

XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017

GT-9 – Museu, Patrimônio e Informação

GESTÃO DE MUSEU: PRINCÍPIOS E PROCESSOS NA COMUNICAÇÃO

Alice Bemvenuti (Universidade de São Paulo - USP)

Marília Xavier Cury (Universidade de São Paulo - USP)

MUSEUM MANAGEMENT: PRINCIPLES AND PROCESSES IN COMMUNICATION

Modalidade da Apresentação: Comunicação Oral

Resumo: Este artigo apresenta aspectos relacionados ao estudo de gestão de museus, com ênfase nas subáreas comunicação e público, à luz de teóricos dos campos da Museologia, da Comunicação e da Administração. O estudo realiza revisão bibliográfica sobre a relação da gestão de museus com a Gestão da Qualidade, enfatizando a relação interdisciplinar. Discute as estruturas da organização considerando a dimensão política, administrativa e técnica através da prática da gestão e dos princípios para qualidade dos processos; e aprofunda estudo com intuito de apontar elementos para o exercício de uma gestão de museu que permita experimentar a instituição museal como espaço da inovação, da criação e do saber. Acumula análise qualitativa a partir das seguintes questões: a) Em que medida a gestão de um museu garante e impulsiona a relação entre museu/política/comunicação/público? b) Em que medida a gestão de museus compreende a aproximação entre público-objeto-museu e proporciona uma experiência para o público? c) Em que medida os princípios da comunicação museológica permitem desenvolver uma gestão de qualidade? Como resultados da investigação, o artigo desdobra questões pertinentes ao exercício da gestão imbricada com a concepção de museu, planejamento para a comunicação e o público de museu. O presente artigo integra pesquisa de mestrado em Museologia.

Palavras-chaves: Gestão de Museus; Gestão da Qualidade; Comunicação Museológica; Público de Museu.

Abstract: This article presents aspects related to the study of museum management, with emphasis in the communication and public subareas, in the light of theoreticians of the fields of Museology, Communication and Administration. The study does a bibliographical review about the relationship between museum management and Quality Management, emphasizing the interdisciplinary relationship. It discusses the organization's structures considering the political, administrative and technical dimension through the practice of management and the principles for process quality; and deepens the study in order to point out elements for the management of a museum that allows the museum institution to be experienced as a space for innovation, creation and knowledge. Based on the following questions: a) To what extent does the management of a museum guarantee and promote the relationship between museum, politics, communication and public? b) To what extent does museum management include the approximation among the public, object and museum, providing an

experience for the public? c) To what extent do the principles of museological communication and education allow the development of quality management? As a result of the research, the article unfolds issues pertinent to the exercise of management imbricated with museum design, planning for communication and the museum public. This article integrates master's research in Museology.

Keywords: Museum Management; Quality Management; Museum Communication; Museum Public.

1 INTRODUÇÃO

O artigo apresentado integra parte de pesquisa de mestrado¹ que teve por objeto a investigação da experiência de gestão em museu. Com objetivo de discutir as estruturas da organização através da prática da gestão, apresenta a dimensão política, administrativa e técnica e princípios para qualidade dos processos. Aprofunda estudo com intuito de apontar elementos para o exercício de uma gestão que permita experimentar o museu como espaço da inovação, da criação e do saber.

Pautado por questões de como o museu comunica, que ora acolhe e aproxima, ora desafia, podendo também desestabilizar o público, observa elementos que contribuem para a permanência de um visitante por mais ou menos tempo dentro de um museu. A pesquisa verifica instrumentos de gestão através da identificação de modelos, métodos e técnicas a partir do levantamento teórico-metodológico no campo da Museologia, da Comunicação e da Administração, considerando o debate da Gestão de Qualidade. Acumula análise qualitativa a partir da problemática: Em que medida a gestão em um museu garante e impulsiona a relação entre museu/política/comunicação/público? Em que medida a gestão de museu compreende a aproximação entre público-objeto-museu e proporciona uma experiência para o público? Em que medida os princípios da comunicação museológica permitem desenvolver uma gestão com qualidade²?

Em meados do século XIX, é possível encontrar estudos relativos às questões de administração de museus tendo como preocupação a aquisição de acervos, os registros e as técnicas de conservação (ALMEIDA, 2013). Para além da gestão de acervos, observamos, por um lado, preocupações com comunicação e público, o que confere à concepção de museu um sentido de memória, um lugar de experiência, um lugar do sensível; por outro lado, a

¹ Gestão de museu: comunicação e público – estudo sobre o Museu do Trem, São Leopoldo, RS (2009-2012). Orientação Prof. Dr. Marília Xavier Cury. Defendida no PPG Interunidades em Museologia, na Universidade de São Paulo, em 2016.

² O termo qualidade quando adjetivo será escrito com letras minúsculas. Quando o termo se referir ao método de administração, será escrito com as iniciais maiúsculas: Gestão de Qualidade.

necessidade de pensar as teorias de administração no campo dos museus como instituições, como organizações impregnada de complexidade e desafios.

Todas as instituições precisam ser administradas, sendo o museu designado como “instituição ou estabelecimento, ou lugar concebido para realizar a seleção, o estudo e a apresentação de testemunhos materiais e imateriais do Homem e do seu meio” (DESVALLÉS; MAIRESSE, 2013, p.64).

Compreende-se museu também como uma organização constituída de recursos humanos, recursos físicos e materiais, recursos financeiros, recursos tecnológicos e recursos mercadológicos. O termo gestão, segundo a definição apresentada por André Desvallées e François Mairesse nos Conceitos-Chave de Museologia, compreende tarefas envolvendo aspectos financeiros, jurídicos, segurança, manutenção, pessoal, *marketing* e planejamento.

Segundo Maria Cristina Oliveira Bruno (2014), a partir de 1930 as ações museológicas passam a compor parte das políticas públicas, proporcionando a experimentação de distintos modelos de gestão. E no Século XXI, a criação da Política Nacional de Museus, quando as questões relacionadas à gestão são apontadas como estratégia, em 2003; e a criação do Instituto Brasileiro de Museus (IBRAM), que instaura o Estatuto de Museus (Lei nº 11.904, de 14 de janeiro de 2009), determinando aos museus brasileiros a elaboração e implementação de um plano museológico.

Como resultado da investigação, o artigo desdobra questões pertinentes ao exercício da gestão imbricada com a concepção de museu, planejamento para a comunicação e o público de museu, considerando o museu como instituição que se constitui enquanto um conjunto complexo que abrange os processos museológicos de salvaguarda e comunicação possibilitando experiências diversas, necessitando, portanto, ser gerido.

2 GESTÃO DE MUSEUS: PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO E DA MUSEOLOGIA

Gestão consiste em gerenciar, administrar algo a fim de realizar ideias e desejos envolvendo um conjunto de situações e pessoas. Administrar está relacionado a organizar, coordenar, dirigir, ordenar, governar. Para tanto, gerir exige reconhecer os envolvidos, suas características e necessidades, assim como compreender no que consistem os diversos espaços e relações da organização em questão, sejam de cunho comercial, social, cultural ou educativo.

A gestão nas organizações se estrutura após a Revolução Industrial, quando profissionais preocupados com os problemas decorrentes da indústria buscam soluções, experimentando métodos e técnicas administrativas com a finalidade de acompanhar processos, incluindo a execução das tarefas, para ampliar o modo de participação dos envolvidos. Os sistemas e as abordagens de organizações são o resultado de uma demanda da pós-industrialização. Observa-se uma configuração resultante de mudanças provenientes do campo do conhecimento e do crescimento das próprias organizações provocadas, por sua vez, pela explosão populacional e tecnológica. Neste cenário, também se encontra a instituição museu como uma organização.

Na abordagem da Comunicação Organizacional³, segundo Margarida Maria Krohling Kunsch (2003), a organização é estruturada pela necessidade do homem, como ser social, a fim de satisfazer-se e completar-se. Deste modo se vale da conjugação de esforços para obter resultados. Afirma:

Organização é simplesmente um instrumento técnico, racional, utilizado para canalizar a energia humana na busca de objetivos prefixados, cuja sobrevivência depende exclusivamente da sua capacidade de atingir os resultados e adaptar-se às mudanças ambientais para evitar a obsolescência técnica (KUNSCH, 2003, p.33).

A autora vê as instituições como organizações para fins específicos que incorporam normas e valores.

Instituição é um organismo vivo, produto de necessidades e pressões sociais, valorizada pelos seus membros e pelo ambiente, portadora de identidade própria, preocupada não somente com lucros ou resultados, mas com a sua sobrevivência e perenidade e guiada por um claro sentido de missão (KUNSCH, 2003, p.33).

Na abordagem clássica da Administração, se compõem duas grandes correntes: Administração Científica, difundida nos Estados Unidos da América por Frederick Taylor (1856-1915), e a Teoria Clássica, difundida na França por Henri Fayol (1841-1925). Ambas apresentam

³ A filosofia da Comunicação Organizacional Integrada converge a comunicação institucional, interna, administrativa e mercadológica. A relação entre alguns destes itens da comunicação com a gestão de museu pode ser verificada no Capítulo 5: Práxis Comunicacional no Museu do Trem, da pesquisa: “Gestão de Museu: comunicação e público – estudo sobre o Museu do Trem, São Leopoldo, RS (2009-2012). (BEMVENUTI, 2016)

contribuições relevantes para a formulação das organizações, desde os primórdios até o modelo dos Sistemas de Qualidade⁴.

Do ponto de vista da Teoria Clássica, os princípios compreendem a estrutura das organizações através da departamentalização, racionalização do trabalho e estruturas linear ou funcional, sendo que estes tópicos nunca foram totalmente substituídos. Neste sentido, a fragmentação do trabalho, a subordinação dos interesses individuais aos gerais, autoridade e disciplina. As funções concentram-se em planejar, organizar, dirigir e controlar. Conforme Idalberto Chiavenato (1997), estes tornam-se presentes em todas as teorias administrativas.

A Administração Científica “traça um modelo elementar de homem e, por extensão, da natureza humana” (PALADINI, 2009, p. 47). Com foco na produtividade, utiliza metodologias científicas para mensuração, além de buscar substituir a ação improvisada pela ação científica, sempre voltada ao componente econômico.

A partir dos anos 1950, se consolidam os fundamentos da Gestão de Qualidade, tendo como principais teóricos: Joseph Juran, Willian Edwards Deming, Armand V. Feigenbaum, Kaon Ishikawa e Philip B. Crosby. Inicialmente praticada no Japão entre as décadas de 1950 e 1970, e, posteriormente, no Ocidente a partir da década de 1980, a nova abordagem gera grande repercussão. Segundo Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti (2016), a abordagem da Gestão de Qualidade se consolida a partir de uma evolução que se fundamenta em vários conceitos, como:

melhoria contínua, abordagem científica, visão de processos, liderança, comprometimento e envolvimento, entre outros, que criam uma base fundamental não apenas para a Gestão de Qualidade, mas para a gestão das operações como um todo. (CARPINETTI, 2016, p.11).

Os pilares da Gestão da Qualidade consideram dois acessos: a teoria da gestão da Qualidade e a prática com a certificação da Qualidade, determinada pela *International Organization for Standardization* (ISO)⁵ através da série do ISO 9000⁶. Ambos oferecem dados

⁴ Diferentes nomenclaturas usadas: Sistemas de Gestão pela Qualidade Total; Sistemas de Gestão da Qualidade, Sistemas da Qualidade; Sistemas de Gestão da Qualidade Total; *Total Quality Management* (TQM).

⁵ A representante da ISO no Brasil é a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

⁶ ISO 9000 descreve os fundamentos de Sistemas de Gestão da Qualidade e estabelece a terminologia para estes sistemas; ISO 9001 especifica requisitos para um Sistema de Gestão de Qualidade estabelecendo que uma organização precisa demonstrar sua capacidade para fornecer produtos que atendam aos requisitos do cliente e aos requisitos aplicáveis, além de objetivar o aumento da satisfação do cliente; ISO 9004 fornece as diretrizes que consideram tanto a eficácia como a eficiência

sobre conceitos, características e implicações⁷. Segundo Edson Pacheco Paladini (2009), alguns conceitos da Qualidade envolvem a figura do cliente, como seguem as definições que o autor destaca: “Qualidade é a condição necessária de aptidão para o fim a que se destina” (Organização Europeia de Controle de Qualidade – EOQC, 1972); “Qualidade é adequação ao uso” (JURAN; GRAYNA, 1991 *apud* PALADINI, 2009); e “Qualidade é o grau de ajuste de um produto à demanda que pretende satisfazer” (JENKINS, 1971 *apud* PALADINI, 2009).

Considerada de forma intensa, e até exclusiva, essa abordagem pode levar à falsa ideia de que o projeto é um produto imutável, cabendo ao setor produtivo, apenas, obedecer às especificações fixadas (não é por outra razão que considerar uma única abordagem é sempre um erro) (PALADINI, 2009, p.74).

O modelo da Gestão de Qualidade segue seis etapas que envolvem atividades específicas: Política de Qualidade; Diagnóstico; Organização e Administração; Planejamento; Implantação; Avaliação.

Segundo Isabel Margarida Melo (2007), os primeiros autores a salientar a importância dos princípios da Gestão de Qualidade para os museus foram: Peter Ames, em 1990, seguido por Middleton, no mesmo ano, e, sete anos mais tarde, Michael Fopp. Outros autores também exploraram a teoria com relação aos museus e à Qualidade. Chama a atenção uma síntese de Melo sobre a análise apresentada por Carol Browsner quando investiga, em uma experiência pioneira, os impactos nos museus⁸ que adotaram a Qualidade. Segundo Browsner (*apud* MELO, 2007), a implementação de um sistema de Qualidade apresenta pontos não compatíveis com a complexidade interna e o carácter qualitativo dos resultados de sua pesquisa nos museus. Elenca: falta de clareza e sentido nos objetivos; complexidade da estrutura de gestão, considerando que os museus em geral não possuem autonomia financeira e institucional; poucos recursos financeiros e humanos. Segundo Melo, “as fraquezas e ameaças enunciadas por Browsner são realidades que dificilmente poderão ser negadas pelos gestores museais, em sua generalidade” (MELO, 2007, p. 99).

do Sistema de Gestão da Qualidade e que tem como objetivo melhorar o desempenho da organização e a satisfação dos clientes e das partes interessadas.

⁷ Os sistemas de Gestão da Qualidade aparecem inicialmente desenvolvidos para a indústria.

⁸ Pesquisa realizada no LMARS (*Leicestershire Museums Art and Records Service*) na região de Leicester, na Grã-Bretanha, apresentada em obra referência intitulada *Management in Museum*, coordenada por Kevin Moore (MELO, 2007).

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

Para Antônio Ramos Pires (2006), a Gestão de Qualidade é um subsistema da gestão geral, que assegura qualidade. O autor refere-se à Qualidade como medidas organizacionais para alcançar a qualidade dos produtos e serviços e no controle dos processos.

Para Edson Pacheco Paladini, o termo qualidade é utilizado erroneamente como sinônimo de perfeição, gosto, preferência, sofisticação, luxo e variedade. Enfatiza que o problema não reside propriamente na conceituação equivocada de qualidade, “mas nos reflexos críticos desses equívocos no processo de gestão [...] pois o impacto do equívoco, assim, parece ser o maior nos reflexos gerados do que na ocorrência em si” (PALADINI, 2009, p.20).

Antônio Ramos Pires enfatiza frequentes mal-entendidos frente ao termo Qualidade pressupondo ligação com uso de tecnologia, custos altos, impossibilidade de ser medida por assumir aspectos intangíveis, qualificação profissional descolada dos métodos e técnicas de gestão. Afirma que “as formas de concepção, prestação, controle e gestão variam significativamente como o tipo de processo” (PIRES, 2006, p. 89).

Em qualquer dos casos, a qualidade, entendida como o conjunto de características de um produto/serviço, capaz de preencher o quadro de respostas às necessidades e expectativas do destinatário, é uma condição necessária, sem a qual ficam seriamente comprometidos os contributos da produtividade e, conseqüentemente, da competitividade (PIRES, 2006, p.89).

O referencial da Gestão da Qualidade aponta indicativos que demonstram a obtenção de êxito na organização: grau de fidelidade do consumidor e possibilidade de transformar clientes em consumidores; adequação ao uso por todos os setores, áreas, pessoas, envolvidas direta ou indiretamente (PALADINI, 2009), com foco na melhoria contínua do processo, abrangendo um conjunto de ações que direcionam os recursos para a transformação das entradas (necessidades dos clientes) em saídas (produtos ou serviços). Assim, identificar as necessidades dos clientes (interno e externo) e estabelecer ações com o objetivo de satisfazer necessidades. O cliente é o motivo da existência da instituição, o que faz com que sua satisfação seja um ponto fundamental e determinante no processo.

Segundo Juran e Gryna (1991), qualidade consiste em características que vão ao encontro das necessidades, definida por um conjunto de medidas organizacionais capazes de transmitir a máxima confiança, com ausência de falhas e um custo mínimo. O ponto central está em identificar o que gera confiança e o que o consumidor considera na hora de adquirir um bem ou um serviço. Uma questão para a qual se tem procurado resposta continuamente. No campo

museal, fundamentalmente, considerar quais os fatores que o público leva em consideração na hora de escolher visitar (ou não) um museu.

Para Marília Xavier Cury, “a total satisfação do cliente pode escamotear o desafio dos museus” (2015b, p. 67) de provocar a interpretação através da comunicação. Esclarece que

o respeito ao público seja levado para o lado da experiência interativa que os museus favorecem que, por sua natureza, é uma experiência ativa, diferente da passiva do comportamento do cliente-consumidor. (...) a justificativa de um museu está na sua missão e nas características de seus programas. Não queremos produzir em nossos museus produtos-satisfação, mas sim produtos-inquietação resultados da interação do visitante com a exposição. (CURY, 2005b, p.67).

Segundo Isabel Victor (2005), a satisfação, apesar de ser palavra-chave na perspectiva da Gestão de Qualidade, pode ser confundida com modelos estereotipados estimulados pelo consumo. A autora destaca a importância de “entender-se que o visitante constitui uma entidade autônoma do museu, reservando-lhe o direito de elementar cidadania” (p.173), de modo a propor um termo diferente à asserção empresarial/comercial: cidadão-cliente.

A diferença mais significativa é a que consiste em se considerar cidadãos-clientes todas as pessoas que participam dos processos de organização, no caso concreto dos museus, os próprios funcionários no seu conjunto, da base ao topo. Esta abrangência do termo remete para a ideia de que o museu, enquanto organização, comporta em si próprios cidadãos, tem eles membros da comunidade e clientes que aferem da qualidade dos resultados obtidos pela organização de que fazem parte (VICTOR, 2005, p.173).

A partir do surgimento do perfil do consumidor na segunda metade do Século XX, em especial nos Estados Unidos da América, concentram-se estudos relacionados às escolhas e à satisfação baseadas em convicção, expectativas e necessidades e/ou desejos daquele que consome, seja qual for o produto. Cabe destacar que:

Os novos questionamentos do tema satisfação colocam a tônica na rede de relações que configuram a realidade do consumo enquanto fenômeno gerado por uma sociedade historicamente determinada. A satisfação/insatisfação explicada numa rede de relações associa ao fenômeno do consumo à responsabilidade social de todas as partes interessadas e referencia-o ao sistema em que este é gerado (VICTOR, 2005, p.185).

Atrair visitantes para um museu amplia para o uso de ferramentas do *marketing*, campo que ainda necessita de aprofundamento. A partir destas, as contradições que se adequam para conservar e expor.

No contexto apresentado nesta pesquisa, o cliente será compreendido como público. Cury enfatiza o papel do público visitante na existência da instituição museu, como nos apresenta no trecho a seguir:

Falar de público significa discutir finalidade dos museus e o seu papel social e sobretudo a democratização dessas instituições. Falar de público, no âmbito dos museus e da museologia, significa atribuir um sentido social ao ato de preservar. Falar de público significa considerá-lo a partir de suas expectativas, códigos culturais e esquemas mentais ao elaborar programas de comunicação [programas de gestão] (CURY, 2005b, p.57, grifos meus).

O museu como uma organização, em muitos aspectos, se assemelha às organizações empresariais e, deste modo, como todas as organizações, é orientado por objetivos. Para William M. Sukel (1998), os museus movimentam valores consideráveis na economia de um país, desde os gastos com a conservação, seguro e quantidade de funcionários. Entretanto, dados apresentam parques de bombeiros, hospitais e escolas movimentam quantias maiores, sendo os museus similares às organizações como orquestras sinfônicas e companhias de ballet (DRUCKER, 1977 *apud* MOORE, 1998).

Segundo Sukel, museus e empresas possuem pontos em comum. O autor aponta que aos museus se têm confiado uma das metas mais importantes da sociedade: *“la conservación y presentación ante el público de creaciones contemporáneas e históricas de las artes y las ciencias, así como la generación de nuevos conocimientos para sus visitantes”* (SUKEL, 1998, p.392); os museus realizam seus objetivos a partir de estruturas que requerem colaboradores para que suas atividades sejam realizadas, referindo-se ao fato do trabalho ser distribuído em departamentos distintos com pessoas e coordenações, sendo o diretor encarregado *“de la planificación, el control y otras funciones.”* (SUKEL, 1998, p.392). O museu, assim como a empresa, necessita de especialistas funcionais, que, no caso específico, são os conservadores, museólogos, historiadores, educadores e comunicadores.

Quanto ao que diferencia museu de empresa, o autor considera o fato de o museu possuir um objetivo como empresa, porém, um objetivo que não é um benefício econômico. E que, apesar disto, *“los objetivos del museo pueden parecer intangibles, pero son muy reales.”* (SUKEL, 1998, p.392). Por sua vez, o autor elenca itens que envolvem os fatores econômicos presentes na estrutura dos museus. Entre eles: número de visitantes; número de visitantes que socorrem o museu; número de exposições; número de estudantes e profissionais que fazem uso do museu para pesquisa; número de novos sócios (dos que

possuem associação de amigos ou natureza comunitária); número de voluntários que colaboram; seleção de pessoal; reconhecimento dos profissionais e da sociedade. Embora estes possam ser números já identificados pelos museus, Sukel entende que caberia ao museu se deter a uma investigação exaustiva do que isso representa enquanto aspecto econômico, destacando o crescimento com os custos desde as restaurações, os seguros, a aquisição de acervo, a ampliação dos horários de abertura e a expansão da oferta dos serviços, honorários administrativos, de seguranças, aumentos de salário⁹, etc. Quanto mais se usa, mais giram os recursos econômicos.

Grande parte dos museus tem os aspectos legais e financeiros sob a responsabilidade do poder público, o que pressupõe, segundo os autores Gail Lord e Barry Lord (2010)¹⁰, considerar as três funções fundamentais vinculadas aos encargos de dirigir, gestionar e fazer funcionar o museu, respectivamente, com encarregados na posição de governo, na equipe do museu e nas parcerias diversas. É do entendimento destes autores que as formas principais de relação entre museus e administração pública consistem em: dependência orgânica; dependência com autonomia de gestão; organização sem fins lucrativos; entidade privada.

O museu quando na situação de dependência orgânica requer compreender as bases do governo a fim de ajustar melhor suas necessidades. Deste modo, os funcionários pertencem ao organismo público, assim como o diretor do museu é nomeado por autoridades governamentais, diferentemente de uma empresa ou museu privado.

Em cualquier caso, El gobierno de los museos de dependencia orgánica se integra en una estructura de gobierno mayor. Los museos de dependencia orgánica se financian fundamentalmente mediante asignaciones procedentes de los presupuestos de La organización de la que dependen (LORD, LORD, 2010, p.28).

Identificar, reconhecer e tomar conhecimento são as ações mais indicadas para definir o caminho que precede as melhores escolhas. Enfrentar alguma dificuldade administrativa junto à equipe, em qualquer que seja o setor, exige da coordenação a responsabilidade de decisão sobre qual a melhor direção a seguir para a solução do problema. Neste caso, tanto à direção quanto à autarquia cabem a responsabilidade.

⁹ O autor destaca que os salários não são atrativos como nas funções equivalentes desempenhadas em empresas, o que gera problemas com os recursos humanos.

¹⁰ Autores do *Manual of Museum Managent, publicação de 1997*, traduzido para o espanhol e publicado na Espanha em 2010 (LORD, LORD, 2010).

Na junção dos fatores gestão pública e instituição museológica, ocorre a somatória de questões dada a natureza dos fatores. Destaca-se, primeiramente na gestão da instituição, a composição da equipe que integra envolvidos indicados através de cargos de confiança política, que poderão estar ou não preparados para desenvolver a função com a qual se comprometeram. Em segundo lugar, e não menos importante, está o lugar da instituição museológica no contexto cultural. Preconizado como lugar de coisas velhas, o museu, para desprender-se dessa imagem (identificação com um depósito de coisas em desuso, obsoletas, cuja finalidade não se conhece), necessita conceber-se como espaço de produção de saber, de criação, de inovação, de encontros com o desconhecido e, portanto, o novo. Neste caso, para existir são necessárias articulações interdisciplinares e multiprofissionais para o funcionamento do todo, sendo ainda alvo vulnerável aos impactos político-econômicos externos (BRUNO, 2014).

Os museus públicos, de modo geral, enfrentam um descompasso entre as responsabilidades que recaem sobre gestores que assumiram a função por indicação política (cotas negociadas ainda no período das campanhas). É preciso que a mantenedora, a autarquia, o órgão do qual faz parte o museu, tenha incluído em seu programa de trabalho [programa de governo] o que se pretende com o museu. Identificar quais são os meios e métodos de trabalho escolhidos pelo gestor. O gestor opera na cadeia de serviços na qual estão os processos e práticas museográficas, importando cada vez mais elencar os serviços desejados e necessários (MELO, 2007), considerando ser o museu aquele que conserva e que também comunica (CURY, 2005).

Pensar o museu como organismo público (HORTA, 2002) requer a participação de muitos fatores e elementos os quais determinam um fazer complexo e, neste, o fato museal (GUARNIERI, 2010), fenômeno museológico e processos de musealização. Deste modo, torna-se possível identificar preocupações apresentadas em tópicos, conforme Bruno:

- a) Alargamento do campo essencial/fato museal: referenciais culturais, territórios e sociedade: Novos conceitos e metodologias de pesquisa e de trabalho técnico; Distinção entre as “escolas” de pensamento museológico; Gestão compartilhada e colaborativa.
- b) Protagonismo do campo de interlocução museológica – fenômeno museológico: Interdisciplinaridade e compartilhamento de responsabilidade; Participação “comunitária”; Inserção de novos tipos de profissionais. Enfrentamento no campo de projeção – processo de musealização: - Identificação dos capitais cultural, social e econômico; Ampliação e diversidade da reverberação institucional (BRUNO, 2014, p.104).

Na preocupação de pensar a si próprio como espaço público disponível para todos, o museu tem na comunicação o meio pelo qual proporciona diferentes experiências. Sendo que, para comunicar, o museu precisa garantir segurança e condições técnicas para que o objeto seja exposto. Neste sentido, “a instituição museu não é um produto pronto, acabado. É resultado das ações humanas que o estão construindo ou reconstruindo a cada momento; portanto, é resultado da prática social” (SANTOS, 2002, p.19).

3 GESTÃO, PLANEJAMENTO PARA A COMUNICAÇÃO E O PÚBLICO DE MUSEU

O referencial teórico apresentado na sessão anterior evidencia aspectos da gestão de museu relacionados à comunicação, permitindo observar o desenho da práxis no campo dos processos museológicos. Com destaque às questões iniciais formuladas: Em que medida a gestão no museu garante e impulsiona a relação entre museu/política/comunicação/público? Em que medida a gestão de museu compreende a aproximação entre público, objeto e museu proporcionando uma experiência para o público? Em que medida os princípios da comunicação museológica e da educação permitem desenvolver uma gestão de qualidade? O estudo propõe como chave para pensar a gestão de museu a compreensão da interrelação entre os fatores que integram cada questão. Os tópicos abrangem:

- a) museu/política/comunicação/público (concepção);
- b) público-objeto-museu e a experiência do público (comunicação);
- c) princípios da comunicação museológica e implicações da gestão (execução).

Em primeiro lugar, considerando a letra A, quanto à aproximação das palavras apresentadas entre barras: museu/política/comunicação/público. Destacam-se as relações implícita e explícita da união dos termos a fim de refletir sobre os quatro pontos em conjunto, na composição das partes de um todo. Considerar como um sistema imbricado de ações integradas e relacionadas, essencial para a concepção de museu e a existência da instituição.

Museu é um meio e não um fim. Conforme Cury, “o museu formula e comunica sentidos por meio de discursos elaborados a partir de seu acervo” (CURY, 2003, p.91). Do mesmo modo destaca que o museu “cria seus modelos de representação para comunicar o conhecimento. O consumo da exposição é a possibilidade de o público se apropriar(...)” (CURY, 2005a, p.367) daquilo que o museu oferece e pelo modo como oferece.

Política é abrangente e engloba, além das estruturas de governo com relação aos interesses públicos, a determinação de um conjunto de medidas que funcionam como regras

ou normas com objetivo de estabelecer critérios de relação e de regulação em qualquer tipo de organização. Assim como o museu, a política é um meio e não um fim. Política está na forma da atividade humana. O poder político considera a relação de força de um sobre o outro, quando os meios utilizados pelo sujeito ativo determinam relação com o sujeito passivo. Cabe destacar, a partir da política estabelecida em um museu, o quanto fica evidente a concepção de relações e de escolhas no processo. Perspectivas democráticas ou autoritárias determinam o modo como se farão presentes os elementos de força e de poder.

Comunicação é ligação. Tudo comunica. Segundo Juan Díaz Bordenave, "comunicação é um produto funcional da necessidade humana de expressão e relacionamento" (1987, p.45). Praticamente impossível afirmar onde inicia e onde termina um processo de comunicação. Segundo Cury, por ser entendida como complexa e articulada

constitui-se como um conjunto de processos, e não um único, por envolver, face à globalização, múltiplas e fragmentadas mediações multilocalizadas, que produzem significação e sentido e adquirem sentido para públicos específicos, pois o público não é uma massa homogênea com comportamentos constantes. (CURY, 2005a, p.370-1)

O público de museu é formado por um contexto plural onde se encontram atravessados distintos interesses e motivações independentes das variáveis relacionadas a de onde vem, por que chegou até ali e o que vai fazer a partir deste contato, seja ele o responsável pelas ações técnicas de quem recolhe e guarda o objeto, seja ele um visitante curioso simplesmente. Pensar nas condições em que o público é recebido torna-se essencial para oferecer um encontro no museu potencialmente capaz de produzir no visitante o desejo de retornar. O museu deve ser pensado tanto na relação com o público externo (visitantes e parceiros) quanto o público interno (gestores, equipe técnica, funcionários e voluntários). Neste caso, cabe ao gestor ter a clareza e a compreensão do público como parte constituinte do museu.

A comunicação museológica quando opta pela oferta da informação de modo generoso, instigador ou mesmo restrito e indutivo, pressupõe uma concepção de museu, o que, por sua vez, compreende o interesse por fomentar, ou não, uma participação interativa, criativa, propositora de relações entre a exposição e o contexto, impulsionando o público a integrar o conjunto museu/política/comunicação/público.

Em segundo lugar, considerando a letra B, quanto ao público-objeto-museu e a experiência do público. A aproximação se dá pela especificidade comunicacional na relação entre o Homem e o Objeto em um determinado cenário de uma instituição, um museu. A experiência, fruto da relação aberta entre Homem e Objeto, permite ao homem conhecer e

reconhecer a si próprio “*nos e através* dos artefatos que ele criou e *nos e através* dos objetos da natureza, aos quais ele deu valor pela atribuição de significado” (GUARNIERI, 2010, p.183).

Para Cury (2005b), significado este que está intrinsecamente relacionado à ordem do sensível. O Homem valoriza e acolhe o que dá sentido à vida. E o museu é um dos lugares que reserva para guardar e organizar em coleção de objetos musealizados. O público de museu é formado pelo Homem que, preocupado com a própria existência, acumula objetos, cuida e pesquisa sobre o que os objetos comunicam dada sua natureza e especificidade. Segundo a autora:

A musealização está estreitamente ligada à preservação: musealizamos porque damos valor à poesia que está nas coisas e as preservamos porque queremos guarda-las – as coisas que detêm a poesia que valorizamos – como referência. Assim, tanto a musealização quanto a preservação são atitudes compromissadas com o interrogar (CURY, 2005b, p.31).

O museu abriga o objeto musealizado e a experiência, sendo a experiência resultado do encontro e, portanto, repleta de sentido a respeito de si próprio e do mundo em que se vive.

A experiência no museu pressupõe o encontro mediado pela exposição, onde estão os objetos e a poesia a que se refere Cury. O objeto material carregado de sentido informa e afeta.

[...] a exposição é a ponta do iceberg que é o processo de musealização, é a parte que visualmente se manifesta para o público e a grande possibilidade da experiência poética por meio do patrimônio cultural. É ainda, a grande chance dos museus de se apresentarem para a sociedade e afirmarem a sua missão institucional (CURY, 2005b, p.35).

O público, fundamental para pensar a exposição, tem no potencial do encontro no museu a singularidade relativa às características do patrimônio salvaguardado. E com ele, deste modo, uma segunda experiência.

Sobre a experiência do sujeito no museu, “além da leitura, o público tem reservado para si o trabalho criativo de interpretação, ressignificação e reformulação da mensagem museológica, quando agrega valor a ela e a faz circular em seu meio” (CURY, 2014, p.62).

Os museus que se focalizam no público, em todos os seus aspectos operacionais, têm maior potencial para ganhar popularidade e novos visitantes. Comunicar com o público não é um processo de um só sentido, O museu com sucesso será interativo, não se limitando (MORK, 2009, p.110).

O público, quando chega ao museu, pode não saber exatamente o que vai encontrar em exposição, porém, impulsionado por um estímulo, chega cheio de expectativas e vontades. Para isso será imprescindível uma equipe capacitada para a receber os distintos públicos, sob

pena de provocar frustrações que, desdobradas, implicam em possível afastamento. Tarefa que também revela a relação estabelecida na interrelação museu/política/comunicação/público.

Em terceiro lugar, considerando a letra C, quanto aos princípios da comunicação museológica e as implicações da gestão (execução). Compreender o encontro entre comunicação e gestão pressupõem compreender, ao mesmo tempo, a experiência do público no museu, permitindo alcançar qualidade nas ações de planejamento e execução.

Os museus são palco de inúmeras dificuldades e polêmicas (BRUNO, 1997b; CURY, 2005b) quando as escolhas pertinentes à gestão implicam processos comunicacionais. A exemplo: aquele referente ao mercado e ao *marketing* cultural; a natureza administrativa e os recursos públicos; a inserção das novas tecnologias e a experiência corporal e temporal; colecionismo em sociedade de consumo, além de questões relacionadas à formação técnica e as prioridades em tempos de diversidade. “Os museus chegaram até este século como os grandes repositórios de coleções ecléticas, como centros de saber e, evidentemente, como locais privilegiados e sacralizados” (BRUNO, 1997a, p.35), por sua vez, é “um estabelecimento que tem um propósito em longo prazo” (SEMEDO, 2005, p.309), necessitando identificar, num primeiro momento, a serviço do quê, para quê e para quem está.

O gestor, a fim de realizar seu propósito, necessita reconhecer estes pontos como fundamentais e pertinente, cabendo definir os meios para solucionar problemas. Retoma-se o aspecto de o museu ser um espaço público¹¹ para o público. A todo público é possível uma experiência. Neste sentido, cabe ao gestor reconhecer os muitos públicos, entre eles, os públicos de interesse (FRANÇA, 2003).

Para Fábio França (2003) é preciso identificar e listar todos os públicos de interesse da organização e determinar o tipo de relação existente entre organização e público. Definir os objetivos e a natureza desse relacionamento, determinando assim expectativas e nível de envolvimento possível entre ambos, assim como explicitar precisão e nível de participação, juntamente com duração, grau de interação e de interdependência entre público e organização. O autor chama a atenção para o nível de prioridade destes diferentes públicos e suas expectativas diante da organização.

¹¹ Aqui refere-se ao espaço utilizado em situações públicas e não privadas. Não se faz referência neste aspecto a natureza da administração pública ou privada.

Sobre o lugar do gestor, a liderança e a coordenação do grupo, para tanto sendo necessário identificar de que maneira os fatos produzem ressonância. Qualquer que seja a situação, o eco das questões institucionais eclode em atitudes que podem ser ponderadas ou enérgicas, propositivas ou mesmo de engessamento do gestor que se encontra diante da possível incapacidade de uma decisão. Importante identificar caminhos para se obter ferramentas para tomada de decisão, sejam micro ou grandes decisões. No exercício democrático da gestão, é preciso observar os movimentos individuais e do grupo, assim como exercitar a observação do gestor na coordenação. Destaca-se, neste contexto, a importância de considerar os inúmeros atravessamentos que incluem desde conflitos e disputas (internas, externas ou ambas), até pressão política e econômica, passando por movimentos de desconforto do grupo, falta de recursos, emergências, imprevistos, avarias e vandalismos. O sentimento de potência e/ou impotência diante da complexidade encontrada na gestão do museu [que compreende a experiência como parte de sua natureza] gera por sua vez atitudes assertivas ou equivocadas.

Peter Drucker aponta o questionamento sobre *“qué es lo que se tiene que gestionar y para qué”* (1998, p.181)¹² e chama a atenção para a formulação de perguntas que possam auxiliar a identificar as prioridades em um processo de gestão, como uma ação que qualifica as escolhas e impulsiona o sistema de abrangência da gestão pela clareza de limites, objetivos, funções relacionadas à natureza e à tipologia.

Neste sentido, elenca-se um roteiro de questões para que se reflita sobre escolhas e estratégias relacionadas às políticas estabelecidas pela instituição. Quais são as prioridades do museu hoje? São as mesmas prioridades de quando fundado? Quais as prioridades da instituição para garantir sua função social? Quem determina as prioridades? O que é prioridade para o público do museu? Qual público é prioridade para este museu? Quais serviços são prioridade para o museu cumprir o papel desejado? Para museus públicos, quais são as prioridades do governo vigente? Quando o museu é prioridade para a cidade? Em que aspectos o museu é prioridade para as autarquias? O que é prioridade ao se estabelecer parcerias institucionais? Quais são as prioridades dos parceiros institucionais?

As interrogações pertinentes à gestão provocam um percurso a partir da clareza das prioridades e de uma organização oriunda de um dar-se conta, pertinentes à gestão. Definir

¹² Publicado pela primeira vez em 1977 e reeditado na coletânea *“La gestión del museo”* coordenada por Kevin Moore.

prioridades também não se trata de excluir este ou aquele setor, mas deixar estabelecer, entre as partes envolvidas, a ordem para a realização, a partir do que é possível fazer num prazo determinado, envolvendo um setor específico por vez. Sem a intenção de alcançar respostas fechadas, visto que, para cada contexto, situação e/ou programa, projeto, as respostas podem surpreender, apresentando aspectos contraditórios.

Priorizar objetivos desencadeia acertar quais as ações devem ser realizadas em primeiro lugar, dando condições à melhor definição de um planejamento organizado para executar as metas em etapas: iniciar, desenvolver e concluir uma tarefa, um objetivo, um propósito para um fim. Elencar prioridades requer envolvimento, comprometimento, reflexão e ponderações. Prioridades possuem prazo de validade, pois prioridade não é prioridade para sempre. Neste caso, exigindo serem revisadas e redefinidas periodicamente. Para isso, o norte: a missão do museu.

A importância da missão de uma instituição encabeça o topo do desenho na visualização de um organograma, onde podem ser posicionados todos os envolvidos como uma estrutura organizacional sistematizada. Do mesmo modo, diferentes autores afirmam ser a missão o ponto estratégico para definir os passos de um planejamento ou mesmo um plano diretor. Certamente, à missão cabe o motivo pelo qual toda a equipe trabalha. Os tempos que não são desencadeados em uma sequência lógica estrutural mas desenrolam-se em desdobramentos simultâneos e sobrepostos, impulsionados e estimulados pelo exercício da prática, são resultado da exigente reflexão cotidiana. Os tempos reais que ora apontados desenham uma forma não mais sequencial, nem mesmo linear, mas sim com ritmos dissonantes e movimentos sobrepostos, impulsionados por descargas de ideias e/ou de afetos, gerados pelo bem-estar de realizar algo em que o sujeito seja reconhecido por outrem, ou mesmo por fazer sentido à tarefa realizada.

Preterir algo não é esquecer ao abandonar, mas entender, por exemplo, que quando o museu não é prioridade da administração pública, deve buscar compreender que lugar ocupa, aceitando ou não. Isso tornará mais profícuas as tomadas de decisão. Deste modo, interrogar: para quem os museus são prioridade?, quando eles são prioridade?, quais as vantagens e desvantagens de estar entre as prioridades? Isso amplia a compreensão, a abrangência das demandas e expectativas decorrentes das parcerias.

Não se trata de estabelecer um lugar imutável, mas a partir da natureza da instituição estabelecer objetivos e planos de ação viáveis que considerem os aspectos políticos,

econômicos e sociais emergentes nas relações imbricadas entre museu/política/comunicação/público.

Pensar ação inter-relacionada entre os princípios da comunicação museológica e as implicações da gestão permite reconhecer o papel fundamental da aproximação entre os fazeres museográficos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O debate em torno dos estudos relacionados à gestão de museu se amplia no campo da Museologia, porém, é fato, os museus ainda enfrentam a falta de estrutura técnica, restrições impostas pelo conjunto de valores definidos pela sociedade de consumo, decorrente, em parte, da complexa trama entre a política e a economia.

Conforme Bruno, a atenção dada à gestão de museus impulsiona inquietações interdisciplinares sobre os processos museológicos e “direciona nosso olhar para a compreensão de que museus são instituições do presente e do futuro” (BRUNO, 2014, p.104), permeando ações que fazem a manutenção da tradição ao mesmo tempo em que, pelas necessidades do campo, exigem a proposição de rupturas. Constatar que a experiência no museu inclui, segundo a autora, o alargamento do campo essencial; o protagonismo do campo de interlocução museológica; e o enfrentamento no campo de projeção (BRUNO, 2014).

A problemática explorada oferece aprofundar o entendimento de museu como lugar vivo e de muitos públicos, que proporciona experiências distintas. Administrar, portanto, requer compreender os processos de salvaguarda e comunicação nas dimensões administrativa, política e técnica. A pesquisa destaca as formas de uso da instituição e a complexidade das relações pertinentes ao gestor, apontando elementos da Gestão de Qualidade como uma ferramenta, não a única.

O artigo não esgota o tema. O aprofundamento no campo ainda oferece desafios e novas pesquisas são necessárias. Discutir questões quanto aos modelos de gestão em práticas democráticas; desdobramento das ferramentas na rotina em tipologia específica de museu; aspectos financeiros em gestão pública; públicos prioritários, formas de participação e noção de pertencimento, além da experiência de gestão como processo: são questões que merecem atenção no exercício de gestão de museu.

5 REFERÊNCIAS

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

ALMEIDA, Cícero A.F. da. Plano Museológico – Marco de Regulação da Gestão Museal no Brasil. In: Gestão Museológica – Questões Teóricas e Práticas/Seminário Internacional sobre Gestão Museológica. Org. Wagner Barja. Brasília: Ed. Câmara, 2013. p.27-32

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é Comunicação**. 10ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1997.

BRUNO, Maria Cristina Oliveira. Museus hoje para o amanhã. Lisboa: ULHT, 1997a. p. 35-42. (**Cadernos de Sociomuseologia**, 10)

_____. Museologia e Museus: como implantar as novas tendências. Lisboa: ULHT, 1997b. p. 07-11. (**Cadernos de Sociomuseologia**, 10)

_____. Museologia e Museus: os inevitáveis caminhos entrelaçados. Lisboa: ULHT, 2006. p. 05-20. (**Cadernos de Sociomuseologia**, 25)

_____. Processos Museológicos: os caminhos para a gestão dos museus. In: Marília Xavier Cury. (Org.). Fronteiras Regionais e perspectivas Nacionais - Seminário Interdisciplinar em Museologia. 1ed. Blumenau: Fundação Herman Hering, 2014, v. 1, p. 100-105.

_____.(Coord.). **Waldisa Rússio Camargo Guarnieri**: textos e contextos de uma trajetória profissional. São Paulo: Pinacoteca do Estado, 2010. v. 1.

CARPINETTI, L.C.R. **Gestão de Qualidade** – Conceitos e Técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

_____. **Teoria Geral da Administração**. Vol.1. 5 ed. São Paulo: Makron Books,1997.

CURY, M. X. Comunicação e pesquisa de recepção: uma perspectiva teórico-metodológica para os museus. **História, Ciências, Saúde – Manguinhos**, v.12 (suplementos), p.365-80, 2005a.

_____. **Exposição: concepção, montagem e avaliação**. São Paulo: Annablume, 2005b.

_____. Museologia e Conhecimento, Conhecimento Museológico – uma perspectiva dentre muitas. In: **Museologia & Interdisciplinaridade**. Revista do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Informação. Vol.III. nº5. Brasília: Ed. UnB, 2014. p. 55-73.

_____. **Museu e Museologia: Interfaces e Perspectivas**/Museu de Astronomia e Ciências Afins – Org. GRANATO, M., SANTOS, C.P. e LOUREURO, M.L.N.M. Rio de Janeiro: MAST, 2009.p.25-41.

DAVIES, Stuart. **Plano Diretor**. Tradução Maria Luiza Pacheco Fernandes. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, Fundação Vitae, 2001. (Série Museologia, 1)

DESVALLÉS, André; MAIRESSE, François (Ed.). **Conceitos-chave de museologia**. Tradução Bruno Brulon, Marília Xavier Cury. São Paulo: Comitê Brasileiro do ICOM, ICOM, Pinacoteca do Estado de São Paulo, Secretaria de Estado da Cultura, 2013.

DRUCKER, Peter. *El museo universitario de arte: definición de su propósito y misión*. In: MOORE, K. **La Gestión del Museo**. Gijón: EdicionesTrea: 1998. p. 175-182.

_____. **Prática da Administração de Empresas**. Trad. Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

EDSON, Gary. Gestão do Museu. In: **Como Gerir um Museu**: Manual Prático. ICOM, 2004. p.145-165.

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

FRANÇA, Fábio. **Conceituação lógica de públicos em relações públicas**. In: Estudos de Jornalismo e Relações Públicas. São Paulo: UMESP.n.1, jun.2003.

GUARNIERI, Waldisa Rússio Camargo. Museologia e identidade. **Cadernos Museológicos**. Rio de Janeiro. n.3: p. 39-46, out.1990.

_____. A elaboração de princípios teóricos-metodológicos e as abordagens sociopolíticas e culturais. In: BRUNO, M.C.O., **Waldisa Rússio Camargo Guarnieri: textos e contextos de uma trajetória profissional**. Volume 1. São Paulo: Pinacoteca do Estado de São Paulo, 2010. p. 179-210.

HORTA, M.L.P., Gestão dos museus e do patrimônio cultural. **Revista Ciências&Letras**. Porto Alegre, 31, jun. 2002. p. 33-52.

JENKINS, G. **Qualitycontrol**. Lancaster, UK. *University of Lancaster*, 1971.

JURAN, J.M.; GRYNAL, F. **Controle de qualidade handbock**. São Paulo: Mackron, 1991. v.1.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento das relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed. São Paulo: Summus, 2003.

LORD, Gail; LORD, Barry. Manual de Gestión de museos. (Título original: **Manual of Museum Managent.**) Barcelona: Ariel Arte e Patrimônio, 2010.

MASON, T. **Gestão Museológica: Desafios e Práticas**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo British Council: Fundação Vitae, 2004. (Série Museologia, 7)

MELO, Isabel Margarida. Museus e Qualidade – Intersecções e divergências. **Cadernos de Sociomuseologia**. 32, jun. 2007. p. 91-144.

MOORE, Kevin. (Ed.). **La Gestión del Museo**. Gijón: Ediciones Trea: 1998. Título original: *Museum Management*.

MORK, P. *Marketing*. In: **Como Gerir um Museu: Manual Prático**. ICOM, 2004. p.175-191.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade - Teoria e Prática**. São Paulo: atlas, 2009.

PIRES, Antônio Ramos. Gestão da Qualidade em Museus. Lisboa: ULHT, 2006. p. 81-103. (**Cadernos de Sociomuseologia**, 25)

SANTOS, Maria Célia. Os Museus e a Busca de Novos Horizontes. III Fórum de Profissionais de Reservas Técnicas de Museus, 18 a 22 nov. 2002. **Anais**. Salvador: COFEM, COREM.

SEMEDO, Alice. Políticas de gestão de coleções. **Revista da Faculdade de Letras Ciências e Técnicas do Patrimônio**. Porto: 2005, série volume IV. p. 305-322.

SUKEL, William M. *Los Museos como organizaciones*. In: MOORE, Kevin. **La Gestión del Museo**. Gijón: EdicionesTrea: 1998. p. 391-394.

VICTOR, Isabel. Os Museus e a Qualidade – distinguir entre os museus com “qualidades” e a qualidade em museus. Lisboa: ULHT, 2005. p.162-220. Dissertação de mestrado (**Cadernos de Sociomuseologia**,23).

_____. A qualidade em museus problemática a esclarecer. Lisboa: ULHT, 2006. p.21-32. (**Cadernos de Sociomuseologia**,25).