisa e templo das musas que, na mitologia grega, eram deusas da inspiração e do aprendizado, além de serem protetoras das artes (SUANO, 1986).

As musas eram nove deusas das artes e ciências na mitologia grega. Elas eram filhas de Zeus, o rei dos deuses, e de Mnemosine, a deusa da memória. Cada musa protegia uma certa arte ou ciência. Elas viviam no Monte Olimpo com seu líder, o Deus Apolo. Com ele permaneciam jovens e belas eternamente e com ele aprenderam a cantar. Podiam ver o futuro, o que poucos deuses podiam fazer, tinham também o dom de banir toda tristeza e dor. As musas tinham vozes agradáveis e melódicas e frequentemente cantavam em coro. Os primeiros escritores e artistas gregos pediam inspiração às musas antes de começarem a trabalhar (MITOLOGIA GREGA, 2009, p.1).

Um dos primeiros museus foi construído por Tolomeo II Filadelfo em Alexandria – Egito, no século III a.C. e era “o local onde se estudava arte e ciência, uma mistura de templo e instituição de pesquisa, referência de uma irmandade religiosa dedicada à adoração das deusas” (ARAUJO; DOURADO, 2006, p. 3).

Numa primeira fase, os museus tinham, por detrás da sua fundação, a religião, ou a relação do homem com o divino (MAGALHÃES, 2005). Com o passar do tempo, foi associando-se que conhecimento e arte eram privilégios da nobreza, passando a ser uma demonstração de prestígio, as pessoas terem obras de arte valiosas. Era frequente a exibição de esculturas e pinturas em salões de palácios e residências de pessoas com dinheiro. A partir do século XVII, as exposições foram abertas ao público caracterizando, assim, o “museu moderno” (ARAÚJO; DOURADO, 2006).

Na Europa, as mudanças verificadas nos museus foram influenciadas pelo

aparecimento do Estado-Nação, dos novos ideais democráticos, da noção de comunidade de identidade nacional e a progressiva perda de fé religiosa (MAGALHÃES, 2005).

O primeiro museu moderno foi o *Ashmolean Museum* (1683), na Universidade de Oxford. Em 1793 na França, foi inaugurado o *Musée du Louvre*, considerado o primeiro museu verdadeiramente público, com finalidade recreativa e cultural.

Segundo Julião (s.d.), o surgimento das primeiras instituições museológicas no Brasil ocorreu no século XIX, sendo o primeiro, o Museu Real do Rio de Janeiro, atual Museu Nacional, fundado por D. João VI, em 1818. O acervo inicial tratava de pequena coleção de história natural doada pelo monarca. Outros museus foram criados, como o museu do Exército (1864), o da Marinha (1886), o Paranaense (1876) e o Instituto Histórico e Geográfico da Bahia (1894). No final do século XIX, havia aproximadamente 10 museus, sendo sua maioria voltada para a História Nacional. Os museus procuravam mostrar as riquezas culturais de cada império e depois da República como foi o caso do Museu Nacional e estavam mais voltados para a pesquisa do que para o grande público (SANTOS, 2004).

Aconteceu em 1922 a inauguração do Museu Histórico Nacional (MHN) que foi destinado a evidenciar a nacionalidade através de um acervo que representava a história da nação. O legado da elite brasileira assim como seus feitos históricos foram privilegiados e a participação da população foi mantida à parte.

No período entre 1930 e 1952 – Era Vargas, houve um grande apoio para o surgimento de museus patrocinados pelos governos federal e estadual, que tinham muito mais internalizados aspectos ideológicos do que voltados para a questão dos anseios populares (LEÃO JUNIOR, 2002).

Após o período pós-guerra, não há muitos dados disponibilizados sobre as transformações ocorridas nos museus brasileiros. Nas décadas de 1950 e 1960, a grande ênfase era dada à conservação das coleções e do papel educacional. Na década de 1970, os museus latino americanos foram alvos de críticas por serem considerados como instrumentos de veiculação de discursos políticos. A partir daí,

estes tiveram que mudar sua filosofia e conduta. O Brasil seguiu essa tendência.

As mudanças econômicas e sociais que estão ocorrendo, o aumento da expectativa de vida e a busca por qualidade de vida estão resultando em mudanças na relação trabalho e lazer dos brasileiros. Uma das evidências que comprovam essa nova realidade é o interesse do público em geral em museus. Leão Júnior (2002) ressalta que os museus vêm buscando uma nova identificação social que tenta romper o estigma que carregam de serem organizações tipicamente elitistas.

Oliveira (2004) afirma que a instituição museu, desde 1970, passou a enxergar o homem em seu contexto histórico-cultural, considerando pontos fundamentais, como a cidadania e a autonomia do homem não como um herói, mas como agente ativo das produções históricas. O museu não deve ser entendido como um lugar de coisas velhas ou sem vida, mas um espaço aberto que aprimore a visão entre sistema e ambiente, a história e a natureza e isso engloba todas as classes sociais.

Os museus podem ser considerados como organizações que compreendem a arte como manifestação da criatividade estética e simbólica, permitindo aos artistas e clientes a expressão da sensibilidade e emoção. Seu produto não é palpável; pelo contrário afeta o homem no seu imaginário, permitindo a ele protagonizar papéis em uma dada época, país, cultura ou simplesmente experimentar o estado da arte.

Em uma perspectiva ampla, pode-se definir arte como uma manifestação do espírito humano, materializada mediante habilidades e inclinações que repercutem na música, dança, literatura, pintura, enfim, em qualquer atividade de cunho estético desenvolvida pelo homem. Pode parecer distante dessa visão imaginar que a arte deva render recursos financeiros, ou então que possa ser tratada como um negócio a ser gerido como uma empresa. Apesar de o trabalho artístico fundamentar-se em princípios muitas vezes antagônicos aos do mercado e esteja mais associado à produção de cultura e ao interesse público, ele pode ser igualmente concebido como um serviço capaz de gerar lucro. Como em qualquer outro setor, isso ocorrerá na medida em que o setor possuir estratégias de gestão voltadas para atender suas especificidades e profissionais preparados e com visão (BENDASSOLLI *et al.*, 2007, p.119).

Berto (2006) afirma que as ofertas museais podem e devem ser tratadas como um produto uma vez que dependem de concepção, projeto, experimentação, consolidação, avaliação e inovação como qualquer bem tangível que se deseje

competitivo.

Assim, os “templos das musas” possuem peculiaridades que os caracterizam como organizações revestidas de história e cultura, procurando marcar seu espaço num mundo globalizado, tecnológico e mutável. De acordo com autores como Leão Júnior (2002) e Goulart, Menezes e Gonçalves (2002), os museus sofrem pressões sociais dos diversos agentes inclusive do Estado no sentido de cumprirem seu papel e de se legitimarem no contexto social e isso influencia diretamente na construção de sua identidade enquanto organização.

Nesse resgate histórico, percebeu-se que os museus passaram de centros religiosos a organizações associadas a uma elite, inclusive no Brasil, inicialmente evidenciando o poder cultural de cada império e depois os aspectos ideológicos de governos. Considerando a perspectiva crítica de Reed (1997), os museus evidenciam “acervos” da influência do poder econômico na sociedade, servindo-se, portanto, de veículos de divulgação dos aspectos ideológicos do capital, seja a partir de uma peça de arte, um objeto histórico ou a própria apresentação física de sua estrutura.

Neste ponto, recupera-se Durand (1996), que realça a importância de se profissionalizar a administração da cultura, procurando evitar que a área cultural seja vítima do voluntarismo amadorístico de personagens ligados à política, como a mulher do presidente, do governador e a do intelectual ou artista de prestígio em sua área específica. O autor afirma que os costumes da classe social das elites políticas e econômicas do Brasil (de alguns setores atrasados) colocam a cultura no elenco das virtudes femininas, inserindo a questão de gênero² nessa discussão. Segundo ele, mulheres são capazes tanto quanto os homens para administrar qualquer área, mas há que se atentar para o aspecto peculiar que, nesse caso, questiona a permanência de mulheres mais engendradas na vida política de seus esposos e não qualificadas formalmente para esse tipo de gestão. O questionamento também se faz em relação aos intelectuais ou artistas, que são nomeados para cargos de gestão cultural só porque são indivíduos de grande expressão.

² Note-se que gênero é um construto que não é alvo dessa dissertação.

A direção da área pública de cultura não deve ser concedida a alguém como honraria por desempenho intelectual e artístico, nem como reparação ético-política, e muito menos como prêmio de consolação a quem não pode ser contemplado com posto elevado em outra área de governo mais compatível com suas aptidões (DURAND, 1996, p. 9).

Por outro lado, os museus devem se constituir como organizações que funcionem visando ao bem da sociedade por meio de uma relação estreita com esta. A “nova” Museologia tem uma preocupação crescente em responder às expectativas do público e oferecer práticas interativas e isso é visível em museus dos Estados Unidos e Europa (SANTOS, 2004).

A nova museologia caracteriza-se pela busca criativa e inovadora de alternativas museológicas mais de acordo com as mudanças que as sociedades experimentam na atualidade. Redefine o papel do museu na sociedade a partir de uma visão crítica e transformadora, possibilitando o surgimento do novo museu integral que devolve a condição de sujeito histórico à comunidade para a coleta, a preservação e a difusão de seu patrimônio cultural, gerando, assim, um processo de autogestão e liberação social (COELHO NETTO, 1997, P. 157).

Isso também contribui para uma presença maior do público, o que em países dessas regiões já é comum. Entretanto, os museus brasileiros estão longe de serem caracterizados como instituições culturais de grande sucesso (SANTOS, 2004).

Diante disso, existem barreiras que os museus precisam enfrentar para que se tornem alvo de interesse de boa parte da população. Segundo Magalhães (2005), a maior barreira está associada à imagem que foi construída acerca dos museus. Para muitos, os museus são locais de coisas velhas, do passado, inóspitos, frios e até entediantes. Para o autor, muitos museus felizmente já descobriram meios para mudar essa imagem, disponibilizando ao visitante uma variedade maior de oportunidades de aprendizagem, proporcionando uma experiência museológica mais rica e interessante.

Outro estigma, que contribui para um distanciamento do público em geral, é o fato de que as organizações museológicas são vistas como tipicamente elitistas (LEÃO JÚNIOR, 2002), o que difere dos princípios iluministas que acompanharam a formação dos museus modernos, considerando a cultura como um bem acessível a

todos (MAGALHÃES, 2005).

No Brasil, a distribuição desigual de renda e educação (apesar de algumas melhoras) é fator importante que ajuda na compreensão dos motivos que levam os museus a permanecerem voltados para um público mais seletivo de interessados (SANTOS, 2004). Ressalte-se, ainda, segundo Cazelli (2005), na maioria dos museus brasileiros, os programas para atendimento dos públicos espontâneos, notadamente famílias, são inexistentes ou muito escassos e os programas permanentes se concentram no público escolar.

Faz-se importante entender que os museus, em particular, e o patrimônio, em geral, têm assumido uma significação dinâmica (MAGALHÃES, 2005). Os museus devem funcionar como instrumentos que educam a partir da interação do visitante com o meio ambiente e por intermédio de instrumentos dinâmicos e plurais, preocupados com a diversidade cultural e com o fato de que constroem narrativas sobre o “outro” (SANTOS, 2004).

Após essa caracterização e contextualização das organizações museológicas, a próxima seção focaliza a prática gerencial em museus, tendo em vista os objetivos da pesquisa.

2.3 Sobre a Função Gerencial em Museus

A cultura vem passando, nos últimos anos, por processos de transformação na definição de seu papel social, buscando ser encarada como um bem valorizado pela sociedade de maneira geral e como tal, necessita de mecanismos de gestão que correspondam às expectativas sociais (LEÃO JÚNIOR, 2002) e os museus, como organizações culturais se inserem neste contexto.

A ação de negócios dos museus, de acordo com Berto (2006), consiste no recolhimento, organização, manutenção, interpretação e exibição de objetos, artefatos ou instrumentos autênticos, raros, e/ou de significativo valor artístico ou

histórico de uma determinada época, tema ou cultura.

A natureza e as características dos serviços em museus apresentam, para seus gestores e produtores, desafios diferenciados de outros bens de consumo: é uma ação, uma mudança de estado ou condição processo, um desempenho e/ou um resultado. Caracterizados como serviços, os resultados da ação museal (produtos museológicos) são entregues ou ocorrem em um local físico determinado, possuindo organização aparente/física e simbólica/ideológica (iluminação, ambientação, segurança, informações, lógica da concepção curatorial, abordagem temática) (BERTO, 2006, p. 3).

Molin e Souza (2006), baseando-se em Lousana (1993)³, reforçam a questão administrativa dos museus por meio da figura do “museólogo-gestor”, que é responsável pelo capital humano envolvido nas atividades do museu, pelo conhecimento das necessidades econômicas para manter o funcionamento da instituição e pela elaboração de projetos que possam explorar as potencialidades e recursos necessários.

Outra característica da prática administrativa dos museus é o estabelecimento dos mais diversos relacionamentos do gestor, tanto internamente (gestores, funcionários/empregados, mantenedores, etc.) quanto externamente (sociedade em geral, outros museus, fornecedores, órgãos públicos, empresas privadas, etc.).

Portanto, percebe-se que o gerenciamento de um museu envolve os diversos conceitos de administração (planejamento, organização, liderança e controle) e deve acompanhar as tendências contemporâneas para tornar-se uma organização sustentável. Goulart, Menezes e Gonçalves (2002) também reforçam essa concepção quando debatem sobre as instituições culturais afirmando que a busca de uma legitimidade social pelas organizações culturais está forçando essas instituições a buscarem novas formas de gestão baseadas na iniciativa privada e, por sua vez, as empresas privadas parecem estar buscando, por meio do mecenato, legitimação social para seus objetivos e funções, independentes do caráter técnico preponderante em seu ambiente específico.

³ LOUSANA, Ana Maria. Conservador e museólogo: abordagem de conceitos: texto 2. *Cadernos de Museologia*, Lisboa, p. 44-48, 1993. Edição especial para o ciclo de conferências: Nova Museologia – MAE. Centro de Estudos de Sócio-Museologia. ISMA/ULHT. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Verchai e Silva (2006) trazem uma discussão instigante quando afirmam que, ao se falar em administração da arte, discute-se, na verdade, a administração e não a arte. Tem-se aqui dois atores que, muitas vezes, se coincidem: administrador e artista. O administrador é o especialista em identificar o que o público quer, como ele quer e como fazer para que isso aconteça em sintonia. O artista é o especialista que, utilizando-se da sua criatividade estética e simbólica, procura representar o seu mundo ou o de outros de tal forma que o público possa ver, sentir e emocionar-se.

O administrador pode usar sua expertise para vantagem própria, visto que o artista depende dele para ter acesso ao público e assim ter reconhecimento, reputação, recompensas e finalmente pagamentos... Percebemos assim, o grande impacto do controle nas manifestações artísticas bem como a forte dependência administrativa da arte para a sua divulgação, proliferação e até manifestação na sociedade (VERCHAI; SILVA, 2006, p. 3).

Segundo Edson (2004), o papel fundamental da gestão do museu é apoiar a organização para que os objetivos propostos sejam alcançados, independente do tamanho ou complexidade, o que por sua vez articula e cumpre a missão institucional. Para esse autor, os aspectos fundamentais de uma “boa” gestão voltam-se para a formação da equipe, através de uma seleção que vise identificar o profissional certo para o trabalho, para a determinação do que fazer e como fazer, decidindo sobre o método de trabalho a ser realizado e por fim gerir o relacionamento entre as pessoas. O discurso atual sobre a importância das pessoas para a organização não deixa dúvidas de que realmente elas são um bem valioso que, quando bem utilizado, leva as organizações a obterem sucesso e atingir seus propósitos e objetivos.

Além de saber relacionar-se com a equipe de forma eficaz, o gestor, ainda considerando Edson (2004), precisa: (1) compreender os sistemas e estruturas administrativo-legais que se aplicam à sua organização e ao seu negócio, respeitando as normas e legislação vigente; (2) criar estratégias para o cumprimento das políticas que visam ao atingimento dos objetivos organizacionais; e (3) gerir financeiramente os recursos e custos da organização. Essas ações só podem estar pautadas na ética e elaboradas a partir de um planejamento holístico, ou seja, que considere as características da organização e os aspectos externos (apoio da comunidade, órgãos públicos e empresas privadas, ameaças locais e regionais,

aspectos ambientais e sociais, etc.).

Moura (2008) baseia-se em três níveis para dividir a gestão de um museu:

- 1º nível definição dos objetivos, missão, princípios e estratégias. Estes envolvem a elaboração do plano diretor do museu;
- 2º nível identificação das bases de trabalho, áreas e critérios de atuação. Compreendem os programas e são divididos em áreas como administração, pesquisa, marketing, educação, etc.;
- 3º nível definição dos procedimentos e ferramentas para se executar os programas. São as operações básicas do museu.

Observe-se que, para se fazer uma exposição temporária ou até mesmo para executar as atividades básicas de direção de um museu, como o cumprimento do plano museológico por meio de funções especializadas, o planejamento e a coordenação da execução do plano anual de atividades (BRASIL, 2009), cabe uma série de elementos comuns à gestão mercadológica e empresarial como as que Berto (2006) exemplifica:

- a) operação de serviços: relaciona-se com a administração da cadeia de suprimentos, de processos, de pessoas e de relacionamentos. Considerando os museus, para se fazer uma exposição, são necessários equipamentos em perfeito estado, pessoas preparadas (museólogos, curadores, recepcionistas, monitores, seguranças, técnicos de manutenção, etc.);
- b) componentes de serviços: são atributos (tangíveis e intangíveis) necessários à formulação e identificação de cada oferta que será entregue ao cliente, como “solução” de sua busca. No caso dos museus, podem ser citados os benefícios físicos ou sensoriais, como limpeza, iluminação, ventilação, cafeteria ou lanchonete, loja de *souvenir*, catálogos e informações da exposição e evento, e benefícios psicológicos, como aqueles ligados à satisfação pessoal e *status*;
- c) imagem e comunicação: referem-se às estratégias para a formação e manutenção da imagem positiva da instituição através de canais

confiáveis de comunicação e informação. Nos museus, os monitores assumem um papel importante quando orientam e esclarecem dúvidas de uma determinada exposição. Também a mídia, em suas diversas formas, é um veículo importante para que o museu esteja em conexão com o público e a sociedade em geral, sendo comum a divulgação em jornal, televisão e *internet*.

Segundo Berto (2006), para desempenhar todas as ações pertinentes aos museus, é necessária uma gestão estratégica que vise o aumento dos investimentos, captação de recursos suficientes, à diminuição de custos, a busca por ofertas museais pertinentes com os interesses e o tipo de público, percepção do clima organizacional, visualização de *gaps* como oportunidades de melhoria, relacionamento adequado com fornecedores, etc. Considerando os pontos acima abordados, quando se faz o paralelo com as organizações mercantis, não se encontram diferenças, mas sim, uma proximidade considerável, o que caracteriza o paradoxo de gerir o museu sem fins lucrativos com um viés capitalista. Esta análise remete para a perspectiva crítica de Reed (1997). Dentro dessa realidade, os museus desempenham sua função social no sentido de, de certa forma, ajudar na perpetuação da estrutura capitalista. O gestor concretiza-se como um

agente ou portador de uma lógica econômica que exige que o trabalho seja controlado e dirigido para a promoção de interesses setoriais que, de outro modo, seriam rejeitados e derrubados (REED, 1997, p. 16).

Nesse sentido, Coelho Netto (1997) explicita que

Para os autores de inspiração marxista que trabalham com os conceitos de modo hegemônico de cultura e modo dominado de cultura, o museu representa a solução moderna para a cristalização do poder no campo da cultura e se apresenta como um espaço que, longe de congelado no tempo, possibilita o constante reajuste dos termos dessa relação de dominação de um modo de cultura sobre os demais. Com esta função, o museu se apresenta como instituição nominalmente pública (de fato, representativa de um segmento do público) destinada mais a definir do que conservar um patrimônio nacional, mais a hierarquizar as manifestações simbólicas dos diversos grupos sociais do que a unificá-las, mais a harmonizar as rupturas entre o passado e o presente do que a evidenciá-las. Este caráter de um espaço sacramental é tanto mais acentuado quanto o museu se apresenta como um espaço distinto e afastado do cotidiano sob todos os aspectos, o que aumenta a dificuldade de compreensão de seu papel e diminui o interesse de conhecê-lo e freqüentá-lo (COELHO NETTO, 1997, p. 272).

Para Durand (1996) cabe ao gestor cultural, e aqui inclui-se o gerente do museu, dar clareza, coerência e eficácia à formulação de objetivos, programas e projetos no espaço público ou privado, sendo necessário para isso que ele entenda a lógica da cultura em sociedades complexas, ou seja, naquelas em que coexistam cultura de elite, indústria cultural e cultura popular. Outra exigência necessária, citada pelo autor, é que o gestor entenda de regimes políticos e das relações entre Estado e cultura, sendo conhecedor das modalidades de intervenção que o Estado pode fazer na área de cultura.

Nesse sentido, como instituições, os museus impactam seu campo social, afetam e são afetados pelos atores sociais com os quais têm que lidar direta ou indiretamente (OLIVEIRA; SILVA, 2008). O “*Homo administrativus*” (DAVEL; MELO, 2005, p. 29) nos *mouseions* é o gerente nos “templos das musas” buscando se compreender e entender o sistema de que faz parte, num processo de incertezas e dúvidas, num mundo fragmentado e permeado de diversidades.

Finalizando, os autores citados neste referencial teórico forneceram pontos de reflexão para a sustentação da análise dos dados coletados na pesquisa empírica, apresentada adiante. Com maior intensidade, esta pesquisa utilizou-se da abordagem sociológica da gestão de Reed (1997), considerando as perspectivas técnica, política, crítica e praxeológica para análise da função gerencial enquanto prática social secundária.

3 METODOLOGIA

O capítulo referente aos procedimentos metodológicos que orientaram esta pesquisa está dividido sequencialmente da seguinte forma: caracterização da pesquisa, unidades de análise e de observação, técnicas de coleta e de análise de dados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa pode ser definida como qualitativa, descritiva e de campo. Considerando a natureza social da função gerencial, a pesquisa qualitativa se encaixou como método apropriado, uma vez que seu objetivo é a compreensão dos sujeitos e suas práticas, não buscando regularidades, mas o singular e subjetivo da função gerencial que a diferencia de outras práticas. Isso só é possível se os sujeitos forem ouvidos a partir da sua lógica e exposição de razões (GODOI; BALSINI, 2006).

Seu caráter descritivo referiu-se ao fato de delinear as características da função gerencial em museus de Belo Horizonte, o que engloba os aspectos de descrição, registros, análise e interpretação de um fenômeno atual, conforme definem Marconi e Lakatos (2002). Ao descrever a função gerencial em museus, pretendeu-se identificar características dos sujeitos e das atividades que eles desempenham (VERGARA, 2007), possibilitando estabelecer relações entre as categorias de análise contempladas quando da análise de seus relatos.

O que a caracterizou como de campo foi a escolha de considerar a percepção dos entrevistados a partir da sua *práxis* nos locais onde o objeto estudado se encontra, ou seja, compreender a função gerencial na ótica dos próprios gestores tendo como “palco” os museus de Belo Horizonte. A argumentação se pauta no que Vergara (2007) afirma sobre a pesquisa de campo como sendo aquela que considera o local onde ocorre ou ocorreu determinado fenômeno, ou em um local que disponha de elementos para explicá-lo.

3.2 Unidades de Análise e de Observação

As unidades de análise e de observação coincidem na pesquisa: são os gestores (gerentes, diretores, curadores, etc.) de museus de Belo Horizonte. A escolha dos museus foi baseada nos dados do Sistema Estadual de Museus, fornecidos pela Superintendência de Museus do Estado de Minas Gerais. A acessibilidade às organizações e a disponibilidade do profissional em conceder a entrevista foram decisivos para a definição final das organizações. Esta pesquisa considerou que todas as instituições pesquisadas assumem relevância, não tendo nenhuma prioridade sob a outra. Foram entrevistados gestores das seguintes instituições:

- Museu da Escola de Minas Gerais;
- Museu de Arte da Pampulha (MAP);
- Museu de Artes e Ofícios (MAO);
- Museu de Mineralogia Professor Djalma Guimarães (MMPDG);
- Museu Giramundo;
- Museu Histórico Abílio Barreto (MHAB);
- Museu Histórico da Polícia Militar de Minas Gerais (MHPMMG);
- Museu Inimá de Paula (MIP);
- Superintendência de Museus do Estado de Minas Gerais (SUM) – (responsável pelo Museu Mineiro em Belo Horizonte).

O museu de História Natural e Jardim Botânico da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), o Museu de Ciências Naturais da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e o Museu de Ciências Morfológicas da UFMG não foram pesquisados, uma vez que se constituem como museus universitários, envolvendo em sua gestão outros aspectos não contemplados pela pesquisa.

A definição dos sujeitos foi intencional, pois “os elementos que formam a amostra relacionam-se intencionalmente de acordo com certas características estabelecidas no plano e nas hipóteses formuladas pelo pesquisador” (RICHARDSON, 1999, p. 161). Deste modo, ao realizar os contatos com as instituições, os entrevistados foram apresentados como responsáveis por desempenharem a função gerencial em

tal espaço.

Assim, os dados coletados partiram de informantes que lidam diretamente com as práticas administrativas da função gerencial em organizações museológicas. Convém ressaltar que cada organização possui uma nomenclatura própria para designar cargos formais diferenciados. Os cargos ocupados pelos gestores foram numerados na seção 4.2 – Análise descritiva das variáveis demográficas, ocupacionais e de carreira dos gerentes das instituições museais.

3.3 Coleta de Dados

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram as entrevistas (dados primários) e a pesquisa documental (dados secundários).

A entrevista dirigida permitiu, conforme Marconi e Lakatos (2002), a comparação das respostas uma vez que os entrevistados responderam às mesmas perguntas. O roteiro estabelecido (Apêndice A) foi um norteador que guiou o diálogo com o entrevistado. Ele permitiu à pesquisadora conduzir a entrevista abordando tópicos fundamentais, como: desafios, dificuldades, pontos positivos e negativos da função gerencial, relações com a equipe, com outros gerentes e museus, etc.

Com a realização de 10 entrevistas (em nove instituições), pretendeu-se identificar sentimentos, situações e experiências vividas pelos entrevistados e com isso identificar temáticas que permitissem compreender melhor a questão do gerenciamento de museus e os atores sociais envolvidos.

A pesquisa documental contemplou a visitação em *sites* que contivessem a história dos museus inclusos na pesquisa, *folders* da Prefeitura de Belo Horizonte e *folders* dos próprios museus, além de *sites* pertinentes, para o recolhimento de dados que pudessem colaborar para o atingimento do objetivo geral da pesquisa.

3.4 Análise de Dados

Quanto à análise dos dados, esta pesquisa valorizou a análise de conteúdo considerando a propriedade da ferramenta metodológica como importante para o fornecimento de informações, conforme a própria visão de Bardin (2006, p. 33) que a define como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações humanas”, que busca, por meio de procedimentos que visam a uma leitura atenta, descobrir conteúdos que

Confirmam (ou infirmam) o que se procura demonstrar a propósito das mensagens, ou pelo esclarecimento de elementos de significações susceptíveis de conduzir a uma descrição de mecanismos de que a priori não possuíamos a compreensão (BARDIN, 2006, p. 31).

A consideração de Richardson (1999), que entende a análise de conteúdo como uma forma de “compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características (gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas etc.) e extrair os momentos mais importantes” (RICHARDSON, 1999, p. 224), também reforçou a justificativa pela escolha da técnica.

Outra vantagem da análise de conteúdo na investigação social é salientada por Quivy e Campenhoudt (1998), devido à possibilidade de tratamento metódico às informações e testemunhos que apresentam certo grau de profundidade e complexidade com a pesquisa.

Assim, a análise de conteúdo contribuiu para um aprofundamento em aspectos subjetivos da função gerencial em museus de Belo Horizonte, apresentando-se útil para o entendimento da configuração dessa função, a partir da percepção dos entrevistados, sinalizada em suas falas coletadas a partir do roteiro de entrevista.

Seguindo processo similar ao de Melo *et al.* (2007), os dados primários analisados foram apresentados em forma de tabelas, o que permite visualizá-los quantitativamente e resumidamente, oferecendo uma visão objetiva, ampla e profunda das respostas dadas pelos entrevistados. Paralelo a esse tratamento, a leitura sistemática das 10 entrevistas contribuiu para a categorização temática das

respostas dos participantes, englobando respostas similares e complementares a temas comuns. Já os dados secundários coletados por levantamento documental sofreram análise documental.

Tanto a análise de conteúdo quanto a documental buscaram revelar como se configura a função gerencial em museus de Belo Horizonte, na percepção dos próprios gestores, como espelha a pergunta que norteou a pesquisa. Os objetivos específicos indicaram a estrutura adotada para a análise dos dados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo, estruturado em três seções, tem por finalidade apresentar e analisar os resultados encontrados pela pesquisa. Na primeira seção, foram caracterizados os museus abordados na pesquisa e, na segunda, foram tratados os dados demográficos, ocupacionais e de carreira dos gerentes participantes. A descrição dos aspectos funcionais da função gerencial, a partir da análise dos dados das entrevistas, foi registrada na terceira seção.

4.1 Caracterização dos museus participantes do estudo

Quando se considera a localização dos museus participantes da pesquisa, verifica-se que a maior concentração desses está na região centro sul de Belo Horizonte, conforme pode ser observado no mapa a seguir (FIG. 1). Situada no “coração” da cidade, a região caracteriza-se por reunir a maior parte do patrimônio histórico, arquitetônico e cultural, constituindo-se também como centro metropolitano com enorme diversidade de serviços institucionais e financeiros (PBH, 2010). A sua própria história evidencia certo elitismo originado da construção de Belo Horizonte como centro administrativo (pensante) das “Minas Gerais”.

A região centro-sul, por representar área importante tanto administrativamente, quanto culturalmente, possui uma variedade considerável de coletivos urbanos, o que pode facilitar o acesso do público aos museus e suas atividades. Além disso, é referência para o público belo-horizontino, facilitando, assim, a divulgação de informações sobre sua localização para os turistas que ainda não conhecem a cidade e seus pontos turísticos. Por outro lado, o distanciamento da região de outras áreas populacionais pode representar uma dificuldade para aqueles moradores de baixa renda (Venda Nova, Norte, Barreiro, por exemplo) principalmente no que tange ao investimento relativo ao transporte, para fazer um uso constante da visitação aos museus.

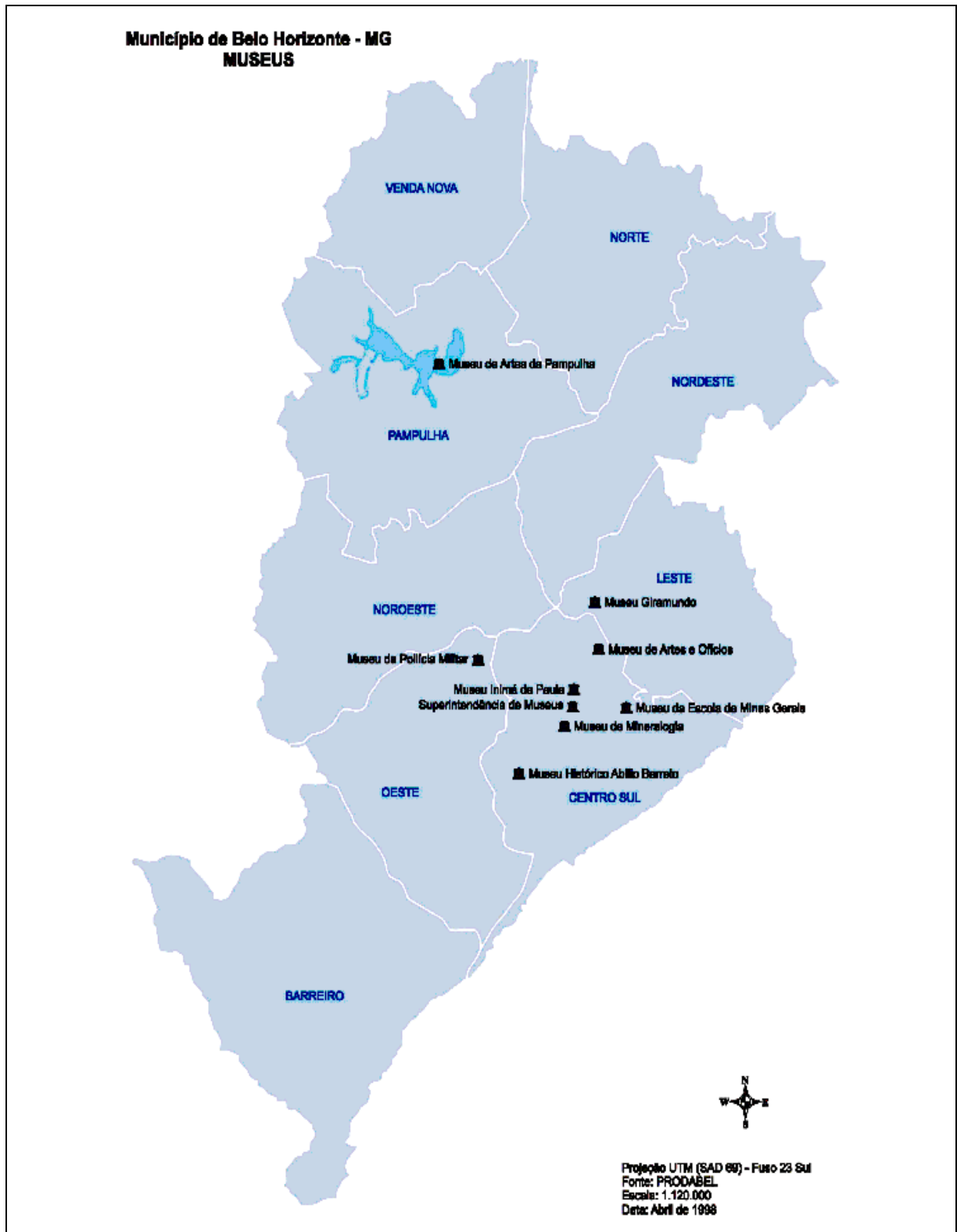


Figura 1 – Mapa de Belo Horizonte com a localização dos museus pesquisados.
Fonte: Adaptado de PRODABEL, 1998, e PBH, 2009.

Dados da SUM (2009) indicam que existem, em Belo Horizonte, cerca de 41 instituições culturais, distribuídas em museus, centros culturais, centros de memória e laboratórios, espaços culturais e institutos.

O conjunto das nove instituições culturais que compôs esta pesquisa se deu devido aos seguintes fatores:

- por serem instituições que possuem acervo museológico próprio, ou seja, além de projetos temporários elas abrigam exposição permanente, o que implica em atividades diferenciadas para o gestor;
- por serem museus importantes no circuito turístico de Belo Horizonte;
- pela acessibilidade às instituições, pois foram estas receptivas em participar da pesquisa.

Por fim, o número nove foi uma feliz coincidência que serviu para referenciar às nove musas inspiradoras, cujo termo originou a palavra museu. Em cada uma das descrições, foi inserida uma figura representativa do museu, a título ilustrativo.

4.1.1 Museu da Escola de Minas Gerais



Figura 2 – Acervo do Museu da Escola de Minas Gerais
Fonte: PBH, 2010.

Primeiro no gênero no Brasil, o Museu da Escola de Minas Gerais é um espaço para estudo, pesquisa e reflexão. Guarda a memória da educação do Estado, com ênfase no trabalho do professor e no seu fazer cotidiano.

Possui um acervo de aproximadamente 5 mil peças, constituído por mobiliários, objetos escolares, livros, cadernos, cartazes, cartilhas, mapoteca, manuais de ensino, fotografias, documentos textuais e arquivo de depoimentos orais.

O Museu recebe, em visitas guiadas, 12 a 15 mil visitantes/ano, entre professores, pesquisadores, educadores, alunos de todos os níveis de ensino, turistas nacionais e estrangeiros (EDUCAÇÃO, 2009).

4.1.2 Museu de Arte da Pampulha – MAP



Figura 3 – Museu de Arte da Pampulha – MAP
Fonte: PBH, 2010.

O MAP está localizado no conjunto arquitetônico da Pampulha e foi projetado em 1940 por Oscar Niemeyer, com jardins criados pelo paisagista Roberto Burle Marx, a pedido do então prefeito de Belo Horizonte, Juscelino Kubitschek. Foi inaugurado em 1957 no edifício onde funcionava um cassino que, com a proibição do jogo no país em 1946, fechou suas portas. O projeto de criação de um museu de arte moderna e contemporânea em Belo Horizonte visava atualizar culturalmente a capital mineira, que, nos anos 1940 e 1950, assistiu à significativa expansão física e populacional.

O MAP é administrado pela Secretaria Municipal de Cultura e possui um acervo, composto por aproximadamente mil obras, que figuram as mais diversas escolas e

tendências da arte moderna e contemporânea. É um acervo que abriga nomes como Guignard, Di Cavalcanti, Portinari, Renina Katz, Faiga Ostrower, Mary Vieira, Iberê Camargo, Edith Berhring, Goeldi, Tomie Ohtake, Amilcar de Castro, Burle Marx, Volpi, João Câmara, Raymundo Collares, Siron Franco, Liliane Dardot, Marcos Coelho Benjamin, Regina Silveira, Mário Zavagli, Arlindo Daibert, Rosângela Rennó, Ana Maria Tavares, Rivane Neuenschwander, Paulo Nazareth, entre outros.

O museu conta com salas multimídia, biblioteca, café, bar e loja. Desde 1994 o museu está protegido por tombamento federal (PBH, 2009).

4.1.3 Museu de Artes e Ofícios – MAO



Figura 4 – Museu de Artes e Ofícios – MAO
Fonte: Site institucional

O MAO, instalado na Estação Central de Belo Horizonte, foi inaugurado em 14 de dezembro de 2005 e aberto ao público no dia 10 de janeiro de 2006. É um espaço cultural que abriga e difunde um acervo representativo do universo do trabalho, das artes e dos ofícios do Brasil, constituindo-se como um lugar de encontro do trabalhador consigo mesmo, com sua história e com o seu tempo.

Iniciativa do Instituto Cultural Flávio Gutierrez, em parceria com o Ministério da Cultura e a Companhia Brasileira de Trens Urbanos (CBTU), teve o seu acervo

criado a partir da doação ao patrimônio público de mais de duas mil peças pela colecionadora e empreendedora cultural Ângela Gutierrez. A área total é de 9.000m² e abrange espaço para exposições temporárias, jardim-museu, área de convivência, café e loja (MAO, 2009).

4.1.4 Museu de Mineralogia Professor Djalma Guimarães – MMPDG



Figura 5 – Museu de Mineralogia Professor Djalma Guimarães – MMPDG
Fonte: PBH, 2010.

O Museu de Mineralogia iniciou seus trabalhos aos 12 de dezembro de 1974 e atualmente está instalado no edifício conhecido como "Rainha da Sucata", na Praça da Liberdade. Possui um acervo de mais de 3.000 mostras de minerais, rochas, gemas, minérios, fósseis e meteoritos, principalmente constituídas por amostras procedentes de Minas Gerais, mas também oriundas de outros estados brasileiros e de diversos países do mundo.

Oferece diversas atividades, como visitas monitoradas, cursos introdutórios, ciclo de palestras e concurso de fotografias. Seu maior objetivo é tornar conhecida a produção mineral do Estado de Minas Gerais, destacando sua importância histórica,

econômica e cultural no cenário mineiro, nacional e internacional. Outro alvo é o relacionamento da matéria-prima com o produto, de tal forma que os estudantes possam ser educados com conhecimento da importância dos recursos minerais em seu dia a dia (PBH, 2009).

4.1.5 Museu Giramundo



Figura 6 – Bonecos do Giramundo

Fonte: *Site Institucional*

O Museu Giramundo foi inaugurado em 2001 e é o arquivo vivo e em constante mutação da produção do grupo Giramundo, fundado em 1970, pelos artistas plásticos e professores universitários Álvaro Apocalypse, Tereza Veloso e Madu Vivacqua. Nele, estão reunidos bonecos, composições cenográficas, fotografias, projetos e desenhos originais, documentos, filmes, áudios e arte gráfica.

Com sua estrutura física e conceitual ligada à da Escola Giramundo, o Museu Giramundo é não só um mostruário permanente da produção do grupo, mas também um completo referencial didático para quem deseja aprender ou se aprofundar na arte do teatro de bonecos. Seu acervo é composto por mais de mil bonecos, além de cenários e objetos de cena dos diversos espetáculos (GIRAMUNDO, 2009).

4.1.6 Museu Histórico Abílio Barreto – MHAB



Figura 7 – Museu Histórico Abílio Barreto – MHAB
Fonte: PBH, 2010.

O MHAB é uma unidade da Fundação Municipal de Cultura da Prefeitura de Belo Horizonte e suas origens datam de 1935, quando o jornalista e escritor Abílio Barreto foi convidado para organizar o Arquivo Geral da Prefeitura. A casa da antiga Fazenda do Leitão, remanescente arquitetônico dos arredores do Arraial do Curral Del Rei, foi o prédio escolhido para o museu e, em 18 de fevereiro de 1943, a instituição foi inaugurada, com a denominação de Museu Histórico de Belo Horizonte. Em 1967, recebeu a denominação atual, em homenagem a seu idealizador e primeiro diretor.

Como museu da cidade de Belo Horizonte, o MHAB tem por função recolher e preservar itens que contribuam para a compreensão da dinâmica sócio-histórica de Belo Horizonte. Além do próprio Casarão oitocentista, seu acervo compõe-se de numerosa pinacoteca, esculturas, objetos decorativos, fragmentos construtivos originários de prédios públicos e privados demolidos, mobiliário, vestuário, utensílios domésticos e de uso pessoal, objetos de iluminação e de transporte, equipamentos e instrumentos de trabalho (MHAB, 2009).

4.1.7 Museu Inimá de Paula – MIP



Figura 8 – Museu Inimá de Paula – MIP

Fonte: BMH, 2008.

O Museu Inimá de Paula foi fundado em 2008 com o objetivo de eternizar a obra e a história de vida do grande pintor mineiro Inimá de Paula. Localizado na Rua da Bahia, é possível encontrar obras, documentos, fotografias, livros, objetos pessoais e instrumentos de trabalho do pintor, assim como ter acesso fácil a informações, documentários e audiovisuais sobre o artista, garantindo, assim, sua história e integridade.

O espaço tem como objetivo não somente servir à divulgação da vida e obra de Inimá, mas também o de abrigar eventos culturais em geral, caracterizando-se como um local aberto às exposições de artistas, seminários, cursos, *workshops* e outros eventos afins.

Projetado pelo arquiteto Saul Vilela, conta com espaços, estrutura e equipamentos comparáveis aos melhores museus do primeiro mundo. A diretoria da Fundação Inimá de Paula já conseguiu reunir cerca de 100 obras – algumas doadas, outras emprestadas em regime de comodato – para constituir o acervo permanente do

Museu (MIP, 2009).

4.1.8 Museu da Polícia Militar de Minas Gerais – MHPMMG



Figura 9 – Museu da Polícia Militar de Minas Gerais – MHPMMG
Fonte: PBH, 2010.

O coronel Alvim de Menezes, comandante-geral, no Relatório da “Força Pública” (1938, p. 131), assim se pronunciava:

Sr. Governador Benedito Valadares Ribeiro:

É necessário que se organize o museu Histórico, pois viria ele ensinar-nos e aos pósteros, com elementos positivos, os objetos usados pelos nossos companheiros de armas e que não deverão cair jamais no olvido da força pública.

Assim, o coronel Vicente Gomes da Mota, Comandante-Geral, pela Resolução 276, de 3 de outubro de 1974, criou o Museu Histórico da Polícia Militar, oficializado pelo Decreto nº 20.592, de 3 junho de 1980, do Exmo. Sr. Governador Francelino Pereira dos Santos.

O museu possui em seu acervo mais de 8.300 peças e entre elas estão: - a farda do Primeiro Comandante da Guarda Municipal permanente, Alferes João Manso de Costa Reis, datada de 1831; - a matraca que, na Revolução de 1932, imitava o pipocar das metralhadoras e fazia o inimigo ficar imóvel nas trincheiras; - espadas usadas pelos Oficiais e Praças na época do Brasil-Império e Brasil-República; - carta do Coronel Roberto Drexler, o “Suíço”, que direcionou a instrução na Polícia Militar

de Minas Gerais, no início do século passado; - carta de Tiradentes (CPPG, 2006).

4.1.9 Superintendência de Museus do Estado de Minas Gerais – SUM



Figura 10 – Superintendência de Museus do Estado de Minas Gerais – SUM

Fonte: SEC-MG, 2010.

A Superintendência de Museus tem por finalidade implementar a política de museus para o Estado de Minas Gerais e gerenciar as unidades a ela subordinadas, a saber: Museu Mineiro, localizado em Belo Horizonte, Museu Casa Guignard em Ouro Preto, Museu Casa Alphonsus de Guimaraens em Mariana, o Museu Guimarães Rosa em Cordisburgo e o Museu do Crédito Real em Juiz de Fora.

Criada em 1979 com o nome de Superintendência de Museus e outros Acervos, a instituição fazia parte do Instituto Estadual do Patrimônio Histórico Artístico de Minas Gerais (Iepha-MG) e, em 1984, passou a integrar a Secretaria de Estado de Cultura, tornando-se responsável por elaborar estudos e pesquisas de criação e implantação de museus e instituições, visando atender aos princípios de preservação, promoção e acesso ao patrimônio museológico (SUM, 2010).

As organizações desta pesquisa apresentam similaridades, como a tipologia do acervo – artes visuais, história, ciência e tecnologia - e diferenças, como a tipologia da sua propriedade (IBRAM, 2010), a saber: públicas - Museu da Escola de Minas

Gerais (Estadual); MAP (Municipal), MHAB (Municipal), MMPDG (Municipal), MHPMMG (Estadual), SUM (Estadual)-; e privadas - MAO, Museu Giramundo e MIP. Seus elementos característicos afetam a forma de gerências, o que conseqüentemente contribui para a concepção da função gerencial em museus.

4.2 Análise descritiva das variáveis demográficas, ocupacionais e de carreira dos gerentes das instituições museais

Os cargos ocupados pelos 10 entrevistados são: diretor do museu (1), diretor executivo (1), chefe da seção de pesquisa do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação (1), chefe de departamento da Fundação Municipal de Cultura de Belo Horizonte (1), coordenador de museu (2), assessor de diretoria (1), curador geral (1), superintendente (1), tenente coronel (1). Independentemente do título do cargo, todos exercem a função gerencial na instituição em que trabalham. O GRAF. 1 mostra a distribuição segundo o cargo ocupado.

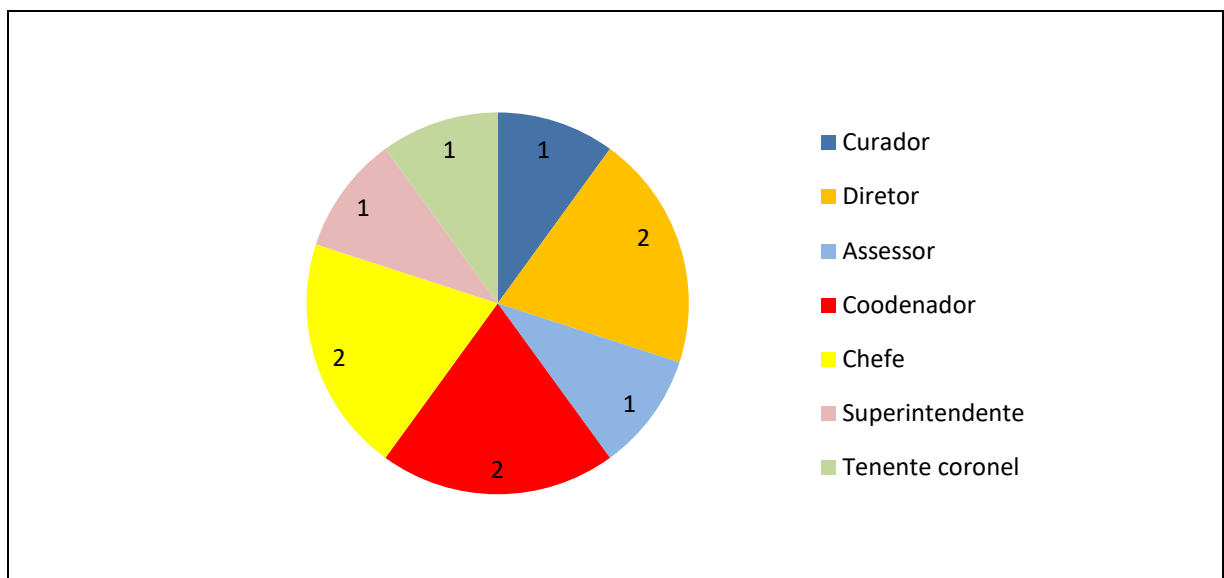


Gráfico 1 – Distribuição dos sujeitos segundo o cargo ocupado.

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Dos gerentes entrevistados, seis são do sexo feminino e quatro, do sexo masculino. Este dado remete a uma reflexão no sentido de compreender a ocupação do gênero em instituições culturais, corroborando a percepção de Durand (1996) acerca das virtudes femininas no espaço da cultura.

A faixa etária dos gerentes pesquisados está compreendida, na sua maioria, na categoria dos mais de 50 anos (cinco gerentes). O restante dos entrevistados possui idade compreendida entre 36 a 50 anos (quatro gerentes). Um dos gerentes possui idade de 27 anos. No GRÁF. 2, pode-se visualizar o conjunto etário.

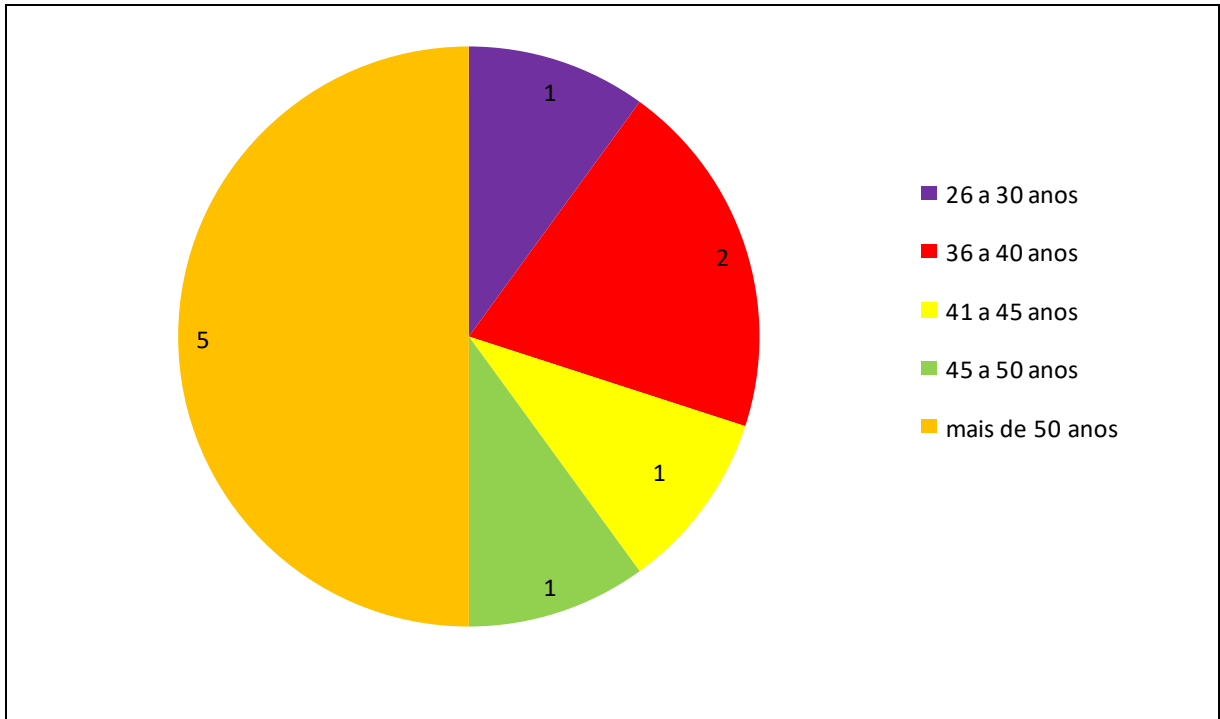


Gráfico 2 – Distribuição dos sujeitos segundo a faixa etária
Fonte: Dados coletados da pesquisa

O estado civil dos participantes está assim distribuído: dois são solteiros, sete são casados e um é viúvo.

O GRAF. 3 indica a escolaridade dos participantes do estudo. Um dos entrevistados possui o segundo grau completo, dois possuem nível superior (cursos de Comunicação Social e Biblioteconomia). Três gestores possuem pós-graduação nas áreas de Psicologia, Administração Pública, Segurança Pública e Treinamento Especializado em Educação Física. Um participante possui Mestrado em Direito Processual e outro está em fase de conclusão de seu mestrado em História da Arte. Dois são doutores em História e Mineralogia.

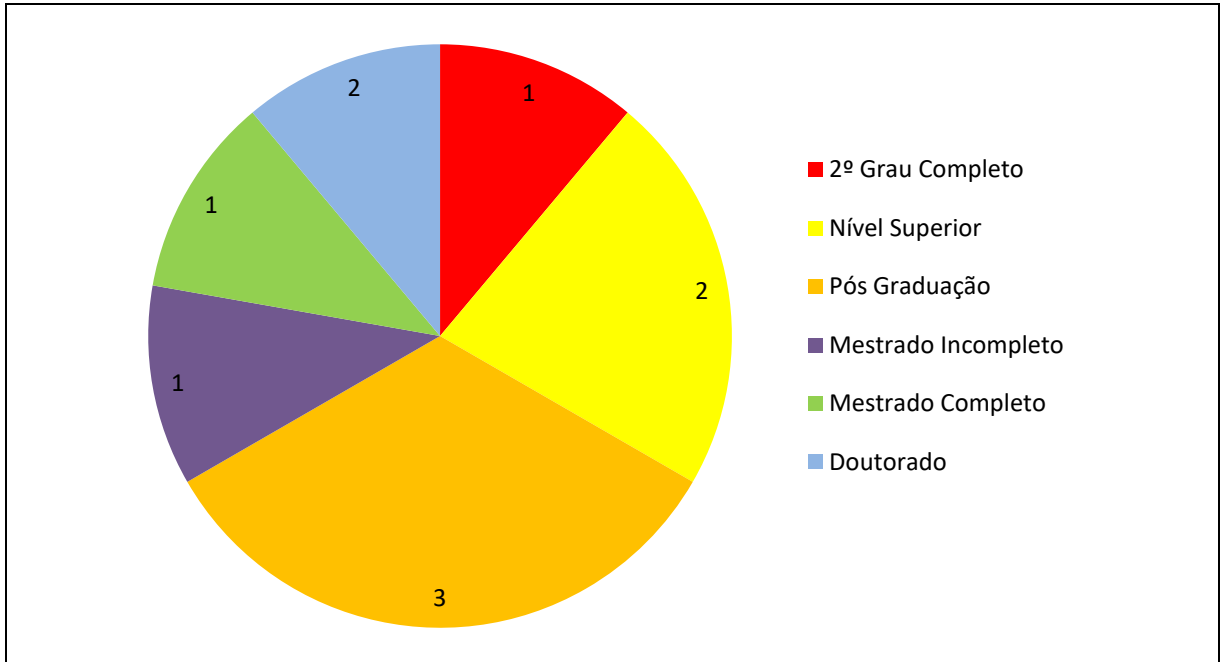


Gráfico 3 – Distribuição dos sujeitos segundo o grau de escolaridade
 Fonte: Dados coletados da pesquisa.

O resultado encontrado indica que não há, no grupo pesquisado, um curso que seja comum para a ocupação do cargo gerencial nas instituições pesquisadas, o que indica que uma escolaridade específica não é pré-requisito para a função gerencial nessas instituições. Este fato corrobora dados apresentados posteriormente (fruto das entrevistas) referentes a dificuldades de alguns deles em exercer tal função e a processos de aprendizagem e de tomada de decisão. Sinaliza, também, que os gestores precisam ter uma formação específica, formal ou não, voltada para a gestão cultural, que permita compreender as nuances desse campo (DURAND, 1996). Caso essa formação ainda não esteja solidificada, pode-se originar dificuldades para o exercício da função, como a tomada de decisão.

O tempo de atuação na função gerencial (considerando a instituição atual) está exposto no GRAF. 4 e evidencia que a maior parte dos gestores tem de 1 a 5 anos na função (seis deles). Dois gestores possuem de 6 a 10 anos, um possui 15 anos e um gestor, no período da entrevista, acabava de assumir o cargo no museu.

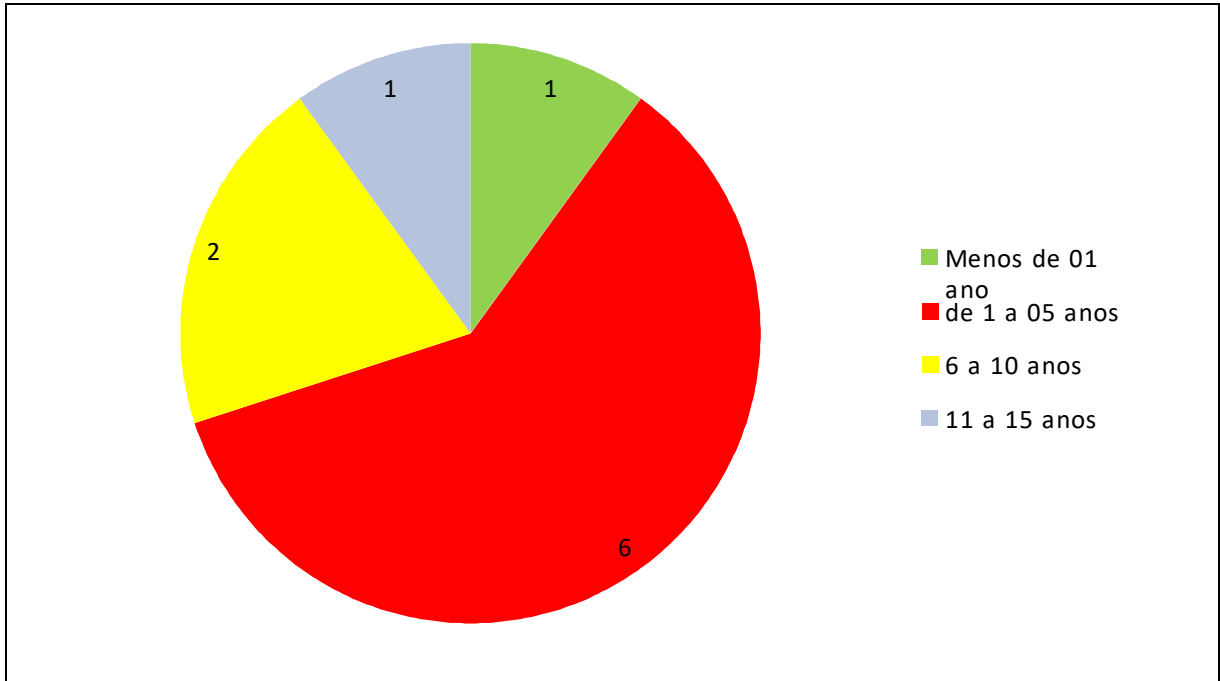


Gráfico 4 – Distribuição dos sujeitos segundo o tempo de atuação na função gerencial
Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Já o GRAF. 5 mostra quanto tempo os gestores possuem na organização em que atuam, notando-se a prevalência de 6 a 10 anos.

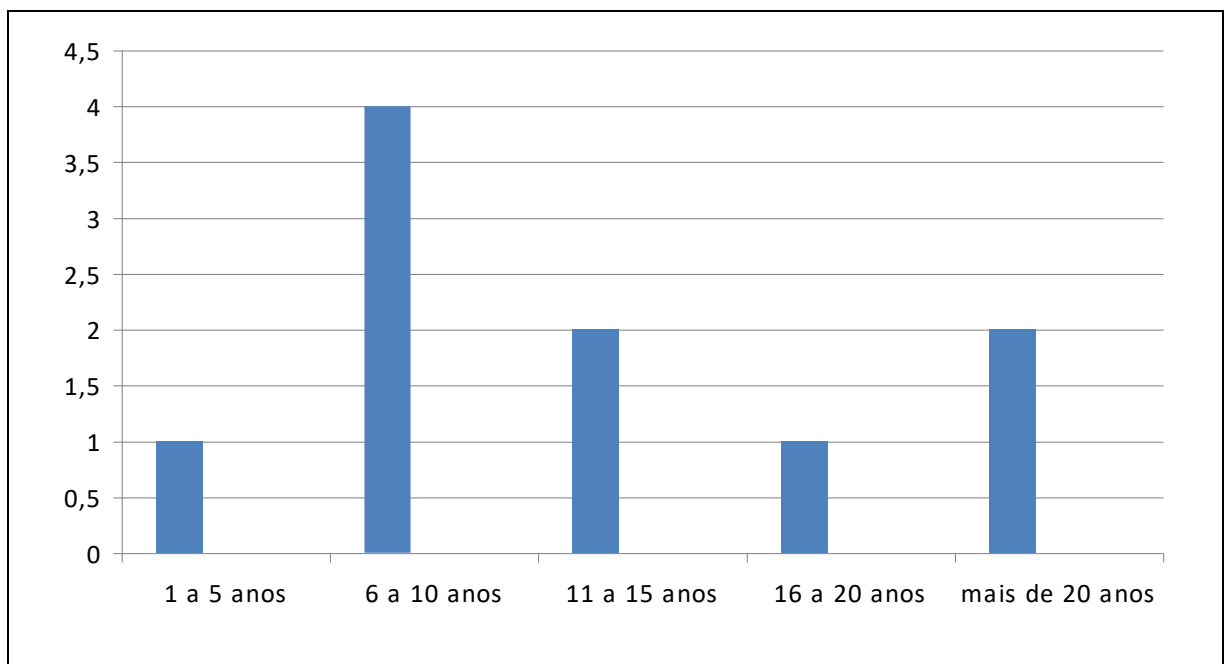


Gráfico 5 – Distribuição dos sujeitos segundo o tempo de trabalho na instituição pesquisada
Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Um possui 1 a 5 anos de trabalho na instituição, quatro participantes possuem de 6 a 10 anos de trabalho, dois participantes possuem de 11 a 15 anos. Um gestor

possui de 16 a 20 anos e dois trabalham na organização há mais de 20 anos.

Dos participantes entrevistados, sete já ocuparam cargos de gerência/liderança. Desses, dois participantes foram na mesma instituição em que hoje atuam, dois foram em outras organizações museológicas, um em organizações estatal e privada, e dois em instituições públicas.

Sintetizando os dados demográficos e funcionais dos gestores de museus entrevistados, observou-se uma preponderância de mulheres, com faixa etária acima dos 40 anos. A pós-graduação é a condição acadêmica da maioria dos gestores (sete entrevistados). Correlacionando o tempo na função de cada gestor com o tempo em que trabalha na instituição, percebeu-se que seis deles assumiram a função após estarem na organização e quatro já chegaram à organização ocupando a função gerencial. Sete gestores contam com experiências anteriores de gestão.

4.3 Apresentação e análise dos dados das entrevistas

A segunda parte da entrevista voltou-se para as 22 perguntas que compuseram o roteiro, construído para atender aos objetivos geral e específicos. Os dados encontrados foram analisados considerando a técnica Análise de Conteúdo e os resultados foram sistematizados nas tabelas que se seguem e no corpo desta seção.

A trajetória dos gestores foi um dado analisado e o resultado mostrou que todos apresentaram certa estabilidade em seus trabalhos e atividades anteriores e também em suas organizações atuais, uma vez que o menor tempo de trabalho no museu atual é de 3 anos. Tal estabilidade parece querer ser mantida, pois, durante as entrevistas, foi percebida considerável ligação dos indivíduos com a sua função e uma expectativa da continuidade do trabalho nas instituições.

Apesar da pesquisa não ter o foco em processos de identificação organizacional, foi

percebida uma forte ligação dos gestores com suas instituições, seja pelo tempo que nelas estão ou pela identificação com a sua essência cultural. A partir do momento em que os indivíduos convivem nas organizações, vão incorporando suas crenças, valores e objetivos coletivos, que passam a ser aspectos duradouros na psique dos mesmos e “a representação da organização é expressa por seus membros por meio de comportamentos, comunicação e simbolismo” (MACHADO, 2003, p. 61).

Na sequência, buscou-se a compreensão do que é ser gerente na opinião dos entrevistados. A TAB. 1 concentra as respostas dadas e o que se percebe é que não existe uma conceituação comum sobre o que é ser gerente.

Tabela 1 – Ser gestor ou gerente considerando o contexto atual e de forma geral

Respostas	Entrevistados	Total
É definir e cuidar muito bem do perfil dos eventos e exposições do museu.	E1	1
É elaborar um plano de trabalho e fazer de tudo para ser executado da melhor maneira, geralmente com pouco dinheiro.	E1	1
É planejar, entender as demandas e buscar as soluções dos problemas.	E2	1
É, conhecidos os objetivos da instituição ou empresa, estabelecer alvos para um determinado período, utilizando os recursos humanos, físicos e financeiros disponíveis.	E3	1
É aquele que se interliga com as áreas de poder para convencê-las da necessidade de determinadas soluções.	E4	1
É contribuir para o crescimento e organização da instituição em que eu trabalho.	E5	1
É fazer as coisas por meio das outras pessoas, exercendo em muito sua capacidade de ouvir e se preparando para a função que está exercendo.	E6	1
É estar a par de todo o trabalho efetivamente do setor pelo qual é responsável.	E7	1
É um ser múltiplo que mantém o equilíbrio no dia a dia entre a demanda imediata e a produção da instituição para daqui a uns anos. É a pessoa que lida com orçamentos, mas que também integra as pessoas.	E8	1
É englobar todos os aspectos administrativos, condução de equipe, coordenação, controle e motivação.	E9	1
É aquele que segue um plano, tem objetivos e metas, coordena os esforços da equipe e retroalimenta o nível estratégico da organização.	E10	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Para os gestores entrevistados, a função gerencial volta-se para o planejamento, execução, controle e coordenação/motivação da equipe de trabalho; ações que objetivam atingir os objetivos da organização. Essa visão é semelhante às principais

atividades gerenciais identificadas por Fayol (1964) – planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Considerando as respostas acima, pode-se perceber que ser gerente, para os entrevistados, passa fundamentalmente pelo desempenho de atividades técnicas. Para Reed (1997), a perspectiva técnica da gestão busca, por meio da racionalidade e técnicas específicas, identificar e aplicar ações que aumente a eficácia da organização, “garantindo que os efeitos disfuncionais do desajustamento organizacional sejam diagnosticados e resolvidos o mais rapidamente possível” (REED, 1997, p. 8). Duas falas ilustram a questão:

Eu acho que ser gestor é aquele que tem que conhecer onde trabalha, os diversos setores e gerir no sentido de otimizar os esforços e recursos necessários (E2).

Você tem que dar conta de tudo e ao mesmo tempo saber delegar... Então eu acho que é um trabalho de raciocínio permanente...Eu acho que cabe ao gestor ter o fio da meada. Eu acho que você não para de trabalhar (E8).

Uma vez identificada a percepção dos gestores a respeito da função gerencial, perguntou-se como eles viam o museu. Sabe-se que a instituição onde o indivíduo trabalha exerce uma influência considerável na vida do trabalhador e a visão que este possui da mesma sinaliza a relação subjetiva estabelecida entre ele e a organização. Quando perguntados sobre como eles viam o museu, os gestores apresentaram as seguintes respostas descritas na TAB. 2.

Tabela 2 – Visão dos gerentes sobre o museu onde exercem a função gerencial

Respostas	Entrevistados	Total
Instituição importante no cenário cultural	E2, E3, E5, E6	4
Instituição permeada de desafios	E1, E4, E8	3
Instituição voltada para a preservação da memória	E2, E5, E7	3
Instituição inserida no contexto histórico do estado	E9, E10	2

Fonte: Dados coletados da pesquisa

De forma geral, os respondentes enxergam seus museus como organizações importantes dentro da cultura e história da cidade, do estado e até mesmo do país. Percebe-se aqui o valor que os gerentes atribuem aos museus, apesar de também perceberem estes como instituições que enfrentam desafios. Observem-se os

trechos ilustrativos relativos a cada uma dessas questões apresentadas na tabela acima:

a) Instituição importante no cenário cultural:

Acho que ele é um museu referência, não só a nível de Belo Horizonte, mas estadual e nacional (E2).

Eu sempre achei a proposta do museu interessante. É um museu único na América Latina (E6).

b) Instituição permeada de desafios:

Eu vejo que temos muito potencial pela localização e pela demanda ..., e vejo nós como desbravadores mesmo (E1).

Eu vejo que [nome da instituição] tem um desafio enorme pela frente, as suas atribuições cresceram enormemente e nós estamos em um trabalho de convencimento da importância da [nome da instituição] (E8).

c) voltada para a preservação da memória:

Tem que ser um espaço a ser preservado, pois este museu foi o primeiro museu [tipo do museu] da América Latina... Nós temos um arquivo muito rico sobre a história [conteúdo do acervo] de Minas Gerais (E5).

O museu é para mim a história do [acervo do museu]... Aqui a gente tem que preservar, restaurar quando necessário; é a função do museu (E7).

d) Instituição inserida no contexto histórico do estado

Ele reúne não só a história da instituição, mas a história do próprio estado de Minas Gerais e um pouco da história do Brasil... Então ele tem um valor muito grande para a nossa história, para a formação institucional (E9).

As falas acima conduzem para uma reflexão considerando a perspectiva política de Reed (1997). Ser referência ou buscar o reconhecimento da sua importância só é possível quando se considera o outro e o poder que é exercido sobre este e/ou que o mesmo exerce sobre a instituição ou indivíduo, em suas relações sociais, denotando, também, ser uma “delícia” da função gerencial (PAIVA; ESTHER; PIRES, 2004).

Os museus são organizações voltadas para o outro, que devem manter suas portas abertas para o público que se interesse por seu conteúdo e que será um avaliador do desempenho da organização museal, a partir do que esta expõe. Cabe aqui sublinhar que a relação com o público pode gerar certo conflito de interesses em que

se exige do gestor apresentar capacidade política para desenvolver alianças, controlar e tomar decisões (REED, 1997) capazes de mobilizar ações que viabilizem uma relação social adequada.

Ser referência como instituição importante para a própria instituição, para o município, estado ou país, e enfrentar desafios, constituem-se como objetivos que dependem das ações dos gerentes e do seu controle sobre estas e seus resultados, indicando sua “milícia” diária (PAIVA; ESTHER; PIRES, 2004). Como lembra Reed (1997), a perspectiva política considera os gerentes como

Agentes informados e conhecedores, operando em situações dinâmicas, em que quer os meios quer os resultados organizacionais são por eles substancialmente moldados (REED, 1997, p. 11).

As respostas da TAB. 3 se entrelaçam com os dados anteriores e ajudam na compreensão da função gerencial em museus de Belo Horizonte, indicando especificidades dessa função nesse contexto organizacional.

Tabela 3 – Percepção dos gestores sobre o que é ser gestor no seu museu

Respostas	Entrevistados	Total
Função gerencial como algo que traz benefícios e desafios	E2, E5, E6, E7, E8, E9	6
Função gerencial vista como desafio em si mesma, uma missão	E1, E2, E4, E8, E10	5
Função gerencial ligada ao fazer gerencial	E3	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A percepção dos gerentes revelou a natureza ambivalente de ser gestor (HILL, 1993; MOTTA, 2003; DAVEL; MELO, 2005). Para alguns, é ter oportunidades, prazer, privilégio, conforme percebe-se nos comentários abaixo:

É trabalhar em um ambiente muito agradável, com pessoas que são muito sérias, são profissionais sérios e que se envolvem muito com a história do museu (E5).

É um privilégio... Nós nos sentimos importantes e sentimos a importância que o museu tem e o valor dentro e fora da instituição que ele representa (E9).

Para outros, é missão, desafio, dificuldade e, ainda, para outros entrevistados, é ter pontos positivos e pontos desfavoráveis ao mesmo tempo, como pode ser verificado nos trechos abaixo:

Minha experiência é muito recente... Portanto, as dificuldades enfrentadas são enormes (E10).

Não é fácil!... É um desafio constante!... Mas é muito bacana! (E2).
É ser responsável por um acervo muito diversificado... Mas, é prazeroso fazer este trabalho todo (E7).

É gerir muita carência. Eu vejo que todo dia eu mato um leão... Por um outro lado isto é bom, porque eu sinto que é um trabalho muito partilhado com todos (E8).

Essa característica relembra Davel e Melo (2005) que indicam a ambiguidade da função gerencial, uma vez que esta se encontra numa situação “cambiante de poder, autonomia, conservadorismo, capacidade de inovar e de influenciar as relações entre os diferentes indivíduos que participam da vida organizacional (DAVEL; MELO, 2005, p. 55). Aqui, a ambivalência da função gerencial em museus de Belo Horizonte foi identificada como uma função na qual o poder fazer gerencial é um exercício de enfrentamento de desafios e dificuldades, mas que traz satisfação.

Cabe também recorrer a Paiva, Esther e Pires (2004) tomando emprestado o termo “delícias da função gerencial” para identificar como tais as expectativas positivas, sentimentos de ser capaz de vencer desafios e oportunidades de relacionamentos diversos.

Pela análise de conteúdo das entrevistas, é possível afirmar que, para o grupo de gestores abordado, as “delícias da função gerencial” promovem um ânimo para que eles continuem na organização. Os pontos positivos da função gerencial foram reforçados em pergunta própria, cujas respostas foram descritas na TAB. 5, mais adiante.

No que tange às suas atividades, de forma geral, os gestores citaram aquelas que podem ser englobadas em conjuntos mais amplos como planejamento, controle e liderança. Os dados coletados foram descritos na TAB. 4, identificados por meio das perspectivas técnica, política e crítica (REED, 1997). Faz-se necessário lembrar que apesar de estarem dispostas separadamente, as perspectivas acima citadas mantêm uma interdependência, o que permitiu mais de um olhar sob o mesmo ponto.

Tabela 4 – Principais atividades da função gerencial

Respostas	Entrevistados	Total
Perspectiva Técnica		
Planejar	E1, E2, E3, E8	4
Coordenar	E1, E2, E3, E5	4
Elaborar projetos	E3, E6	2
Prestar contas	E3, E6	2
Realizar exposições e zelar pela guarda do acervo	E3, E7	2
Organizar atividades e espaço museológico	E5, E10	2
Fazer a gestão de documentos e registros próprios da gestão e história do museu.	E2	1
Acompanhar (conservação, gestão de convênios, etc.)	E2	1
Dar apoio às outras áreas do museu	E6	1
Realizar atividades de gerenciamento em geral.	E9	1
Controlar peças do acervo	E10	1
Perspectiva Política		
Participar de encontros com outras organizações e atividades relacionadas aos museus	E5, E7	2
Divulgar o trabalho da instituição e representá-la	E7, E8	2
Acompanhar (recursos humanos)	E2	1
Formar uma equipe coesa e que trabalhe com interesse	E4	1
Interagir com órgãos de fomento	E6	1
Advogar pela instituição	E8	1
Perspectiva Crítica		
Submeter projetos às agências financiadoras e empresas	E3, E6	2
Prestar contas	E3, E6	2
Formar o público (visitante do museu – cliente)	E1	1
Desenvolver a sustentabilidade da instituição	E6	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

A perspectiva técnica revela que as organizações possuem estruturas concebidas a partir de uma lógica determinista a qual os modelos de relações sociais institucionalizados se impõem aos indivíduos, o que inclui os gerentes (REED, 1997). A função gerencial para os gestores entrevistados apresenta-se como instrumento racional para efetivar a gestão. Nesse processo, utilizam-se de mecanismos comuns às organizações em geral, como planejamento, controles, métodos de organização e de coordenação, ou seja, estes são como meios para o atingimento dos fins propostos pelas instituições onde atuam. Uma das falas do gerente E2 denota a presença da perspectiva técnica:

Então nós temos que programar financeiramente e quantitativamente quais são as metas que a instituição tem que realizar neste período e é isso que reajusta os próximos orçamentos anuais. Uns são suprimidos outros, acrescentados, porque a dinâmica da instituição vem de todos os lados. Mas, o plano é o orientador (E2).

Note-se que toda organização possui a sua missão, ou seja, sua razão de ser, o propósito que a conduz. Atrelados à missão das organizações, encontram-se seus princípios. Relembrando o Estatuto de Museus (BRASIL, 2009), os princípios fundamentais dos museus são: a valorização da dignidade humana; a promoção da cidadania; o cumprimento da função social; a valorização e preservação do patrimônio cultural e ambiental; a universalidade do acesso, o respeito e a valorização à diversidade cultural; o intercâmbio institucional. Esses princípios devem ser comuns a todos os museus. Para que os museus os cumpram, é preciso ter definido claramente o seu perfil. Isso implica a necessidade de definição da natureza dos museus e dos objetivos que deseja alcançar.

Uma vez feito isso, as atividades são definidas e um plano museológico é traçado. Segundo o Estatuto de Museus (2009),

o plano museológico é compreendido como ferramenta básica de planejamento estratégico, de sentido global e integrador, indispensável para a identificação da vocação da instituição museológica para a definição, o ordenamento e a priorização dos objetivos e das ações de cada uma de suas áreas de funcionamento, bem como fundamenta a criação ou a fusão de museus, constituindo instrumento fundamental para a sistematização do trabalho interno e para a atuação dos museus na sociedade (BRASIL, 2009).

Planejar e elaborar o plano museológico são tarefas dos gerentes dos museus. E para isso é necessário que eles estejam atentos com as transformações que a sociedade vem passando, buscando posicionar os museus em um lugar de maior visibilidade. O entrevistado E1 deixou claro em suas falas que é fundamental que o gerente esteja atento ao perfil do museu. Segue uma delas:

Essa coisa do perfil – é o foco que nós temos que oferecer – um produto cultural e esse produto não pode ser qualquer um (E1).

Assim, quanto melhor delimitado for o perfil do museu, maior será o foco dado às suas atividades essenciais. Ter o foco e mantê-lo foi uma das questões também sustentadas pelo entrevistado E6. Durante sua entrevista, ele fez questão de frisar a importância que o gestor deve dar ao foco da sua instituição, o que pode ser comprovado em uma de suas afirmações:

Eu não posso perder o meu foco cultural, porque, senão, eu não sei para onde estou indo (E6).

Em um tempo no qual a inovação e o efêmero são imponentes, os museus adquirem uma importância sem precedentes, pois são suportes de uma memória cultural fundamental para a manutenção da ordem social presente e para a legitimação das identidades culturais (MAGALHÃES, 2005). Mas, para isso, é relevante que os museus estejam em conexão com todos os envolvidos, definindo claramente seus objetivos, ou seja, onde querem chegar, o que querem alcançar. O entrevistado E2 trouxe uma contribuição interessante a respeito disso, assim como o entrevistado E9:

O museu se propõe hoje a fazer a reflexão de temas para serem discutidos pela cidade. Na realidade é mexer com a vida das pessoas, é ir além do acervo estático, a peça antiga. É propor reflexões... É reflexão em cima de reflexão (E2).

No campo da história institucional, o museu pode contribuir para aquilo que já foi escrito e alimentar, fomentar as páginas atuais da [nome da instituição] que precisam entrar na história e serem registradas, estruturadas e ficar disponíveis (E9).

Assim, percebe-se que ter claros e bem definidos o que se pretende alcançar com suas ações faz parte dos pressupostos da prática gerencial dos museus pesquisados, igualando-se às de outras organizações de outros segmentos ou natureza. A diferença, talvez, esteja naquilo que os museus pretendem alcançar - um bem intangível e adquirido em longo prazo -, pois carece de uma formação cultural construída junto à sociedade.

Os gerentes entrevistados também atuam como formadores e facilitadores da equipe, assim como interlocutores dos museus. Nesse momento, o que predomina não é a técnica, mas a capacidade de estabelecer alianças, de perceber os conflitos, a concorrência de grupos entre si e de aplicar o poder para resolver possíveis desacordos (REED, 1997), o que então, caracteriza a perspectiva política.

Durante as entrevistas, várias falas estavam relacionadas com esta. Para ilustrar, foram descritas abaixo três delas:

A maneira como você trata cada um, como uma pessoa especial, dentro

daquele contexto e ter a equipe trabalhando com fé no que está desenvolvendo... Então a principal atividade é manter o grupo coeso e interessado. Então, eles entram na minha sala constantemente com problemas e quem resolve sou eu com cada um deles (E4).

A partir do momento que as atividades começaram a ser feitas e o museu abriu as suas portas, o museu passa a ser uma coisa só e então existiam alguns feudos que nós tivemos que integrar esses feudos em uma coisa só (E6).

Por exemplo, a questão da mídia; nós sempre estamos sendo procurados pela mídia para falarmos do nosso trabalho. Nós temos os encontros museológicos, com gestores de outros museus, participando de simpósios (E7).

Já sob o olhar da perspectiva crítica, a gestão é um mecanismo para satisfazer demandas oriundas do modo de produção capitalista (REED, 1997). Assim, os gerentes precisam desenvolver ações que protejam os “interesses políticos e econômicos da classe dominante de um modo de produção específico” (REED, 1997, p. 15). Considerando os museus, os interesses políticos originam-se do município, do estado e dos órgãos federais ligados à cultura, uma vez que determinam as políticas a serem seguidas. Também estão inclusos as empresas privadas que, como financiadoras dos projetos, possuem seus objetivos específicos (por exemplo: divulgação da sua imagem como empresa parceira da cultura e abatimento fiscal).

No caso dos museus, por serem estas organizações sem fins lucrativos (BRASIL, 2009; MUSEUS, 2009), a mensuração da *performance* não é a rentabilidade financeira e sim a sua visibilidade no contexto cultural, o número de visitas e a sustentabilidade da instituição, o que mostra o reconhecimento dos diversos *stakeholders* envolvidos no cotidiano dos museus. Desse modo, os critérios de eficácia e eficiência na gestão dos museus espelham o sistema econômico vigente (capitalismo), no qual a lógica de ganho se sobrepõe às demais possíveis (social, ambiental, etc.), conforme reza a perspectiva crítica (REED, 1997).

Essa reflexão lembra dois autores: Drucker (1998) que salienta que o gestor se vê envolvido em ações voltadas para custos, controle de qualidade, atendimento ao cliente (ações mais focadas para os museus) visando resultados econômicos, medidos através de indicadores como lucro, posição ocupada pela organização, desenvolvimento pessoal e resultados financeiros; e também Bendassoli *et al.*

(2007), quando consideram que o trabalho artístico, apesar de apresentar características muitas vezes antagônicas às do mercado, pode ser concebido como uma atividade geradora de resultado (resguardando as proporções aqui consideradas para lucro em museus). Para ilustrar a reflexão, dois relatos foram aqui expostos:

Elaborar projetos e submetê-los às agências financiadoras e empresas, possibilitando a renovação periódica de suas coleções e atração de novos visitantes (E3).

Todos os projetos exigem da gente uma formatação própria e consistente para que possamos habilitá-los para as linhas de financiamento, de patrocínio que estão disponíveis. E eu faço esse perfil, tento ajudar em todas as atividades e com um olhar bem forte para o mercado... Nosso grande objetivo é ter visitação. Não adianta ter um museu bem montado, com dados de pesquisa bem fundamentados, se ele estiver às moscas (E6).

A captação de recursos consiste na busca de recursos e seu depósito na conta do projeto, após a publicação da portaria que concede a autorização no Diário Oficial da União (MINC, 2010).

Uma das formas mais comumente utilizadas pelos museus para a captação de recursos é a aplicação das leis de incentivo à cultura nos âmbitos municipais, estaduais e federais. Essa legislação consiste em leis que especificam renúncias fiscais por parte do Estado no sentido de fomentar o investimento do setor privado na produção cultural e são um indicador da mudança do papel do Estado no que tange ao setor cultural (LEÃO JÚNIOR, 2002).

Na esfera federal, os recursos incidem sobre o valor do Imposto de Renda da pessoa jurídica. Na estadual, são utilizados recursos do Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços (ICMS) dos estados e, do município, vêm os recursos originados do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU), Imposto sobre Transmissão de Bens Imóveis (ITBI) e Imposto sobre Serviços (ISS) (GOULART; MENEZES; GONÇALVES, 2002).

A lei mais conhecida e citada pelos gerentes entrevistados nesta pesquisa foi a Lei 8318/91 conhecida como Lei Rouanet, criada em 1991 pelo então atual secretário de cultura da presidência da República, o embaixador Sérgio Paulo Rouanet

(GOULART; MENEZES; GONÇALVES, 2002). Ela pode ser usada por empresas e pessoas físicas que desejam financiar projetos culturais. E estes precisam ser submetidos à Administração Pública para serem beneficiados.

A Lei Rouanet instituiu o Programa Nacional de Apoio à Cultura (Pronac), que é formado por três mecanismos: o Fundo Nacional de Cultura (FNC), o Mecenato, e o Fundo de Investimento Cultural e Artístico (Ficart). O FNC destina recursos a projetos culturais por meio de empréstimos reembolsáveis ou cessão a fundo perdido e o Ficart possibilita a criação de fundos de investimentos culturais e artísticos. O Mecenato viabiliza benefícios fiscais para investidores que apoiam projetos culturais sob forma de doação ou patrocínio. Empresas e pessoas físicas podem utilizar a isenção em até 100% do valor no Imposto de Renda e investir em projetos culturais. Além da isenção fiscal, elas investem também em sua imagem institucional e em sua marca. A lei possibilita também a concessão de passagens para apresentação de trabalhos de natureza cultural, a serem realizados no Brasil ou no exterior.

De acordo como o *site* da prefeitura (PBH, 2010), os museus de Belo Horizonte podem contar com Lei Municipal de Incentivo à cultura (Lmic). Anualmente, a Fundação Municipal de Cultura divulga o edital para seleção dos projetos culturais. Artistas, produtores e as instituições culturais de Belo Horizonte podem participar. O edital prevê tetos diferenciados de acordo com a característica do projeto, ou seja, fundo ou incentivo. A aprovação se dá em três etapas de avaliação: documental, técnica e final.

As verbas oficiais para as instituições museológicas brasileiras sempre foram escassas. Administrar museus implica, principalmente, capacidade para angariar fundos de instituições públicas e privadas sensíveis às questões museais (CAZELLI, 2005, p. 23).

No Brasil, a grande maioria dos museus foi criada e é mantida pelo Estado. Vê-se que a força do governo (estadual, municipal) nos museus pesquisados é forte. Mas, quando se analisa a presença de leis como a Rouanet, é perceptível que, com estas, a intervenção do Estado nas instituições culturais pode ser diminuída, transferindo para organizações privadas parte da sua responsabilidade, de certa forma “disfarçada” de abatimento fiscal.

Os investimentos públicos, ao serem diminuídos gradativamente, têm levado as instituições a se tornarem mais competitivas, utilizando técnicas de *marketing* para captarem recursos entre as empresas privadas. Esta retração implica não só uma “não intervenção” como também o fortalecimento de regras de mercado sobre o campo museal ainda fracamente estruturado (SANTOS, 2004).

O entrevistado E1 apresentou-se muito incomodado com a questão financeira das organizações museais. A busca por recursos é um fator de grande dificuldade como pode ser percebido em uma de suas afirmações:

Elabora-se, pensa-se em uma proposta muito boa, de acordo com a proposta do museu, etc. com muita qualidade, mas para uma exposição, um show, um evento, (para tudo isso) é cruel e depende de recursos. A questão de todas as instituições hoje é levantar mecanismos. E isso é difícil demais (E1).

De certa forma, mais que conseguir os incentivos culturais, os museus devem conseguir sua sustentabilidade, pois, assim, não ficarão limitados ou em uma situação de insegurança quanto às verbas que terão para desenvolver suas atividades.

Ainda considerando as atividades descritas pelos gestores, percebe-se a execução de papéis, cuja teoria de Mintzberg (1986) corrobora: relacionar-se (papel interpessoal), representar a instituição (papel informacional), empreender e negociar (papéis decisórios), assim como outros exemplos evidenciam a maneira como os gestores entendem e respondem às pressões e características de sua função, de acordo com as expectativas criadas por cada organização a respeito do comportamento do gestor (MINTZBERG, 1986).

Para executarem suas atividades, os gestores utilizam-se de tecnologias básicas como computadores e telefones. O computador e a rede (*internet*, com as possibilidades de *e-mail*, pesquisa e o *Skype*) são os grandes aliados dos gestores. Esses recursos proporcionam praticidade, agilidade, oportunidades de conhecimento (cursos à distância), de gestão de informações e facilidades para a comunicação com o público (principalmente para a divulgação das informações do museu em *sites* próprios ou específicos, como o da Prefeitura de Belo Horizonte). Alguns trechos das

entrevistas ilustram a relação dos gestores com a tecnologia da informação:

Só trabalho por *e-mail*... A gente não tem como trabalhar sem *e-mail* e sem tecnologia. Mais de 70% das coisas não são resolvidas pessoalmente e sim por *e-mail* (E1).

Nós tentamos evitar ao máximo o papel... tentamos que a todo tempo as pessoas estejam com seus *e-mails* ligados (E6).

Tudo que você tem que comunicar de forma mais dinâmica, mais rápida, ocorre através desse endereço eletrônico (E9).

Assim, o computador e a *internet* funcionam como próteses, como recursos que auxiliam e aumentam a capacidade de escrever, registrar e comunicar-se dos gestores. A relação dos gestores entrevistados com a tecnologia relembra os autores Tureta e Tonelli (2008) que se utilizam da imagem do gerente como um ciborgue que recorre aos recursos materiais (computador, *internet*, celular, etc.) para aumentar sua capacidade de trabalho em uma cadeia de associações que envolvem tanto elementos materiais como humanos.

O uso da tecnologia evidencia as recentes transformações que ocorreram nas relações de trabalho e a evolução da relação do gestor com a tecnologia pode ser verificada com mais intensidade nas falas de um dos entrevistados:

Quando eu comecei a trabalhar (e não tem tanto tempo assim) e isso é que eu acho assustador: tem 20 anos e 20 anos na história é muito pouco. A prova na Prefeitura era de datilografia e aí você vê onde nós estamos... A tecnologia revolucionou (E2).

Um curso como gerir um museu eu não teria feito se não fosse à distância (E2).

A tecnologia veio para ampliar conhecimento, para difundir informações e para organizar o trabalho. Se não tivesse a *internet* eu teria um trabalho maior, e isso demoraria um tempo muito maior... É fundamental que o gestor saiba buscar a informação com agilidade, porque tempo, no caso da instituição não é dinheiro, mas tempo é resultado (E2).

Os pontos positivos de ser gestor no museu foram outro tema abordado na pesquisa e já havia sido sinalizado por alguns gestores em interlocuções anteriores, conforme introduzido no item “percepção dos gestores sobre o que é ser gestor no seu museu”. As respostas à pergunta específica estão descritas na tabela abaixo, onde verifica-se a preponderância de aspectos relacionados à instituição e seus modos de atuação, assim como às diversas possibilidades de satisfação que o trabalho

oferece a tais profissionais.

Tabela 5 – Pontos positivos da função gerencial

Respostas	Entrevistados	Total
Relacionados à instituição e seus modos de atuação: - localização do museu - instituição que permite o trabalho com o mínimo possível de burocracia e/ou com grau maior de liberdade para agir - instituição com perspectiva de crescimento - ambiente agradável para se trabalhar	E1, E2, E3, E4, E5, E6	6
Relacionados às diversas possibilidades de satisfação que o trabalho oferece: - trabalhar em que se gosta - atividades desafiadoras e gratificantes - possibilidade de contribuir para a preservação da história - possibilidade de criar algo novo, de aprender - possibilidade de trabalhar com o conhecimento	E2, E3, E5, E6, E7, E8	6
Relacionados à equipe (envolvida em suas atividades)	E1, E2, E3, E4, E7	5
Relacionados aos contatos possibilitados a partir do museu	E3, E4, E9	3
Sem comentários (pois é recém-chegado ao museu)	E10	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Considerando os dados dessa tabela mais os apresentados em outros momentos neste capítulo, percebe-se que a equipe assume lugar primordial para as instituições museológicas. Para os gestores entrevistados, em geral, suas equipes são comprometidas com os resultados da organização, conforme foi ilustrado abaixo e isso traz pontos positivos (“delícias”, conforme Paiva, Esther e Pires (2004)) para a função gerencial:

O envolvimento das pessoas com o trabalho faz com que você trabalhe com mais prazer (E2).

Eu também contei com uma equipe de profissionais muito bons... Trabalhar com pessoas jovens é uma maravilha. Você também fica jovem e isso era fundamental para mim (E4).

Quando as pessoas vêm nos procurar... eu posso deixar com tranquilidade com a [nome da funcionária] e a [nome da funcionária], pois elas vão desenvolver o trabalho com muita desenvoltura (E9).

Tal fato remete a Hill (1993) que afirma o papel fundamental que a equipe assume para a gestão da organização, criando uma dependência do gestor em relação a esta.

Outras “delícias” (PAIVA; ESTHER; PIRES, 2004) foram incorporadas às já citadas

anteriormente, como:

- a) trabalhar com que se gosta, desenvolvendo atividades desafiadoras e gratificantes:

Trabalho em algo que gosto [temas relacionados ao museu] e as atividades educativas são desafiadoras e gratificantes (E3).

- b) a localização e as características do museu:

Primeiro que eu acho é você trabalhar em um espaço extremamente agradável, bonito (E4).

É trabalhar em um ambiente muito agradável, um trabalho que me satisfaz muito. Eu gosto de fazer, eu gosto de lidar com o público, eu gosto de trabalhar com cultura (E5).

- c) contato com outros profissionais, oportunidades de trabalhar com o conhecimento (seja disseminando-o ou aprendendo-o), ter liberdade para trabalhar etc.:

O primeiro mais forte é gostar de fazer o que se quer e o segundo ter a oportunidade em aprender (E6).

O principal ponto positivo é a oportunidade de trabalhar com o conhecimento (E9).

Elencados os pontos positivos, o “outro lado da moeda” também foi questionado. Na próxima tabela (TAB. 6), encontram-se sistematizados os dados referentes aos pontos negativos da função gerencial, na perspectiva dos entrevistados.

Tabela 6 – Pontos negativos da função gerencial

Respostas	Entrevistados	Total
Condições inadequadas, insuficientes ou que não correspondem às expectativas do gestor, para o funcionamento adequado do museu	E2, E3, E4, E5, E7, E8,	6
Recursos financeiros - dificuldades de captação e orçamentos insuficientes.	E1, E5, E8	3
Público pouco familiarizado com questões ligadas aos museus e suas exposições	E1, E4	2
Reconhecimento/retorno ainda tímido das ações desenvolvidas pelos indivíduos da instituição	E9, E10	2
Comportamento da equipe (“formação de feudos”)	E6	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

As condições dos museus (estrutura física inadequada, equipe reduzida, falta de

autonomia e excesso de burocracia, etc.), assim como os recursos financeiros insuficientes são o “Calcanhar de Aquiles” para as instituições museais pesquisadas, constituindo-se dos pontos negativos mais destacados e da maior dificuldade enfrentada pelos gestores, conforme pode ser visto na próxima tabela. Os dois comentários realçam o ponto crítico da questão financeira dos museus que é a captação de recursos:

Aqui em Minas, o dinheiro que poderia ser investido ainda é uma porcentagem muito pequena e isso não gera nenhum custo para o empresário. É uma visão estreita mesmo tanto do público quanto do empresário (E1).

Eu acho extremamente desagradável você bater na porta de banqueiros, de Petrobrás pedindo dinheiro. Eu não gosto, mas é um papel que tem que ser feito, mas é isso que nos apresenta na cultura do Brasil (E4).

A partir dessas falas, um paradoxo relativo à perspectiva crítica (REED, 1997) se instala: ao gerir um museu, não se busca gerenciar o capital, como as organizações mercantis, mas, por outro lado, o financiamento das atividades do museu, que envolve levantamento de capital por meio de projetos culturais, é essencial. Note-se que, do gestor e da equipe do museu, é cobrado assumirem comportamentos voltados para a busca do capital, trazendo então à tónica que as ofertas museais são serviços que devem ser tratados como um produto, conforme afirma Berto (2006), ou seja, produto que trará, de alguma forma, o resultado necessário para o funcionamento da instituição. Neste ponto, salienta-se a presença da “malícia” (PAIVA; ESTHER; PIRES, 2004) da função gerencial, que exige do gestor habilidades de conciliar interesses dissonantes.

Assim, torna-se evidente a presença da perspectiva crítica, apesar de não explícita no discurso dos entrevistados. Essa situação assemelha-se à encontrada no estudo de Soares (2008) em relação às instituições do Terceiro Setor de Belo Horizonte. Como estas, os museus apresentam uma organização interna afetada por processos de regulação e interesses de outros envolvidos como o Estado e as empresas privadas. Assim, as relações de interesses vêm sendo ocultadas pelo próprio sistema social e capitalista (SOARES, 2008). No que tange aos museus, o Estado e os patrocinadores afetam as instituições museais exercendo certo controle, uma vez que são estes os “fornecedores do capital” utilizado nos museus. A fala de E6

evidencia esse ponto de vista:

Eu passei a depender do Ministério, nós passamos, sempre dependemos de conseguir captação junto aos patrocinadores... Eu vejo o empresariado hoje muito mais sensível. As ações ainda não são muito efetivas, porque os grandes incentivadores em Minas Gerais são praticamente os mesmos... Eu gostaria de ter um projeto de sustentabilidade o mais rápido possível e não depender tanto das outras fontes. (E6).

Desse modo, a função gerencial em museus, considerando os aspectos identificados na pesquisa, não é uma tarefa fácil, pois está envolvida em uma série de elementos distintos, conflitantes e ambíguos. Estes, normalmente, trazem dificuldades para a gestão. Uma das perguntas do roteiro voltou-se para identificar quais seriam as dificuldades enfrentadas pelos gestores e as respostas encontradas foram sistematizadas na TAB. 7.

Tabela 7 – Dificuldades enfrentadas pelos gestores na função

Respostas	Entrevistados	Total
Ligadas à parte financeira (captação de recursos, morosidade para aprovação de projetos)	E1, E4, E5, E6, E8, E9, E10	7
Ligadas às condições (inadequadas, insuficientes ou que não correspondem às expectativas do gestor)	E3, E4, E5, E8, E9, E10	6
Ligadas ao relacionamento interpessoal e profissional (com o público, equipe, prestadores de serviços etc.)	E1, E4, E7	3
Ligadas às questões administrativas (pertinentes às instâncias superiores)	E2, E10	2

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Os pontos negativos e as dificuldades convergem, de modo geral, para os mesmos elementos. Quando os gestores lidam com estes, há uma perda de energia que poderia ser evitada. Talvez, à medida que o museu se fortaleça institucionalmente cada vez mais no Brasil e as ações de gestão dessas organizações apresentem resultados diferenciados, o *quantum* de energia desprendida para os dados apresentados nos pontos negativos e dificuldades da função gerencial em museus (do grupo pesquisado) vá se diminuindo.

Quando os dados das TAB. 6 e 7 são confrontados com os dados sobre os “grandes desafios” dos gestores, a área de convergência desses pontos se amplia. A TAB. 8 resume esses dados.

Tabela 8 – Grandes desafios da função gerencial

Respostas	Entrevistados	Total
Tornar os museus instituições sustentáveis e com estrutura (física, humana) adequada	E1, E2, E4, E5, E7	5
Aprender e desenvolver uma gestão adequada	E2, E6, E9, E10	4
Tornar os museus instituições reconhecidas pelo público	E1, E6, E8	3
Zelar pelo acervo do museu	E3, E7	2

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Completando o debate que aproxima os pontos negativos, as dificuldades e os desafios, seguem fragmentos retirados de duas entrevistas:

Quando eu entrei e vi a morosidade (não nossa) foi uma grande dificuldade. Se não tiver recursos, a coisa não funciona. E então eu passei a depender de terceiros... Então a busca do recurso que a gente via de fora e que parecia ser muito simples, não é simples (E6).

Por mais que você planeje você não sabe o que vai conseguir de fato. Você fica um pouco à mercê da captação de recursos e os projetos podem acontecer ou não (E8).

A parte financeira, até o momento da realização da pesquisa, representou para os gestores entrevistados a questão germinal de seus problemas, dificuldades e desafios.

Para os museus, a captação de recursos geralmente acontece por meio de leis de incentivo à cultura. Esse mecanismo de captação é afetado por vários fatores como o entendimento das organizações financiadoras e órgãos de governo sobre quais projetos devem receber o incentivo, e também por questões econômicas. Esse último ponto pode ser comprovado por dados numéricos. Segundo a reportagem do jornal O Estado de São Paulo, também publicado no *site* do Ministério da Cultura (MINC, 2009), nos três primeiros meses de 2009, a captação de recursos via Lei Rouanet apresentou forte retração, provavelmente devido à crise econômica. O entrevistado E6 também realçou esse fato conforme evidenciado abaixo:

Recentemente, no ano passado, nós tivemos uma retomada dessas dificuldades que foi exatamente a sinalização da crise. Quando sinaliza uma crise, o que o empresariado faz? Ele fecha os bolsos e o primeiro item que ele corta é o patrocínio, a publicidade. Nós fomos os primeiros afetados com a sinalização da crise (E6).

O Ministério da Cultura disponibilizou o Sistema de Apoio às Leis de Incentivo à

Cultura (SalicNet) que traz informações estatísticas sobre toda a trajetória da Lei Rouanet desde 1993, ano de sua implantação. Além de mostrar a evolução do uso da lei, sendo o ano de 2007 o mais representativo quanto à disponibilidade de recursos, é possível identificar áreas de destinação, como atualmente os Estados de São Paulo e Rio de Janeiro são os maiores beneficiados (MINC, 2009).

Fica evidente então que o aspecto financeiro é essencialmente um ponto nevrálgico para a gestão de museus. A obtenção de recursos chega a ser uma questão de “luta” para os gerentes, independentemente de serem as instituições públicas ou privadas.

A Lei Rouanet é uma lei cruel... e quem define o que se faz na cultura são pessoas despreparadas... Então as organizações competem por patrocínio e isso é terrível (E1).

Você tem que ir para o mercado fazer a captação junto às empresas que querem fazer *marketing* cultural. Então é uma luta de foice no escuro (E7).

Outra reflexão que se fez jus nesta pesquisa foi a relação entre o museu e o público em geral, seguindo o norte de Santos (2004), Coelho Netto (1997), Magalhães (2005) e Leão Junior (2002). Despertar a atenção do público para os museus requer, de seus gestores e de todos os funcionários das instituições, projetos e ações que provoquem a necessidade e o querer das pessoas quanto a visitarem o museu. A fala de E1 expõe a necessidade do investimento na formação do público:

Então nós temos que investir nisto, visando a formação do público daqui 15 anos. E isso é uma coisa que fazemos muito bem e é de importância fundamental. E isso não é nem para o museu e sim para a sociedade (E1).

Conhecer o público sem suas dimensões sociais, culturais, intelectuais e individuais é essencial para o estabelecimento de parâmetros que direcionem as atividades museais em seus aspectos teóricos e práticos. Assim, todas as funções do museu (curadoria, museologia, gestão, arte, educação, etc.) devem planejar suas atividades visando, também, identificar os possíveis impactos que uma determinada exposição ou evento podem causar ao público. O entrevistado E4 relatou em um momento da sua entrevista trechos que reforçam o cuidado com o público:

Você imagina no caso das exposições e nós fizemos exposições aqui bastante contemporâneas e bastante questionáveis esteticamente e eticamente pelo público normal das exposições. E isso também cria determinados problemas, pois se você quer fazer [tipo específico de exposição do museu] e que a maioria das pessoas não está familiarizada com ela, isso também lhe dá problemas... Então, é o entendimento do público. Quando eles tinham alguém para explicar isso era minimizado (E4).

Corroborando Cazelli (2005), acerca do público de museus brasileiros se constituir, em sua maior parte, por estudantes, os museus pesquisados têm, como frequentadores mais assíduos tais sujeitos, geralmente encaminhados pelas escolas por meio de agendamento. Assim, não só para eles, mas para todo o tipo de público, fazem-se necessários esforços da equipe museológica (o que engloba todos os seus funcionários) para recepcionar e “encantar” seus clientes. Um dos gestores se encontra muito preocupado com essa questão e comentou fazer ações mais sistemáticas para aproximar o público do museu. Uma de suas considerações aborda seu objetivo:

Considerando que o público não é formado ainda, nós temos que formar as crianças... É um trabalho bem educativo mesmo de formar, de mostrar que o museu não está longe, que é um lugar para ser usufruído (E1).

Assim, “ler” e entender a organização (MORGAN, 2006) e aquilo que com ela se relaciona é de suma importância. Os gestores precisam relacionar as mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais pelas quais o mundo atual está passando e traduzi-las para suas instituições. De certa forma, o caminho não é fácil, como pode ser percebido durante a coleta de dados da pesquisa, assim como foi observado um sentimento unânime entre os entrevistados acerca da necessidade urgente de que a população se interesse mais pelos museus. E eles estão agindo para isso, como resume a fala de E2:

É um trabalho de educação. Você tem que mostrar a importância. Você tem que criar um hábito das pessoas frequentarem um museu, ter o cuidado com o patrimônio, de entender a importância disso; é um processo de educação e nós estamos nisso. Estamos plantando agora para colhermos bem no futuro. É um processo que começamos, mas o caminho é longo (E2).

Sendo assim, entender o público e identificar suas demandas serão estratégias fundamentais para tornar o cidadão um visitante assíduo dos museus, contribuindo no sentido de legitimar o papel de seu gestor.

Além de enfrentar problemas e dificuldades, gerir também é tomar decisões. O gerente, como pensador crítico, toma suas decisões com base nas informações disponíveis numa determinada circunstância e, quanto melhor for na defesa das suas convicções e na análise dos juízos que os outros lhe apresentam, mais eficaz será no processo de tomada de decisão (QUINN *et al.*, 2003).

Quanto aos processos de decisão, os gerentes entrevistados afirmaram que possuem um poder limitado, mas com certa liberdade para decidirem ações do dia a dia. Em questões mais complexas, são envolvidos os superiores, sejam eles diretores, presidentes, superintendentes, comandantes, colegiado, etc. Pode-se perceber, frente às respostas dos gestores, que o processo de decisão ocorre de forma relativamente tranquila e compartilhada, principalmente com os superiores. Isso denota a presença de soluções satisfatórias (SIMON, 1970) que têm atendido às demandas de tais atores. Uma pergunta do roteiro de entrevista visou verificar essa relação e o resultado encontrado foi positivo, conforme pode ser verificado na síntese apresentada na TAB. 9.

Tabela 9 – Relacionamento com os superiores

Respostas	Entrevistados	Total
Bom	E1, E4, E7, E8, E10	5
Tranquilo	E2, E9	2
Muito bom	E5, E6	2
Bastante burocrático, porém sem barreiras de comunicação	E3	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Os relacionamentos dos gestores no exercício de sua função foram divididos, além do relacionamento com os superiores em: relacionamento com os subordinados, relacionamento com outros gestores do museu e relacionamento com gestores de outros museus. Quanto ao relacionamento com os subordinados, seguem os dados dispostos na TAB. 10.

Tabela 10 – Relacionamento com os subordinados

Respostas	Entrevistados	Total
Muito bom	E1, E5, E8	3
Tranquilo	E2, E8, E9	3
Natural, sem protocolos	E3, E4, E6	3
Bom, mas com alguns problemas contornáveis	E7	1
Relacionamento construído com liberdade e lealdade	E10	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Uma característica percebida na análise das entrevistas, é que os gestores procuram ter uma relação próxima com seus subordinados, procurando diminuir “as possíveis barreiras” relacionadas à hierarquia. As falas abaixo ilustram a relação dos gerentes com sua equipe:

Todo mundo é muito tranquilo, eu detesto essa coisa de hierarquia, aqui não tem esta de quem manda, quem obedece, é tudo muito conversado (E1).

Eu tenho cinco pessoas. Eu não vejo muito um nível hierárquico. Eu procuro fazer o trabalho no nível bem horizontal, vamos dizer assim (E2).

A proximidade com a equipe implica a existência de uma estrutura que diminua a distância dos níveis hierárquicos, aumente a flexibilidade e estimule o trabalho em grupo, necessidades destacadas com as mudanças que as organizações têm passado desde a década de 90, como lembram Tonelli e Dantas (2007). Além disso, relacionar-se bem com a equipe é um fator relevante para a gestão. Para Edson (2004), o gestor deve formar uma equipe, a partir de profissionais capacitados e orientá-los para fazer certo aquilo que precisa ser feito. Por fim, o gestor é responsável por gerir o relacionamento entre as pessoas. Além da sua equipe, os gestores também se relacionam com outros gerentes da sua organização.

Dos 10 gestores entrevistados, seis não possuem pares, ou seja, os museus não possuem outros gestores com funções semelhantes às desempenhadas pelos entrevistados ou que estejam no mesmo nível hierárquico. Para as quatro instituições que possuem outros gestores em seu organograma, o relacionamento foi citado como bom e/ou cooperativo. Para esses entrevistados, os outros gerentes agregam valor à sua função no sentido de trazerem contribuições e visões diferentes e isso aumenta as perspectivas de um bom trabalho para o museu. Os entrevistados E1 e E2 deixam claro em uma de suas considerações:

É importante eles terem o conhecimento deles... É muito difícil que a minha área tenha uma visão financeira. É muito difícil que o administrativo tenha essa sensibilidade... E é bom que seja assim. Por um lado o museu não é uma empresa, mas precisa ser gerido como uma empresa (E1).

É cada vez melhor, porque a gente está mais junto, e o trabalho fica mais afinado. É um trabalho muito cooperativo, um ajudando o outro, porque às vezes há orientações de ambos os lados (E2).

Já as respostas pertinentes ao “relacionamento com gestores de outros museus” permitiram verificar que a relação não flui de forma semelhante como as que acontecem com os subordinados, superiores e pares. Na TAB. 11, podem ser encontradas as respostas sintetizadas.

Tabela 11 – Relacionamento com gestores de outros museus

Respostas	Entrevistados	Total
Específico (é mais focado com as organizações museais da Fundação Municipal de Cultura ou de natureza semelhante a do museu, ou por possuírem pessoas que já mantiveram contatos profissionais ou pessoais anteriores).	E1, E2, E3, E4, E6, E9	6
Bons contatos com gestores de museus de outros estados.	E1, E4, E8, E9	4
Amigável, mas não frequente.	E5, E4, E8, E9	4
Ainda não teve contato com outros gestores.	E10	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

As respostas dadas pelos gestores evidenciam que, apesar de ser cordial, o relacionamento com gestores de outros museus, de certa forma, é mais superficial. A princípio, não há grandes afinidades que estreitem o relacionamento, uma vez que o perfil dos museus se difere (museus de artes, históricos, do teatro de bonecos etc.), tendo sido este um dos motivos apontados pelos sujeitos para “justificarem” a não aproximação mais estreita entre os museus.

Assim, os dados indicam uma endogenia e uma conexão mais esporádica entre os museus. Algumas sinalizações podem evidenciar a percepção:

Cada um está no seu feudozinho... As instituições são um pouco isoladas e não deveria ser assim, pois o objetivo é o mesmo (E1).

O contato maior é com a rede municipal. Com a rede metropolitana de Belo Horizonte, eu não tenho muito envolvimento. Isso não acontece por enquanto (E2).

A gente fica sabendo das coisas por um convite ou jornal. Não tem essa coisa, esse interesse mesmo em estar sabendo o que ele está fazendo e quais são as suas dificuldades. E é uma pena que isso aconteça (E4).

Não existe uma troca de informações contínuas. Nós não temos um contato constante. É mais em eventos (E5).

Uma tentativa, talvez, para aproximá-los seja a Rede Informal de Museus e Centros Culturais (Rimc). Esta é uma rede informal na qual participam diversos museus e que visa promover reuniões mensais entre os gestores para discutir temas comuns.

Em relação à Rimc, sete museus participantes da pesquisa fazem parte da mesma. Um dos gestores não a conhecia, uma vez que estava recente no cargo e não tinha experiência anterior na área museológica. Desses sete, dois comentaram com mais ênfase sobre a rede, o que pode ser observado nas falas que se seguem:

Nós estamos criando uma massa crítica para exatamente termos uma interlocução maior com os outros setores, tanto no nível de patrocínio, de programação. Nós debatemos que a programação seja interativa e não competitiva (E6).

Isso é muito bacana porque nós trocamos muitas ideias (E7).

Segundo Vieira e Carvalho (2003), à medida que as organizações reconhecem a importância umas das outras, estreitando os relacionamentos e aumentando a interação, o campo que envolve essas organizações se fortifica. Assim, ocorrendo o fortalecimento das relações entre os museus, seja por meio da Rimc ou por outros mecanismos, tal campo organizacional pode ser melhor estruturado, uma vez que as possíveis coalizões podem vir a legitimar valores vigentes das instituições museais em Belo Horizonte.

Todos os quatro tipos de relacionamentos descritos acima são construídos à base da comunicação. A comunicação feita pelo gestor, segundo Davel e Melo (2005), faz com que ele se torne o nervo central para o monitoramento e disseminação de informações. Quando perguntados sobre seu papel nos processos de comunicação com os diversos públicos que envolvem o museu, a análise indica que o grupo de participantes da pesquisa comunica-se diretamente com os funcionários e superiores, não evidenciando problemas significativos no processo. Em relação à comunicação feita com o público (visitante do museu), os gerentes entrevistados não a fazem constantemente, sendo esta delegada a monitores e guias. Em geral, é o público que busca o contato com as instituições, sendo as escolas públicas e

particulares os maiores frequentadores dos museus. Chama-se atenção para esse fato no sentido da possibilidade de construção de uma mentalidade que legitime e valorize os museus no imaginário dos estudantes, por meio de visitas escolares.

A divulgação de informações para a sociedade em geral é feita por setores específicos como a Assessoria de comunicação da Fundação Municipal da Cultura, que divulga as informações em *folders* como o “Programe BH”, e por meio do *site* da prefeitura.

Para os respondentes E5, E6 e E7, uma das faces da comunicação é o contato com a mídia. Nesse papel, eles agem como os porta-vozes das suas instituições (MINTZBERG, 1986), utilizando a televisão e jornais como veículos de divulgação, buscando aumentar, assim, a visibilidade dos museus e, também, legitimar sua própria função gerencial.

Outro ponto identificado é que uma comunicação eficaz com o público externo ajuda na atração de novos frequentadores ou na manutenção do público que já conhece o museu. Os museus, de certa forma, vivem de suas visitas e isso é uma meta que todos os gestores perseguem. Além disso, as ações de comunicação constituem formas de se fazer conhecer os bens culturais incorporados ou existentes no museu, de forma a propiciar o acesso público conforme descrito na subseção III do Estatuto de Museus (BRASIL, 2009).

Assim, o desempenho de papéis informacionais (MINTZBERG, 1986) na função gerencial é crucial,

visto que para organizar é *indispensável* comunicar-se – a fim de estabelecer metas, canalizar energias e identificar e solucionar problemas -, aprender a comunicar-se com eficácia é crucial para incrementar a eficiência de cada unidade de trabalho e da organização como um todo (QUINN *et al.*, 2003, p. 42).

Além disso, comunicar-se é uma exigência para a função gerencial, uma vez que ela acontece diariamente, seja interna ou externamente. Outras exigências foram listadas pelos entrevistados, conforme se pode observar na TAB. 12.

Tabela 12 – Exigências da função gerencial

Respostas	Entrevistados	Total
Apresentar relacionamentos adequados	E1, E3, E4, E5, E7	5
Compreender e adaptar-se ao perfil das instituições museais	E1, E4, E6, E9	4
Aplicar habilidades de planejamento e organização	E2, E3, E10	3
Possuir conhecimentos de gestão e específicos da área museológica	E6, E7, E8	3
Possui comunicação adequada e pertinente ao campo museal	E2, E3	2

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Relacionar-se, seja com o público interno, seja com o externo (visitantes, órgãos públicos, financiadores, etc.), novamente apresenta-se como um elemento fundamental para a função gerencial, objeto desta pesquisa. Para que o relacionamento seja favorável, é necessário que os objetivos dos envolvidos se convertam para propósitos semelhantes e haja uma comunicação eficaz entre eles. Esse ponto lembrou Barnard (1971), autor que considera que os elementos necessários para que uma organização aconteça são: pessoas aptas a se comunicarem e desejosas para contribuir para a realização de um objetivo comum.

Uma exigência própria da área museal e realçada por alguns gerentes durante as entrevistas é a familiaridade que o gestor precisa ter com as peculiaridades da mesma. Caso o gestor não a tenha, é preciso que ele se adapte o mais rápido possível, pois as decisões particulares da área dependem de conhecimentos específicos não só aqueles relacionados à gestão de museus, mas aos conhecimentos ligados à área da cultura.

Para um dos gestores (E6) o período de adaptação foi marcante. Apesar de manter contatos com instituições culturais em forma de convênios da organização onde trabalhava anteriormente, quando “ele mudou de balcão” (como o próprio nomeou sua passagem para o setor cultural) foi preciso um período de adaptação às características, peculiaridades e atividades próprias da área. Isso mostra que, apesar de possuir características inerentes a qualquer organização, as instituições museais possuem elementos próprios que influenciam a maneira de exercer a função gerencial. Exposições de dois entrevistados enriquecem a reflexão anterior:

Eu vivia em num mundo e vim para o outro. Eu tenho que entender que eu estou lidando com pessoas com uma sensibilidade diferente das pessoas pragmáticas em gestão, em regras... Então eu tenho que saber, ter a capacidade de entender que o forte daquela pessoa é a criação (E6).

Não dá para ser uma simples gestora. Eu tenho que ser uma gestora de museus. Não precisa ter uma formação acadêmica, mas você tem que compreender o que é um museu, entender os bastidores de um museu (E8).

Tais relatos contribuem para a visualização da perspectiva política conforme delineada por Reed (1997), observando-se que as ações dos gestores que assim se comportam visam à regulação de conflitos internos, num processo que exige a compreensão do explícito e também dos “bastidores” e que envolve negociação e adaptação.

Adaptar-se à organização não é somente quando há uma mudança do indivíduo de uma organização para outra. Engloba também, como lembra Motta (2003), aprender a se adequar às mudanças com as quais as organizações se deparam, o que se aplica aos museus que atualmente passam, assim como outras organizações do campo cultural, por um processo de transformação, tentando superar o amadorismo com que antes eram conduzidas e que hoje são levadas a buscarem a profissionalização, a eficiência em seus procedimentos e a apresentarem dirigentes com perfil empresarial (VIEIRA; CARVALHO, 2003).

Pelo exposto, identifica-se que a função gerencial em museus é chamada a executar suas atividades de forma competente, desempenhando papéis adequados para as diversas situações (relacionar-se, comunicar-se, adaptar-se, etc.). Quinn *et al.* (2003) lembram que a detenção do conhecimento e a capacidade comportamental de agir de maneira adequada, juntas, é que determinam a competência profissional. Assim, para desenvolver determinadas competências, é preciso não só conhecê-las no campo teórico, mas ter a oportunidade de praticá-las e ser reconhecido por isso. Isso envolve a oportunidade de uma constante aprendizagem colocada e vivenciada nas relações dos gestores com as outras pessoas e com a própria instituição. Além disto, o próprio contexto exige que as pessoas se atualizem, uma vez que a mudança passou a ser algo comum para qualquer tipo de organização.

A minha experiência de gestão, que eu carrego, precisa ser atualizada todo dia. E aliado a isso eu tenho a possibilidade de aprender mais de perto, todas as áreas mais focadas na parte cultural, especialmente a museologia... E isso faz parte do dia a dia da gente (E6).

Outro aspecto pesquisado neste estudo foi o gerenciamento de conflitos. Para Morgan (2006), os conflitos nascem das colisões de interesses e uma reação natural ao conflito, dentro do contexto organizacional, é ver a sua disfuncionalidade. Entretanto, o conflito é normal e sempre está presente nas organizações.

Curiosamente, esta foi uma das questões que mais provocou um silêncio antes de ser respondida. As respostas de sete respondentes foram no sentido de que os conflitos são vivenciados de uma forma tranquila na qual se procura resolvê-los no dia a dia, seja considerando a possibilidade do diálogo, seja por meio do poder hierárquico, sendo esta última opção preterida e só usada quando as possibilidades de diálogo se esgotam. Dois gestores afirmaram que não há conflitos em suas organizações (E3 e E5). Um gestor afirmou que ainda não experimentou situações conflituosas (E10) por estar assumindo a função recentemente.

Das respostas dadas pelos gerentes, pode-se extrair os fatores que influenciam na formação de conflitos, conforme descritos na TAB. 13.

Tabela 13 – Fatores que influenciam na formação e gestão de conflitos

Respostas	Entrevistados	Total
Características pessoais dos indivíduos (qualificação, experiência, vaidades)	E1, E6, E7	3
Conflitos de ideias	E1, E8, E9	3
Má comunicação	E1, E2	2
Questões financeiras	E4, E7	2
Falta de planejamento	E2	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Segundo Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008), a natureza do conflito depende das pessoas envolvidas e de inúmeros fatores que inclusive podem se combinar entre si, tais como: princípios, valores e crenças de qualquer natureza, inclusive políticas, científicas, religiosa etc.; poder, em suas diferentes acepções; relacionamentos interpessoais; bens, compreendendo patrimônio, direitos, haveres pessoais, etc. Os autores ainda acrescentam que os conflitos, se bem interpretados e conduzidos, podem gerar aspectos positivos como a aprendizagem, a abertura para o diálogo e a reflexão. Assim, cabe aos gestores dos museus mais esta tarefa: gerenciar de forma adequada os conflitos. O participante E6 apresentou um comentário sobre esse tópico:

Toda oportunidade de conflito se bem resolvida, todos ganham... Se o conflito não se resolver dessa forma é preciso tomar uma atitude e a decisão é sua (E6).

O gerenciamento de conflitos requer prática, desenvolvida no dia a dia por meio das aprendizagens que os gerentes vão realizando. A aprendizagem gerencial foi um aspecto que também interessou a esta pesquisa. Buscou-se analisar, considerando a perspectiva dos gestores, como ela ocorria especificamente para o exercício da sua função. As respostas elencadas foram descritas na TAB. 14.

Tabela 14 – Processo de aprendizagem dos gestores

Respostas	Entrevistados	Total
Trabalhando, ou seja, na prática.	E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9	8
Buscando formação (estudando, participando de cursos, oficinas).	E1, E2, E3, E6, E8, E9, E10	7
Observando e conversando com outros gestores.	E1, E8	2
Aliando suas experiências anteriores com a experiência atual.	E4	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Para a maioria dos gestores, os principais caminhos que levaram/levam à aprendizagem gerencial são: a vivência e o estudo. Os gestores realçaram a importância de uma constante busca pela aprendizagem, de dominar o conhecimento daquilo que faz, sendo esse conhecimento atualizado constantemente.

Na época em que os gestores realizaram seus cursos de graduação (exceção para um gestor que possui o 2º grau), não eram contempladas disciplinas que abordassem diretamente a questão do gerenciamento em si, ou seja, que os ensinasse a serem gestores. Assim, suas formações precisaram (e ainda precisam) ser complementadas e a prática assumiu o papel de mestre no processo de formação. Duas falas podem ilustrar a situação encontrada sobre a aprendizagem dos gestores:

Eu aprendi a ser gerente no tapa! (E8).

Depois, a prática, a vivência, no dia a dia na gestão de pessoas, a gente vai colocando em prática o que aprendeu. Eu também tive a oportunidade de estudar em outras escolas... E alguns outros cursos na [nome de uma instituição] vai capacitando para a atividade (E9).

A constante aprendizagem do gestor é algo que deve ser desenvolvida por ambas as partes: profissionais e organização, o que conseqüentemente proporciona, também para ambos, crescimento e profissionalismo. Leão Júnior (2002) lembra que a profissionalização dos museus contribui para a sua legitimação no contexto social, o que resulta também em uma maior visibilidade das instituições.

Por fim, foi perguntado, aos gestores, quais seriam os pedidos (três) feitos a um possível “gênio da lâmpada” a respeito do seu ambiente de trabalho. A pergunta provocou reações interessantes como surpresa, expectativas com a própria resposta, risos, dificuldade para identificar três pedidos e, até mesmo, um sentimento de esperança de ver seus pedidos realizados. As respostas foram condensadas na TAB. 15.

Tabela 15 – Desejos dos gestores (“pedidos ao gênio”) e aspirações a respeito do seu ambiente de trabalho

Respostas	Entrevistados	Total
Condições para se ter uma equipe preparada e especializada	E1, E2, E3, E4, E5, E8, E10	7
Condições físicas e financeiras adequadas para os projetos da instituição	E1, E4, E5, E7, E8, E10	6
Reconhecimento (financeiro) pelo trabalho que se executa e da instituição	E1, E2, E8, E9, E10	5
Ampliação do trabalho do museu e sua perpetuação	E2, E3, E7	3
Entendimento do desejo do outro	E2	1
Humildade para a coordenação dos trabalhos	E3	1
Continuação da harmonia no ambiente de trabalho	E5	1
Maior agilidade para o desenvolvimento de projetos de sustentabilidade	E6	1
Implantar ferramentas de gestão	E6	1
Não perder o foco da instituição	E6	1
Manter o “brilho nos olhos” (satisfação pela realização do trabalho) dos funcionários	E6	1
Legislação adequada para os museus	E8	1
Maior interesse das pessoas pela pesquisa	E9	1
Tecnologia aplicada à gestão dos museus	E10	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Como pode ser percebido, as respostas giram em torno de melhorias para os museus, sejam elas físicas ou humanas. Se comparadas com respostas dadas aos itens voltados para os pontos negativos, para as dificuldades e os desafios, percebe-se que os pedidos convergem para a superação desses pontos.

Desejar é a primária condição para se obter algo. Quando se deseja,

conscientemente ou inconscientemente, as ações dos indivíduos são canalizadas para a busca de sua realização. Durante as falas dos entrevistados, pode-se identificar que os desejos e aspirações dos gestores são muitos, mas que, de certa forma, conduzem para se conseguir concretizar organizações de sucesso frente aos objetivos que se propõem e o reconhecimento do outro pelo trabalho do museu, o que consequentemente, representa o reconhecimento de seu trabalho, uma vez que o gerente é elemento fundamental de uma organização. Abaixo, três entrevistados dialogaram sobre isso:

A aspiração que eu tenho hoje é contribuir cada vez mais para ver o trabalho do museu ampliado (E2).

Desejar que realmente nós tivéssemos uma visibilidade nacional e internacional e nós conseguimos de certa forma. Não com a grandeza, por exemplo, do [nome de um museu], mas dentro das limitações que nós tínhamos, nós desenvolvemos um trabalho que foi reconhecido nacionalmente (E4).

Que as pessoas consigam enxergar o museu com a importância que ele tem, com o valor histórico que ele tem. As pessoas acham que ali é só um depósito de coisas, um material ou outro, que aquilo que não serviu, manda para o museu. Mas, ele retrata a riqueza... e tem uma importância muito grande. Que nós conseguimos colocá-lo em evidência (E9).

As ações, portanto, são proporcionais ao “tamanho do desejo” que se quer alcançar, o que implica em dizer que há muito trabalho a ser feito, pois os desafios e dificuldades apontados pelos sujeitos são consideráveis.

4.4 A perspectiva praxeológica – a análise da prática social dos gerentes de museus de Belo Horizonte

As explicações acima evidenciaram as perspectivas técnica, política e crítica, sendo as duas primeiras mais visíveis. Mas, conforme o próprio Reed (1997) alerta, elas não são suficientes para explicar a função gerencial na sua magnitude. Nesse sentido, as respostas dadas pelos gerentes foram analisadas a partir da integração de práticas complexas por eles desempenhadas, que visam atingir um grau aceitável de coerência conceitual e material para a organização, a mobilização de recursos físicos e simbólicos e o acionamento de mecanismos de coordenação que devem contribuir para a continuidade das organizações, caracterizando tal função segundo

a abordagem praxeológica, a qual integra as três anteriores (REED, 1997).

A leitura da perspectiva praxeológica foi descrita a seguir, considerando os cinco elementos distintos e interdependentes identificados pelo autor a respeito da gerência como uma **prática social**.

O **primeiro elemento** são as ações comuns desenvolvidas pelos gestores de museus em Belo Horizonte. O objetivo das ações e práticas comuns aos gestores é criar uma estrutura para seus museus capaz de executar o plano museológico e os princípios fundamentais dos museus, conforme descrito no Estatuto dos museus. Para isso, recorrem às atividades como o planejamento, a coordenação da equipe e a submissão dos projetos. Ao longo das entrevistas, várias falas se assemelharam em seu conteúdo evidenciando a convergência das mesmas práticas.

Existe um plano de trabalho que eu elaboro e faço tudo para ser executado da melhor maneira, geralmente com pouco dinheiro... Aqui a gente tem um núcleo educativo que eu coordeno também (E1).

Coordenar, organizar atividades pedagógicas, atividades culturais... (E5).

A atividade de gerente engloba todo aspecto administrativo, condução de equipe, coordenação e controle e motivação (E9).

O **segundo elemento** são os pressupostos básicos que canalizam uma percepção comum em relação à função social das práticas gerenciais. Para essa análise, elaborou-se o QUADRO 3, no qual se pode verificar a relação dos objetivos ou problemas comuns e a percepção dos gestores sobre os resultados os quais contribuíram para o seu atingimento.

Continua	
OBJETIVOS	RESULTADOS
É definir como a instituição irá se mostrar... Então nossa missão é essa, e o nosso papel aqui é fazer todo esse contato, toda essa busca, para trazer coisas para cá que se encaixam dentro desse perfil, dentro dessa missão (E1).	Nós recebemos uma exposição inédita do [nome do artista] que não viria para BH e veio.... Tanto que neste ano a nossa programação foi um destaque, porque nós trouxemos só exposições inéditas e só exposições de nível internacional (E1).

Conclusão	
<p>Internamente o desafio é justamente fazer a máquina funcionar, então é tentar estabelecer sempre um canal entre os setores, para que a gente consiga desenvolver numa boa os projetos, gerenciar os recursos humanos... (E2)</p> <p>E acho que é isso: contribuir para que esta instituição tenha uma visibilidade na cidade (E2).</p>	<p>Então você conseguir chegar a um equilíbrio, fazer com que o museu hoje tenha uma equipe muito colaborativa, cooperativa, isso é um ganho muito importante para a instituição (E2).</p> <p>Nós já temos o reconhecimento institucional tanto do município quanto do Estado... Nós temos o nosso público já mais ou menos definido, mas a gente quer ampliar. A gente quer que a instituição seja cada vez mais reconhecida na cidade (E2).</p>
<p>Olha! Era um terror! Bom, mas isso passou e nós conseguimos colocar ordem nas coisas (E4).</p> <p>(Obs.: esta fala refere-se a um contexto que expunha sob a percepção do gestor frente ao início dos seus trabalhos na instituição que carecia de estrutura física adequada)</p>	<p>Eu também contei com uma equipe de profissionais muito bons e esta não foi a equipe do início, mas que foi constituída depois... Hoje o museu é conhecido e reconhecido nacionalmente e internacionalmente (E4).</p>
<p>São coordenar, organizar atividades pedagógicas, atividades culturais... (E5)</p>	<p>E aqui no Brasil, nós temos pouquíssimos museus [natureza do acervo do museu]. É um espaço diferenciado, que presta um grande serviço aos pesquisadores. Nós recebemos pesquisadores, visitação de grupos de alunos (E5).</p>
<p>Eu acho que minha principal atividade é planejar e fazer executar (E8).</p>	<p>Hoje eu até assusto um pouco, pois pessoas de outros estados têm uma ideia que [nome da instituição] é maravilhoso, que somos um organismo maior que somos (E8).</p>

Quadro 3 – Percepção comum dos gestores em relação à função social de suas práticas
Fonte: Dados da pesquisa

Considerando a função gerencial em museus pesquisados como uma prática social, identificou-se que os gerentes participam da vida de suas organizações com o intento de serem peças fundamentais para a resolução dos objetivos e problemas, conseqüentemente alcançando o sucesso esperado. Também verificou-se a convergência das percepções dos gestores a respeito dos resultados alcançados pela gestão dos museus.

Os resultados originados das práticas gerenciais dos entrevistados voltam-se para o sucesso dos museus enquanto instituições reconhecidas por diversos públicos e pela qualidade de suas exposições, o que, de certa forma, converte os museus a se estruturarem como instituições dotadas de coerência normativa capaz de atingir objetivos e contribuir para a sua continuidade temporal.

O **terceiro elemento** volta-se para os objetivos e problemas comuns que aproximam os gestores. Os objetivos comuns, de certa forma, convergem para que a estrutura museal funcione. Alguns exemplos foram extraídos das falas dos entrevistados E2 e E8:

A maior função do administrativo é dar suporte para todos os setores. Eu tenho que atender as mais diversas questões: arrumar o estagiário, contar, botar lâmpadas no equipamento, ou seja, é propiciar esta infraestrutura (E2).

É a pessoa que puxa um pouco o cargo, é um pouco a madrinha da tropa (E8).

Já em relação aos problemas, questões financeiras, de infraestrutura e com a equipe, “igualam” os museus, colocando-os em lugar semelhante em termos de carências e necessidades. Mesmo diante destas, eles tentam atingir seus objetivos e garantir sua permanência no mundo da cultura.

Quanto ao **quarto elemento**, os meios e recursos comuns para atingimento dos resultados esperados, dois pontos merecem destaque: o envolvimento da equipe e a obtenção de recursos. Uma equipe comprometida, independentemente da quantidade de integrantes, potencializa suas habilidades e consegue por meio de seus esforços somar forças que, quando individuais, não trazem o mesmo resultado. Foram expostas abaixo três falas que mostram o reconhecimento dos gestores frente à importância que a equipe assume como recurso fundamental para o atingimento dos objetivos do museu:

Aqui é muito dinâmico... É muita vontade de trabalhar, a equipe é nova, é uma turma jovem, com perfil bem diferente. Todo mundo tem muita liberdade para trabalhar, e fazer as coisas como devem ser feitas (E1).

Nós temos um espírito colaborativo muito grande na instituição e isso facilita muito o trabalho (E2).

Eu acho que é a vontade da equipe... Apesar de ser pequena... Eu tenho um ambiente de trabalho com uma equipe muito motivada (E8).

O outro ponto essencial é a obtenção do recurso financeiro que constitui peça fundamental da “engrenagem do museu”. Entretanto, essa tarefa (quase que um “sofrimento”) é feita com muitos desafios e receios de fracassar.

Então todos estes projetos estão sendo realizados com captação de recursos e aí estamos sujeitos a uma série de coisas: a crise internacional abala, até mesmo a política, um ano eleitoral abala, tudo dificulta muitas vezes esta capacitação de recursos (E2).

A questão burocrática é extremamente cansativa e estressante mesmo. É muito difícil! O orçamento não chegou porque não tem dinheiro, enfim esta questão, especialmente a entrada do dinheiro em caixa e da distribuição do dinheiro na medida que ele deveria ser feito, isto tudo é um complicador muito grande na estrutura da instituição (E4).

Para se conseguir os resultados esperados, os gerentes utilizam basicamente o mesmo meio: a busca de recursos via leis de incentivo. Isso os aproxima e, ao mesmo tempo, os torna concorrentes: não que seja uma concorrência declarada e direta, mas uma concorrência por recursos comuns mediante a aprovação de um projeto. Isso também evidencia a necessidade dos museus serem efetivos na sua área de atuação, aproximando-os de uma prática mercadológica não tão comum a esse tipo de organização, mas cada vez mais frequente.

Por fim, o **quinto elemento** volta-se para as condições de sucesso e insucesso das instituições museais. Para se alcançar o sucesso, os museus, além do recurso financeiro disponível, precisam articular pontos comuns, como compreender essencialmente o perfil do museu, ter uma equipe preparada e em número suficiente para atender às demandas e à capacidade de adaptação e inovação dentro da proposta de cada instituição. Conseguido esses pontos, o sucesso passa a ser resultante do investimento desses gestores e de seus funcionários e a consequência direta é o aumento de visitas, isto é, o valor numérico que dá visibilidade para a instituição.

Obter sucesso e evitar o insucesso contribuem para que a organização permaneça “viva”. Além disso, a busca pela continuidade das organizações pode ser percebida em diversas situações, como, por exemplo, o modelo de gestão utilizado e passado para os sucessores, a missão e valores das organizações, rituais, crenças e práticas sociais compartilhadas, histórias da organização divulgadas e repassadas em diversos momentos. Morgan (2006) afirma que, quando os indivíduos se juntam para a criação de uma cultura organizacional, está-se tentando incluir algo maior e mais duradouro do que os próprios indivíduos, transcendendo-os.

O ser humano, em sua dimensão mais íntima, de alguma forma, busca se tornar imortal, apesar de saber da sua finitude carnal. O desejo humano da imortalidade pode ser expressado nas obras que os indivíduos realizam, no prolongamento do nome familiar em filhos, netos, às vezes, por várias gerações, etc. Focando nas organizações, os indivíduos também têm a tendência a buscar sua imortalidade por meio de práticas que as conduzam a permanecer no imaginário das pessoas, quer individual, quer coletivamente (MORGAN, 2006).

Quando se analisa o objetivo dos museus, percebe-se que, tendo como funções a conservação e preservação da cultura, busca-se a imortalidade de algo ou, pelo menos, sua continuidade por um longo período de tempo. Em geral, os museus possuem loja de *souvenirs*, que além de uma questão econômica, é também uma forma de lembrança, pois um *souvenir* é algo que resgata a memória, que fará alguém recordar de um momento especial, uma situação marcante, algo que materializa um gosto, uma recordação, tornando mais duradoura a experiência vivenciada num dado momento. Assim, a busca pela imortalidade sai das fronteiras do museu e alcança, por meio dos *souvenirs*, outras pessoas que foram presenteadas e podem ser levadas a procurar experimentar coisas e sensações similares às daquele que visitou o museu.

Desse modo, alguns comportamentos na organização podem ser interpretados como uma busca da imortalidade. Durante as entrevistas, foi possível identificar em alguns gestores o desejo de tornarem suas instituições uma referência prolongada, duradoura, “imortal” para a área cultural.

Nós não queremos o museu para ser uma coisa episódica (E6).

É claro que um espaço adequado e as condições para que se mantenha vivo este museu pela eternidade... O desafio é justamente manter vivo, recuperado, manter o acervo vivo... que é rico e é para a vida inteira e não tem como morrer porque a arte não falece! (E7).

Mas, eu vejo que estamos no momento do “pulo do gato”. Ou nós nos consolidamos como instituição de fato, sólida, importante, que seja um ponto de referência ou nós vamos ficar eternamente em um terreno sem definição, da instabilidade, da gestão do cotidiano que não leva a muita coisa, não (E8).

O desejo de continuidade é concretizado nas ações que os gestores realizam.

Ao criarmos organizações, criamos estruturas de atividade que são maiores do que a vida e que geralmente sobrevivem por muitas gerações. Ao nos identificarmos com tais organizações, encontramos sentido e permanência. Ao nos aplicarmos ao trabalho, nossos papéis tornam-se nossas realidades e ao nos objetivarmos nos bens que produzimos ou o dinheiro que ganhamos, tornamo-nos visíveis e reais para nós mesmos (MORGAN, 2006, p. 230).

Preservar a história já torna os museus um local pela busca de imortalidade e exercer a função gerencial em museu contribui de forma direta para isso. O empenho que o indivíduo emprega em suas ações diz muito de quanto ele quer que sua contribuição seja significativa. Morgan (1996) afirma que, ao estabelecer objetivos pessoais ou organizacionais, os indivíduos reafirmam a confiança no futuro. Ao investir tempo e energia num projeto, converte-se o tempo que passa em algo concreto e duradouro (MORGAN, 2006, p. 231).

Para que se criem organizações com futuro, pensando em sua longevidade, é preciso reunir o conhecimento disponível, combiná-lo e recombina-lo, criando conhecimento novo. Isso só pode ser feito em um ambiente dinâmico que conjugue pensamento e ação, que se tornam maiores que seus próprios criadores. Lidar com situações incertas, imprevisíveis e impossíveis de serem programadas constitui um desafio sem precedentes (MIOTTO; OLIVEIRA, 2003).

Assim, a sensação de poder ser útil para algo maior do que o indivíduo e o desejo de tornar sua presença algo marcante tornam-se elementos consideráveis para a análise da prática gerencial. E, como disse E7, é preciso fazer ações para que seja “eternizado” um patrimônio histórico e cultural. Entende-se, então, que os gestores, ao buscarem a “imortalidade” de suas instituições, precisam fazer mais do que simplesmente gerir, mas agir em busca da continuidade de algo maior que ele mesmos.

Assim, a gestão e o gestor nos museus observados guardam similaridades com outras organizações, mas também diferem em vários aspectos, notando-se, ainda, peculiaridades, tendo sido algumas delas desnudadas nesta pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou descrever e analisar como se configura a função gerencial em organizações museológicas, localizadas em Belo Horizonte, na percepção dos próprios gestores.

Para tanto, primeiramente estruturou-se o referencial teórico considerando os autores clássicos e contemporâneos da Administração que se debruçaram sobre a função gerencial e os sujeitos que a exercem. A segunda parte do referencial teórico foi construída a partir da leitura de autores voltados para questões museológicas mais especificamente.

A pesquisa empírica, caracterizada como qualitativa, descritiva e de campo, teve como ferramental metodológico as entrevistas destrinchadas a partir da análise de conteúdo que, ao ser utilizada, permitiu a extração de dados fundamentais para o atingimento do fim proposto.

Entrevistou-se 10 gerentes de nove instituições museológicas localizadas principalmente na região centro sul de Belo Horizonte. A síntese dos dados demográficos revelou um grupo (na sua maioria) de pós-graduados, com faixa etária a partir de 40 anos, com pelos menos 3 anos na função gerencial nos museus e com experiências de gestão anteriores à atual. O sexo predominante foi o feminino.

Buscou-se descrever e analisar, sob a perspectiva dos gestores dos museus, aspectos constituintes da sua prática gerencial. No que tange às atividades da função gerencial em museus de Belo Horizonte, percebeu-se que basicamente elas voltam-se para uma perspectiva técnica (planejamento, controles, métodos de organização e de coordenação, etc.), seguida em intensidade, pela política (formadores e facilitadores da equipe, administrador de conflitos, estabelecimento de alianças, etc.) e também pela crítica (espelhando a prática cotidiana dos gestores uma lógica mais ampla, ou seja, reproduzindo internamente o modo capitalista de produção, sustentando-o mesmo que inconscientemente), conforme abordagem de

Reed (1997), caracterizando a função gerencial nesse espaço – museu – como uma prática social passível de análise numa ótica mais ampla e integrada, intitulada pelo autor de perspectiva praxeológica.

Os aspectos positivos, aqui também considerados como “delícias” da função gerencial (PAIVA; ESTHER; PIRES, 2004), voltaram-se para o relacionamento com a equipe e o comprometimento desta em relação às práticas e aos objetivos do museu, assim como aos aspectos de satisfação que o trabalho no museu proporciona, como contato com o conhecimento, com artistas e pessoas ligadas à cultura, além de desafios. Outro ponto relevante dentro dos aspectos positivos foi a identificação dos gestores com suas atividades, deixando perceber uma relação afetiva com seu trabalho.

Já os aspectos negativos se assemelharam às dificuldades a respeito das quais destacaram-se os aspectos financeiros e as condições inadequadas, insuficientes ou que não correspondiam às expectativas dos gestores para aquilo que julgam ser mais efetivo para o funcionamento do museu. Tais pontos perpassam as “milícias” de Paiva, Esther e Pires (2004), caracterizando o esforço diário dos gerentes entrevistados.

A pesquisa também procurou investigar como se davam os relacionamentos dos gerentes com os diversos atores sociais. Para isso, foram considerados os subordinados, os superiores, outros gestores do museu e gestores de outros museus. De forma geral, os relacionamentos foram sinalizados como amistosos (pelo menos no nível do discurso) e um lado da perspectiva política de Reed (1997) está sendo exercida de forma eficaz. Esta pesquisa também considerou os conflitos enfrentados pelos gestores e o resultado encontrado expressou que, para estes, os conflitos são vivenciados de forma tranquila, sendo de natureza corriqueira e que geralmente são resolvidos pelo uso do diálogo e, somente quando ultrapassada essa possibilidade, o são pelo poder do cargo.

Em relação aos gestores de outros museus, os contatos são mais superficiais ou específicos. Uma tentativa de aproximar os museus se dá por meio da Rede Informal de Museus e Centros Culturais, conhecida como Rimc. As especificidades

de cada museu e sua tipologia (museus de artes, museus históricos, museu de ciências, etc.) podem funcionar como “distanciadores”, como alguns gestores apontaram, mas o que pode ser percebido é que, sobretudo, ainda não se formou um campo museal fortalecido na região de Belo Horizonte. Isso, de certa forma, enfraquece as instituições quando vistas isoladamente na busca por objetivos e necessidades muitas vezes comuns.

Para ser gerente em museus de Belo Horizonte, é preciso cumprir duas exigências fundamentais, dentre outras: relacionar-se bem e compreender e adequar-se ao perfil das instituições museais. Ao compreender os objetivos do museu, o gestor canaliza ações como planejamento, coordenação e direção com o propósito de apoiar as outras áreas do museu (como curadoria, museologia, arte educação) para desenvolverem exposições e eventos capazes de atingir adequadamente um público que espera sempre ser cada vez maior.

Por serem organizações que prestam serviços à sociedade, o relacionar-se com o público torna-se condição *sine qua non* para o sucesso do museu. Apesar deste não ser feito direta ou exclusivamente pelos gestores entrevistados, é uma dimensão que precisa ser conquistada e o gestor possui responsabilidades nesse sentido, uma vez que afeta a definição e execução de várias práticas organizacionais. Esse é um caminho que ainda está sendo trilhado pelos museus, apesar de já possuírem um público “fiel” (conforme alguns entrevistados comentaram), os gerentes aspiram que as visitas dos museus sejam acrescidas progressivamente à consolidação de uma educação museológica dos cidadãos.

Durante as entrevistas, os gestores pontuaram que fazer cultura no Brasil ainda é uma atitude de vencer desafios. E ao se falar desse desafio e de outros pertinentes aos gestores entrevistados, atingiu-se um dos objetivos específicos da pesquisa que visava descrever e analisar quais seriam os desafios da função gerencial em museus de Belo Horizonte. Conseguir os recursos necessários para o museu e torná-lo sustentável foi o grande desafio citado pelos gestores. Nos últimos anos, a cultura representou um interesse maior por parte do Estado, principalmente a partir das políticas aplicadas pelo atual Ministério da Cultura. Porém, ainda é insuficiente para compensar anos de ostracismo, precariedade e falta de real interesse político

exercido na prática.

Aprender e desenvolver uma gestão adequada foi o segundo desafio dos gestores. Aprender implica em incorporar novos elementos ao comportamento e, quando perguntados sobre como ocorreu a aprendizagem gerencial, as respostas convergiram praticamente para a prática cotidiana, nem sempre fácil ou tranquila. Os gestores complementam seus conhecimentos buscando formação em cursos, oficinas ou em cursos de pós-graduação, por exemplo.

A tomada de decisão dos gestores é efetuada para assuntos diários e pertinentes à função, tendo as responsabilidades divididas com os superiores e com os responsáveis pela área do museu ou projeto. Em sua prática, os gerentes utilizam-se de tecnologias básicas como computador e celulares, tendo como maior aliado os *e-mails* para se comunicarem. Tais dados indicaram a presença de ações diárias que espelham a perspectiva técnica, conforme leitura de Reed (1997).

Por outro lado, o grupo de gerentes entrevistados evidenciou principalmente como desejos uma equipe preparada e em número adequado, assim como condições físicas e financeiras para o desenvolvimento das ofertas museais. Assim, parece que os gerentes de museus de Belo Horizonte ainda estão lutando por questões básicas como infraestrutura. Essa questão pode estar relacionada com o fato de ainda os museus pesquisados estarem buscando seu fortalecimento como instituições culturais, em um contexto sociocultural que ainda não desenvolveu um hábito de visitas de museus.

Apesar de serem instituições diferentes (públicas x privadas, mais reconhecidas x menos reconhecidas, mais estruturadas x menos estruturadas, etc.), a prática gerencial de cada gestor apresenta pontos comuns que os aproxima. O maior ponto em comum, sem dúvida, foi a dificuldade de captação de recursos. Se uma organização industrial tem seus recursos mantidos pelos produtos que vende, os museus conseguem seus recursos dos projetos que são aprovados e beneficiados com as leis de incentivo cultural ou com as verbas públicas destinadas a eles (museus públicos). Então, o produto dos museus é menos palpável que bens de consumo e, assim, além de todas as dificuldades comuns ao dia a dia do

gerenciamento, os gestores de museus precisam trabalhar para conseguir mecanismos de transformar o intangível em algo valorizado pela sociedade e com possibilidades de retorno aos patrocinadores.

A teoria de Reed (1997) foi fundamental para a compreensão da função gerencial estudada nesta pesquisa e no que se refere à perspectiva técnica, foi possível perceber que a função gerencial em museus de Belo Horizonte volta-se para atividades processuais administrativas (planejamento, coordenação, organização e comando), caracterizando estas sob a insígnia do determinismo característico da perspectiva técnica. Os gerentes dos museus pesquisados buscam resultados eficientes, obtidos pelo uso de instrumentos e técnicas formais e podem ser, então, vistos como gestores que executam papéis racionais relacionados à gestão.

No que se refere à perspectiva política (REED, 1997), os gestores desenvolvem relacionamentos com diversos segmentos, buscando formar alianças, principalmente com suas equipes para atingir os objetivos dos museus. Relacionar-se bem com os outros tornou-se uma questão fundamental para o gestor de museus, seja com a equipe, os órgãos de fomento e as empresas patrocinadoras. Entretanto, os relacionamentos são feitos em ambientes de incertezas, que são afetados por vários elementos como as políticas municipais, estaduais e federais relacionadas à cultura, pelos patrocinadores, pela própria equipe, por crises econômicas, etc. Os gerentes passam a ser atores que buscam utilizar-se de mecanismos de poder para controlar ambientes e situações, de modo a gerenciar conflitos e atingir os fins a que se destinam.

As dimensões do capital e das ideologias dos dominantes não foi um ponto tão explicitado pelos entrevistados quanto às dimensões técnica e política. Assim, a perspectiva crítica (REED, 1997) foi percebida de forma mais sutil, principalmente na relação entre o que é um museu, ou seja, uma entidade sem fins lucrativos com a necessidade do capital para geri-la. Na perspectiva crítica, os gestores assumem os papéis de portadores da transmissão de uma ordem econômica, que não se encontra desvelada, mas dissimulada por meio de instrumentos ideológicos e de controle: eles reproduzem uma lógica de produção ao submeterem seus projetos para serem avaliados cuja aprovação repercute diretamente no orçamento da

instituição.

Por fim, os dados foram analisados considerando os princípios da perspectiva praxeológica (REED, 1997), que denotaram ser a prática gerencial, em museus de Belo Horizonte, uma função social secundária (REED, 1997). Nesse caso, a gestão foi entendida como uma rede de relações complexas que ocorrem muitas vezes de forma antagônica e os gestores como atores que atuam a partir de habilidades e conhecimentos específicos visando atingir a cooperação dos indivíduos, a busca por estruturas organizacionais eficientes e a continuidade da organização na sociedade. Aqui incluem-se os esforços de “imortalidade” (MORGAN, 2006) do gestor, os quais referem-se tanto aos museus como a eles próprios.

Considerando o exposto acima, a pergunta germinal que alimentou esta pesquisa foi respondida, o que pode ser centralizado na concepção da função gerencial em museus de Belo Horizonte como uma prática social, carregada de desafios, desejos, expectativas de realizações, em um universo que é mutável, incerto, ambivalente e que afeta todas as organizações, sejam elas museus, empresas com fins lucrativos, organizações do terceiro setor, etc. Contudo, também se sabe que as respostas aqui expostas foram apenas algumas das “respostas possíveis” para a compreensão da função gerencial em museus, tendo sido observadas como limitações, a quantidade de profissionais que se dispuseram a participar das entrevistas, apesar dos inúmeros e insistentes contatos estabelecidos, assim como o fato destes se localizarem essencialmente na cidade de Belo Horizonte. Existem várias possibilidades para outras reflexões que soam atraentes para outros estudos.

A primeira delas está na abrangência da pesquisa. Só Belo Horizonte tem um universo de mais de 20 museus, conforme dados da SUM (2009), e a pesquisa abordou nove deles. Esta situação por si só já representa um convite para futuras pesquisas englobando um número maior de instituições pesquisadas e até mesmo para as próprias instituições museais, de se permitirem conhecer e serem conhecidas. Também podem ser inclusos outros espaços culturais como centros de cultura e referência, teatros, grupos folclóricos, etc.

Outra perspectiva que pode se tornar interessante para futuros estudos é um

aprofundamento a respeito das características da função gerencial quando considerados e comparados museus públicos e particulares, assim como outras que transcendam as fronteiras nacionais e permitam comparar tais instituições com museus europeus ou norte-americanos, já que certamente estes apresentam formas de gestão diferenciadas, inclusive do ponto de vista cultural, sendo este aspecto central no objeto de tais organizações.

Outra sugestão para próximas investigações é o aprofundamento em termos de aspectos diversos que fazem parte do cotidiano dos gestores, mas que não foram alvo desta dissertação como vínculos e comprometimento organizacional, relação com o tempo, identidade, modelos de gestão, relações de poder, liderança e gestão de equipes, etc.

Os desafios que os museus enfrentam atualmente, assim como as peculiaridades de um mundo fragmentado, diverso, mutante, exigem uma interlocução dos diversos atores do museu com o objetivo de compreender e se adaptar às diferenças socioeconômicas, culturais que na sociedade e pela sociedade se manifestam. De instituições elitizadas e distantes do público, os museus precisam caminhar para a construção de uma imagem que os caracterize como atuais, abertos, de inclusão social e cultural, conforme relataram os próprios sujeitos entrevistados.

Frente a essa condição, entende-se que a função gerencial em museus de Belo Horizonte encontra-se em um momento crucial, pois se faz necessário desenvolver formas de gestão que caminhem para a sustentabilidade, visibilidade e profissionalismo. Nesse sentido, pretende-se divulgar os resultados desta pesquisa junto às instituições abordadas, assim como em outros espaços que, por diversos motivos, não foram aqui incluídos, de modo a contribuir de maneira pragmática para o fortalecimento institucional dos museus, e pessoais e profissionais dos gestores envolvidos. Sem a pretensão de encerrar a discussão sobre função gerencial em museus, muito menos em instituições culturais de forma mais ampla, a proposta desta pesquisa permanece em aberto aos interessados.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Ômar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996. 269 p.

AKTOUF, Ômar. Prefácio. *In*: DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 338 p.

ARAUJO, Marília Cristina da Silva; DOURADO, Débora Coutinho Paschoal. Herança colonial nos museus públicos da cidade do Recife: a presença do patrimonialismo na escolha de seus dirigentes. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - EnEO, 4., 2006, Porto Alegre. **Anais...Porto Alegre**: EnEO, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006. 223 p.

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971. 322 p.

BENDASSOLLI, Pedro F.; ALVES, Mario Aquino; SERAFIM, Maurício C; VALENTE, Rafael. Gestão de organizações culturais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 2, p.119-123, abr/jun. 2007.

BERTO, Rosa Maria Villares de Souza. Inclusão cultural através da gestão mercadológica em museus. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – EnEGEP, 26., 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: Abepro, 2006. Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP2006_TR530359_8583.pdf>. Acesso em: 10 set. 2009.

BOIN, Márcia Oki. As lideranças na organização empresarial contemporânea: uma abordagem de relação intersubjetiva entre o homem e a organização de trabalho. **Colloquium Humanarum**, Presidente Prudente, v.2, n.1, p. 45-56, jan./jun., 2004.

BOLETIM MINEIRO DE HISTÓRIA – BMH. **Museu Inimá de Paula**. Disponível em: <http://boletimmineirodehistoria.blogspot.com/2008_04_30_archive.html>. Acesso em 08 jan. 2010.

BRAGA, Clarissa Daguer; LIMA, Igor Lúcio Carvalho de. Transformações na função gerencial: a percepção dos gestores de recursos humanos sobre o papel do gerente contemporâneo. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS E

RELAÇÕES DE TRABALHO - EnGPR,1., 2007, Natal. **Anais...Natal: ANPAD, 2007.** Disponível em : < http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=262&cod_evento_edicao=32&cod_edicao_trabalho=6897>. Acesso em 10 set. 2009.

BRASIL. **Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009 – Estatuto de Museus.** Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11904.htm>. Acesso em 01 jan 2010.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX.** 3 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974. 379 p.

BUNDCHEN, Edson; ROSSETTO, Carlos Ricardo; SILVA, Anielson Barbosa da. Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.*

CAZELLI, Sibeles. **Ciência, cultura, museus, jovens e escolas: quais as relações?** 2005. 260 f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2005.

CENTRO DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO – CPPG. **Revitalização do Museu Histórico da Polícia Militar de Minas Gerais.** Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 2006, 93 p.

CHAGAS, Mário. Museus: antropofagia da memória e do patrimônio. *In:___(orgs.). Revista do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional*, Brasília: Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN, Departamento de Museus e Centros Culturais, n. 31, 2005. 314 p.

COELHO NETTO, José Teixeira. **Dicionário Crítico de Política Cultural – Cultura e imaginário.** São Paulo: Iluminuras, 1997, 384 p.

DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial.** Rio de Janeiro: FGV, 2005, 338 p.

DURAND, José Carlos Garcia. Profissionalizar a administração da cultura. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 6-11, abr/maio/jun.1996.

DRUCKER, Peter. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998. 187 p.

EDSON, Gary. Gestão do museu. *In*: BOYLAN, Patrick J. (coord.). **Como gerir um museu**: manual prático. Paris: ICOM, 2004, p. 145 -159.

ESTHER, Angelo Brigato; MELO, Marlene Catarina de Oliveira. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração de universidades federais em Minas Gerais: o caso dos reitores. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1964, 159 p.

FIORELLI, José Osmir; FIORELLI, Maria Rosa, JUNIOR MALHADAS, Marcos Julio Olivé. **Mediação e solução de conflitos**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2008, 298 p.

FORUM DOS MUSEUS. **Cursos de graduação em museologia**. Disponível em: <<http://www.forumdosmuseus.com.br/viewtopic.php?f=8&t=2>> Acesso em: 15 jun. 2009.

GODOI, Christiane Kleinübing; BALSINI, Cristina Pereira Vecchio. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. *In*: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. 460 p.

GOULART, Sueli; MENEZES, Michelle F. Fortunato de; GONÇALVES, Julio César de Santana. Composição e características do campo organizacional dos museus e teatros da região metropolitana da cidade do Recife. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - EnEO, 2., 2002, Recife. **Anais...**Recife: ANPAD, 2002.

HILL, Linda. A. **Novos gerentes**: assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron Books, 1993. 296 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS – IBRAM. **Cadastro Nacional dos Museus**. Disponível em: <http://museus.ibram.gov.br/sbm/cnm_conhecaosmuseus.htm> Acesso em 04 jan. 2010.

JULIÃO, Letícia. **Apontamentos sobre a História do museu**. Disponível em: <http://www.museus.gov.br/downloads/cadernodiretrizes_segundaparte.pdf> Acesso em: 12 set. 2009.

JUNQUILHO, Gelson Silva. Administração pública e gerentes no contexto brasileiro. *In*: DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005, 338 p.

KATZ, Robert L.; DRUCKER, Peter F.; LEVITT, Theodore; PETERS, Ruanne; BENSON, Herbert. As habilitações de um administrador eficiente; Miopia em Marketing; Uma pausa nas tensões. *In*: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. vol. 1. 57-92 p.

KLOTTER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 5^o. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1993. 478 p.

LAPIERRE, Laurent. Imaginário, Administração e liderança. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, n. 29, p. 5-16, out/dez. 1989.

LEÃO JUNIOR, Fernando Pontual de Souza. Formação e estruturação do campo organizacional dos museus da Região Metropolitana do Recife. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1979. 307 p.

MACHADO, Ana Maria Alves; SARAIVA, Luiz Alex Silva. Bipolaridade simbólica em um museu mineiro. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - EnEO, 4., Porto Alegre. **Anais...**Porto Alegre: EnEO, 2006.

MACHADO, Hilka Vier. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de Análise. *In*: **Revista de Administração Contemporânea**. V. 7. Ed. Especial, p. 51-73, 2003.

MAGALHÃES, Fernando. **Museus, patrimônio e identidade**: ritualidade, educação, conservação, pesquisa, exposição. Porto: Profedições, 2005, 89 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 282 p.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Contribuições do NURTEG – Núcleo de Relações de Trabalho e Tecnologias de Gestão – para os estudos sobre Gerentes e Gerência. *In:* ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - EnEO, 4, 2006. Porto Alegre. **Anais...**Porto Alegre: ANPAD, 2006.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. *et al.* Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. *In:* GARCIA, Fernando C.; HONÓRIO, Luiz C. (Coords.). **Administração; metodologia; organizações; estratégia.** 2.ed. Curitiba: Juruá, 2007. 247p.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. O grau de participação e autonomia dos gerentes na empresa dificuldade e mudanças. **Revista Tendências do Trabalho**, São Paulo, n. 249, p.17-24, maio. 1995.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; SPERLING, Luciana Grandi Von. Administração pública gerencial: percepção e reação do grupo gerencial intermediário em organizações estatais brasileiras. *In:* Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 7., 2002, Lisboa. **Anais...** Portugal, 2002.

MINISTÉRIO DA CULTURA – MINC. **Glossário.** Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/site/categoria/apoio-a-projetos/mecanismos-de-apoio-do-minc/lei-rouanet-mecanismos-de-apoio-do-minc-apoio-a-projetos/informacoes-gerais-rouanet-mecanismos-de-apoio-do-minc-apoio-a-projetos-mecanismos-de-apoio-do-minc-apoio-a-projetos/glossario/>>. Acesso em 08 jan. 2010.

MINISTÉRIO DA CULTURA – MINC. **Incentivo da Lei Rouanet desaba em 2009.** Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/site/2009/04/08/incentivo-da-lei-rouanet-desaba-em-2009/>> . Acesso em 30 dez. 2009.

MINTZBERG, Henry; SHAPIRO, Benson P.; MCMURRY, Robert N.; DEAN, Joel. Trabalho do executivo: o folclore e o fato; Como fazer dinheiro com o Marketing; O poder e o executivo ambicioso; Políticas de preços para produtos novos. *In:* **Coleção Harvard de Administração.** São Paulo: Nova cultural, 1986. 3 vol. 102 p.

MIOTTO, Cláudio Luiz; OLIVEIRA, Luciel Henrique. **Gestão da imortalidade empresarial:** a empresa não tem que necessariamente morrer. Disponível em: <<http://www.ichs.ufop.br/conifes/anais/OGT/ogt1203>>. Acesso em 10 jan. 2010.

MIRANDA, Antonio Cícero. **Guardar**. 1996. Disponível em: <http://www.antonio-miranda.com.br/poesia_brasis/rio_de_janeiro/antonio_cicero.html>. Acesso em 12 set 2009.

MITOLOGIA GREGA. **Musas da mitologia grega**. Disponível em: <http://www.eduk-br.com.br/artemanhas/mit_grega.asp>. Acesso em: 12 set. 2009.

MOLIN, Elisiane Dondé Dal; SOUZA, Maria José Barbosa. Os museus como organizações sem fins lucrativos e as estratégias de marketing aplicadas ao segmento. **Revista Centro de Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 12, n. 2, p. 191-200, dezembro. 2006.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: edição executiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 380 p.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 14 ed. Rio de Janeiro: Record, 2003. 256 p.

MOURA, Rafael Muniz de. O gerenciamento de projetos aplicado a exposições museológicas. **Revista Eletrônica Jovem Museologia**, v. 3, n. 5, p. 24-47, 1º/2008. Disponível em: < http://www.unirio.br/jovemmuseologia/documentos/5/rafaelmuniz_artigo.pdf > Acesso em: 21 out. 2009.

MUSEU DE ARTES E OFÍCIOS – MAO. **Acervo do museu**. Disponível em: <<http://www.mao.org.br/port/institucional.asp>>. Acesso em . Acesso em 19 dez. 2009.

MUSEU GIRAMUNDO. **Teatro de bonecos**. Disponível em: <<http://www.giramundo.org/museu/visita.htm>>. Acesso em 19 dez. 2009.

MUSEU HISTÓRICO ABÍLIO BARRETO – MHAB. **Site Institucional**. Disponível em <<http://www.amigosdomhab.org.br/>>. Acesso em 19 dez.. 2009.

MUSEU INIMÁ DE PAULA. **Site Institucional**. Disponível em: <http://www.inima.org.br/museu.htm>>. Acesso em 19 dez. 2009.

MUSEU VIRTUAL DA HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO. **Educação**. Disponível em <<http://crv.educacao.mg.gov.br/museu/port/museu.asp>> Acesso em 19 dez. 2009.

MUSEUS. **Definição de museus.** Disponível em: < http://www.museus.gov.br/oqueemuseu_museusicom.htm>. Acesso em: 12 jun. 2009.

NASCIMENTO JÚNIOR, José do. Nunca antes neste país os museus... **Folha de São Paulo**, São Paulo, 21 maio. 2008. Disponível em: <<http://www.cultura.gov.br/site/2008/05/21/nunca-antes-neste-pais-os-museus/>>. Acesso em: 25 jun. 2009.

NETO, Sílvio Carvalho. A contribuição da administração para o desenvolvimento das organizações. **Revista Eletrônica de Administração**. Facef, v. 1, ed. 1, p. 1-24, jul/dez. 2002. Disponível em: < http://www.facef.br/rea/edicao01/ed01_art03.pdf>. Acesso em: 10 set. 2009.

OLIVEIRA, José Claudio Alves de. O museu e a globalização. **Revista Museu**, 2004. Disponível em: <http://www.revistamuseu.com.br/artigos/art_.asp?id=1117.> Acesso em: 18 maio 2009.

OLIVEIRA, Rafael Pereira; SILVA, Rosimeri Carvalho da. Instituições e conflitos no campo dos museus de Santa Catarina. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS - EnEO, 5., 2008. Belo Horizonte. **Anais...**Belo Horizonte: ANPAD, 2008. Disponível em <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&&cod_edicao_subsecao=367&cod_evento_edicao=36&cod_edicao_trabalho=8441>. Acesso em: 15 jun. 2009.

PAIVA, K. C. M; ESTHER, A. B.; PIRES, A. C. R. Milícias, Malícias e Delícias da função gerencial: o setor hoteleiro em foco. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...**Curitiba: ANPAD, 2004.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE – PBH. **Fundação Municipal de cultura - Lei Municipal de Incentivo à Cultura.** Disponível em <http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pIdplc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=fundacaocultura&tax=15621&Lang=pt_BR&pg=5520& taxp=0&> Acesso 02 jan 2010.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE – PBH. **Museu Histórico Abílio Barreto – MHAB.** Casarão secular – sede da antiga Fazenda do Leitão. Disponível em: <http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pIdplc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=fundacaocultural&tax=6781&lang=pt_BR&pg=5520& taxp=0>. Acesso em 8 jan. 2010.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE – PBH. **Museu da Escola de Minas Gerais**. Disponível em:

<http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pldPlc=TaxonomiaMenuPortal&aap=estatística&tax=11633&Lang=pt_BR&pg=5922&taxp=0&>.

Acesso em 11 jan. 2010.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE – PBH. **Museu de Arte da Pampulha**. Disponível em <http://portalpbh.gov.br/phh/ecp/comunidade.do?Evento=portlet&pldPIC=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=fundacaocultura&tax=16788&Lang=pt_BR&pg=5520&taxp=0&>.

Acesso em 22 dez 2009.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE – PBH. **Museu de Arte da Pampulha**. Disponível em: <http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/images.do?evento=imagem&urlPlc=Museu_da_Pampulha_.jpg>.

Acesso em 13 jan. 2010.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE – PBH. **Museu de Mineralogia**.

Disponível em: <http://portalpbh.gov.br/phb/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pldPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=fundacaocultura&tax=6783&lang=pt_BR&pg=5520&taxp=0&>.

Acesso em 08 jan. 2010.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE – PBH. **Museu de Mineralogia Professor Djalma Guimarães**. Acesso em:

<http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pldPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=fundacaocultural&tax=16789&lang=pt_BR&pg=5520&taxp=0&>.

Acesso em 19 dez 2009.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE – PBH. **Museu Histórico da Polícia Militar de Minas Gerais**. Disponível em:

<http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pldPlc=TaxonomiaMenuPortal&aap=estatística&tax=11633&Lang=pt_BR&pg=5922&taxp=0&>.

Acesso em 11 jan. 2010.

PREFEITURA MUNICIPAL DE BELO HORIZONTE – PBH. **Região Centro-Sul**.

Disponível em:

<http://portalpbh.pbh.gov.br/pbh/ecp/comunidade.do?evento=portlet&pldPlc=ecpTaxonomiaMenuPortal&app=regionalcentrosul&tax=6521&lang=pt_BR&pg=5460&taxp=0&>.

Acesso em 11 jan. 2010.

QUINN, Robert E. *et al.* **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, 416 p.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan. **Manual de investigação em ciências sociais**. 2 ed. Lisboa: Gradiva, 1998, 282 p.

REED, Mike. **Sociologia da Gestão**. Oeiras: Celta, 1997. 167 p.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

SANTOS, Myrian Sepúlveda dos. Museus brasileiros e política cultural. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 19, n. 55, p. 53-73, jun. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010269092004000200004&lng=e&nrm=iso&tlng=e> Acesso em: 22 out. 2009.

SARSUR, Amyra M. ; CRUZ, M. V. G. A Função Gerencial na Encruzilhada: dilemas históricos e contemporâneos. *In*: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 6., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2003. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/.../063Adm%20-%20A%20Fun%E7ao%20Gerencial%20na%20Encruzilhada.doc>. Acesso em: 25 jun. 2009.

SECRETARIA DE ESTADO DE CULTURA DE MINAS GERAIS – SEC. **Superintendência de Museus**. Disponível em: <<http://www.cultura.mg.gov.br/?task=interna&sec=3&con=370>>. Acesso em 8 jan. 2010.

SIMON, Helbert A. **Comportamento Administrativo**: estudos dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970, 277 p.

SOARES, Alexandra Carla Aguiar Antunes. **Desafios gerenciais de organizações de terceiro setor de Belo Horizonte na percepção de seus gerentes**. 2008. 178 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes. 2008.

STRANNEGARD, Lars. Sobre a foto da capa: “Quase lá”. *In*: DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005, 338 p.

SUANO, Marlene. **O que é museu?** São Paulo: Editora Brasiliense, 1986. 101 p.

SUPERINTENDÊNCIA DE MUSEUS DO ESTADO DE MINAS GERAIS – SUM. **Site Institucional**. Disponível em <<http://www.cultura.mg.gov.br/?task=interna&sec=3&con=369>> Acesso em 01 jan. 2010.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2006. 109 p.

TONELLI, Maria José; DANTAS, Alaíde Sipahi. Sentidos do tempo no cotidiano do trabalho dos gestores. *In*: CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz Alex Silva (orgs.). **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 293-304.

TURETA, César; TONELLI, Maria José. O gerente ciborgue nas organizações: metáforas do trabalhador “pós humano”. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

VERCHAI, Jeferson Kachan; SILVA, Rosimeri Carvalho da. Reflexões etnográficas sobre o controle organizacional no centro integrado de cultura de Florianópolis. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...**Salvador: ANPAD, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007. 96 p.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia. Campos organizacionais: de wallpaper à construção histórica do contexto de organizações culturais em Porto Alegre e em Recife. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 28, 2003. Atibaia. **Anais...**Atibaia: ANPAD, 2003. Disponível em < http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=48&cod_evento_edicao=7&cod_edicao_trabalho=2189>. Acesso em: 10 jun. 2009.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; LEÃO JUNIOR, Fernando Pontual de. Jogos de poder: institucionalização e mudança no museu de arte moderna do Recife. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...**Florianópolis: ANPAD, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista



MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO A função gerencial em Museus

Roteiro para Entrevista com Gestores de Museus

Pesquisadora: Zeila Susan Keli Silva
Mestranda da Faculdade Novos Horizonte
Orientadora: Prof^a Dr^a Kely César Martins de Paiva

Gestor entrevistado: _____
(apenas para controle interno, pesquisa sigilosa)

Museu: _____

Dados Demográficos

1 – Sexo:

- (a) Masculino
- (b) Feminino

2 – Faixa Etária

- (a) até 25 anos
- (b) de 26 a 30 anos
- (c) de 31 a 35 anos
- (d) de 36 a 40 anos
- (e) de 41 a 45 anos
- (f) de 45 a 50 anos
- (g) mais de 50 anos

3 – Estado Civil:

- (a) solteiro
- (b) casado
- (c) desquitado / divorciado / separado
- (d) viúvo
- (e) união estável
- (f) outro: _____

4 – Escolaridade:

- (a) Ensino médio incompleto
- (b) Ensino médio completo
- (c) Ensino superior incompleto: _____
- (d) Ensino superior completo: _____
- (e) Pós-graduação incompleta: _____
- (f) Pós-graduação completa: _____
- (g) Mestrado incompleto: _____
- (h) Mestrado completo: _____
- (i) Doutorado incompleto: _____
- (j) Doutorado completo: _____
- (k) Pós-doutorado: _____

5 – Área de atuação atual na instituição: _____

6 – Cargo atual: _____

7 – Há quanto tempo o(a) senhor(a) atua neste cargo gerencial?

- (a) menos de 1 ano
- (b) de 1 a 5 anos
- (c) de 6 a 10 anos
- (d) de 11 a 15 anos
- (e) de 16 a 20 anos
- (f) mais de 20 anos

8 – Há quanto tempo o(a) senhor(a) trabalha nesta organização?

- (a) menos de 1 ano
- (b) de 1 a 5 anos
- (c) de 6 a 10 anos
- (d) de 11 a 15 anos
- (e) de 16 a 20 anos
- (f) mais de 20 anos

9– O(a) senhor(a) já ocupou uma função de gerência / liderança anteriormente?

- (a) não
- (b) sim. Qual? _____

Em que setor(es)? _____

10 – Quanto tempo de experiência (total) em função gerencial o(a) senhor(a) possui?

- (a) menos de 1 ano
- (b) de 1 a 5 anos
- (c) de 6 a 10 anos
- (d) de 11 a 15 anos
- (e) de 16 a 20 anos
- (f) mais de 20 anos

PERGUNTAS
1) Por gentileza, descreva sua trajetória profissional até chegar neste cargo gerencial neste museu.
2) No contexto atual e de maneira geral, o que é ser um gestor ou um gerente?
3) Como o senhor(a) vê este museu?
4) O que é ser gestor neste museu?
5) Quais as principais atividades da sua função?
6) Quais são os pontos positivos de ser gerente aqui?
7) Quais são os pontos negativos de ser gerente aqui?
8) Quais as dificuldades enfrentadas pelo senhor(a) nessa função?
9) Como se dá e qual é a sua participação nos processos de decisão que envolvem o museu?
10) Qual é o seu papel nos processos de comunicação com os diversos públicos que envolvem o museu?
11) Quais as principais exigências da sua função?
12) Como é o seu relacionamento com seus subordinados?
13) Como é o seu relacionamento com seus superiores?
14) Como é o seu relacionamento com outros gestores do museu?
15) Como é seu relacionamento com gestores de outros museus?
16) O(a) senhor(a) vivencia conflitos nessa função ou nessa organização? Que tipo de conflitos? Pode dar um exemplo?
17) Como o uso da tecnologia se dá no exercício da sua função gerencial?
18) Quais são seus grandes desafios no exercício desta função?
19) Como o(a) senhor(a) aprendeu a ser “gerente”?
20) Quais as suas aspirações enquanto gestor deste museu?
21) Se o(a) senhor(a) achasse a lâmpada do gênio e ele lhe concedesse três pedidos, no seu ambiente de trabalho, o que o(a) senhor(a) mudaria, tiraria, acrescentaria etc. Enfim, quais seriam seus três pedidos?
22) Ao final desta conversa sobre suas funções gerenciais aqui nesta organização, o(a) senhor(a) quer acrescentar algo, alguma coisa importante que não foi perguntada?

MUITO OBRIGADA!