

Planejamento estratégico de museu: uma pesquisa na cidade de Salvador

Strategic planning for museum: a research in Salvador City

Ednaldo Soares*

Resumo: Como toda organização, os museus devem ser bem administrados; para tanto, precisam planejar. Este artigo foca um estudo em que se investigou se os museus soteropolitanos elaboram planos museológicos e, complementarmente, se o estudante de Museologia tem sido academicamente preparado para atividades gestoriais. Trata-se de pesquisa exploratória interdisciplinar, conduzida sob a abordagem qualitativa, envolvendo dois campos do saber – Administração e Museologia - em que foram utilizadas entrevistas, análise documental e pesquisa bibliográfica. Ao final, concluiu-se que a maioria dos museus em Salvador resiste à elaboração de plano museológico e que a qualificação teórica e prática para o exercício gestorial oferecida pelos cursos de Museologia tem sido insuficiente para o desempenho desse mister.

Palavras-chave: Plano museológico. Planejamento estratégico de museu. Nova Museologia. Administração estratégica.

Abstract: Like any organization, museums must be well managed; thus, they need to plan. This article focuses on a study that investigated whether museums at Salvador City draw up museological strategic plans and in addition if Heritage students have been academically prepared for administrative activities. It is an interdisciplinary exploratory research, conducted under qualitative approach, involving two fields of knowledge - Administration and Museology. Interviews, document analysis and bibliographic research were the methods used. Finally, it was concluded that most museums in Salvador resist developing museological plan, and that Heritage courses offer their students insufficient theoretical and practical grounded skills to back future administrative tasks.

Key-words: Museological plan. Strategic plan for museum. New Museology. Strategic management.

1. Introdução e aspectos metodológicos

Naquilo que respeita à gestão de organizações-museu, em 05/07/2006, o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) editou a Portaria Normativa nº 1 (D.O.U. de 11/07/2006), dispondo sobre a elaboração de Plano Museológico – instrumento gestorial de elaboração compulsória para os museus vinculados ao referido Órgão - com vistas ao “estabelecimento de maior racionalidade e eficiência do fazer museal” (IPHAN, 2006).

* Doutor e pós-doutor (UFBA) em Administração. Com interesses diversificados (administração política, internacionalização da firma e *marketing*, comunicação e plano museológicos), atualmente, é membro de grupo de pesquisa na Escola de Administração da UFBA. Demais, é sócio efetivo do Instituto Geográfico e Histórico da Bahia e da *Associazione Italia-Brasile* (Roma), contista e poeta, com trabalhos publicados no Brasil (antologias) e na Itália (livros em edições bilíngues). edso507779@gmail.com.

Essa medida, assim como os dispositivos legais (leis e decretos)¹ posteriormente editados com propósitos afins, teve caráter providencial, pois, segundo Boylan:

Traditionally, administration tended to be regarded as a relatively unimportant part of museum operations, since most of the key administrative functions, such as the maintenance and the management of the museum buildings and of both financial and personnel operations, were most often the responsibility of the relevant specialist government or town hall departments. However, the rapid trend towards the decentralisation of such functions, and therefore the transfer of such responsibilities to the museums themselves, has made both general and personnel management far more important, and a key responsibility of the director and other senior staff in particular (BOYLAN, 2004, p.viii).

Ora, além de se preocupar com a ética gerencial e a busca pela eficiência e eficácia na administração dos museus, o entendimento a seguir reproduzido, *grosso modo*, parece ter contribuído para justificar a supracitada exigência do IPHAN:

A l'heure actuelle, il semble que la réussite économique, le profit optimal, la minimisation des coûts, fût-ce au détriment de la santé ou de l'emploi des collaborateurs soient acceptées par tous les secteurs de la vie sociale (non seulement l'entreprise, mais l'école, les hôpitaux, [les musées] etc. partagent les mêmes valeurs compétitives et tendent à se rationaliser) (ENRIQUEZ, 2003, p.29).

Daí, devido ao seu caráter inovador, o citado instituto servir de padrão para os demais museus no país; tendo alguns² já o adotado, por entender o plano museológico como um instrumento que contribui para uma gestão mais eficiente e eficaz.

Os procedimentos apontados pelo IPHAN levam em conta orientações ordinariamente utilizadas em planejamentos estratégicos de empresas, ou seja, dentre outros: a identificação da missão e dos programas (no caso dos museus, consideram-se as particularidades de suas diferentes áreas); a análise de ameaças e oportunidades para a organização e de seus pontos fortes e fracos. Sobremaneira, ressaltam-se esses últimos itens, até para se evitar o paradoxo de Ícaro, que, segundo interpretação citada por Miller (1992, p.24 apud FACHIN, 2003, p.41), as asas do

¹ No Brasil, um conjunto de leis do campo cultural contribui para alargar a definição do conceito de museu e instituir parâmetros para a gestão dessas instituições, constituindo-se em um marco regulatório para o setor e de políticas públicas a ele voltadas. (e.g.: Leis nº/ano: 7.287/1984; 11.904/2009; 11.906/2009; 12.840/2013. Decretos nº/ano: 5.264/2004; 8.124/2013).

² Alguns museus brasileiros elaboram planos museológicos e os divulgam pela Internet, e.g.: Museu Afro Brasil (SP), Museu Casa de Portinari (SP), Museu da Abolição (PE), MAR-Museu de Arte do Rio (RJ) etc. Ciente do papel do planejamento como modelo inovador de gestão, o MAR chama de Planejamento Estratégico o que os demais museus denominam Plano Museológico, conforme a designação do IPHAN.

personagem mitológico foram a causa de sua morte, embora fossem elas consideradas um ponto forte.

O paradoxo icário (ser vítima da própria ambição), de acordo com a citação, pode similmente suceder em organizações, visto que “seus sucessos e seus pontos fortes freqüentemente conduzem-nas, seduzem-nas para excessos que causam seu declínio” (sic) (MILLER, 1992, p.24 apud FACHIN, 2003, p.41).

Sendo assim, concordando com a importância do planejamento estratégico para a gestão de organizações, na presente pesquisa, procurou-se verificar se os museus estabelecidos em Salvador (BA) elaboram (como ferramenta de planejamento estratégico) planos museológicos periodicamente e como se dá o seu engajamento em atividades de *marketing*, com propósito arrecadatório de fundos para sua manutenção e captação de públicos. Surgem, daí, os seguintes questionamentos: o Plano Museológico seria a ferramenta para viabilizar a sustentabilidade do museu? E, o *marketing* museal, uma via estratégica?

Em termos metodológicos, trata-se de um estudo exploratório, conduzido sob a abordagem qualitativa, com o fito de fornecer respostas às essas questões. Foram entrevistados diretores e/ou funcionários qualificados dos museus listados (exceção: museus eclesiásticos. Nestes, as entrevistas foram feitas com os funcionários que cuidam das instituições). Informações adicionais sobre alguns deles foram coletadas em livros, artigos e *dépliants*, mormente quanto aos aspectos histórico e cultural.

A pesquisa de campo limitou-se aos: (1) Museu Afro Brasileiro (MAFRO); (2) Palacete das Artes; (3) Museu da Misericórdia; (4) Museus eclesiásticos; (5) Museu de Arte Moderna da Bahia (MAM-BA); (6) Museu de Arte da Bahia (MAB); (7) Museu Geológico da Bahia; (8) Museu de Arqueologia e Etnologia (MAE); e (9) Museu de Arte Sacra (MAS). Desses, três são vinculados à Universidade Federal da Bahia (UFBA); outros três, ao Instituto do Patrimônio Artístico e Cultural da Bahia (IPAC³); e um, à atual Secretaria de Desenvolvimento Econômico do estado da Bahia (SDE).

Cabe enfatizar que o pesquisador desconhecia a inexistência de planos museológicos na quase totalidade das instituições analisadas. Essas foram escolhidas, no geral, ou por estarem vinculadas ao IPAC ou à UFBA. Quanto aos museus religiosos, a escolha deveu-se ao fato de haver forte ligação sociocultural desses com a cidade, desde a sua fundação.

³ IPAC – Instituto do Patrimônio Artístico e Cultural da Bahia. Museus. Disponível em: <<http://www.ipac.ba.gov.br/museus>>. Acesso em: 12 jul. 2016.

Como complemento da pesquisa, buscou-se verificar se o graduando em Museologia tem sido preparado, na prática e teoricamente, sobre o tema gestão; isso, com vistas à melhor qualificação para cooperar na elaboração de planos museológicos. Para tanto, tomou-se por base os componentes curriculares obrigatórios do curso de Museologia da UFBA, por ele ser um dos mais antigos e bem conceituados cursos desse campo no país; portanto, representativo dos demais.

2. Referencial conceitual

2.1 - Plano museológico

O Plano Museológico, cujos parâmetros visam à organização e melhoria da gestão dos museus, é compreendido...

[...] como ferramenta de planejamento estratégico, de sentido geral e integrador, indispensável para a identificação da missão da instituição museal, e para a definição, o ordenamento e a priorização dos objetivos e das ações de cada uma das áreas do funcionamento (IPHAN, 2006, art. 1).

Ou seja, entende-se planejamento estratégico como um conjunto de decisões orientador do desenvolvimento e do futuro de uma organização (PORTO, 1998, p.1), do qual o Plano Museológico é uma ferramenta assaz importante. Trata-se, por conseguinte, de ações exequíveis “para superar problemas, fortalecer potencialidades e alcançar objetivos comuns” (MACIEL, 2003, p.1). Em outras palavras, são ações intentadas pela organização “para construir o seu futuro” (*Ibid.*, 2003, p.1).

De maneira geral, o Plano Museológico consta de: (1) definição da instituição (definição operacional, missão, diagnóstico geral); (2) programas, subprogramas e projetos (institucional/regimento interno, de gestão de pessoas/organograma, de acervos/exposições, arquitetônico, de segurança, de financiamento/fomento, de difusão/divulgação); (3) visão; (4) valores; e (5) objetivos.

O instituto e a adoção do plano museológico significam uma mudança de paradigma na gestão de museus. Por seu intermédio, busca-se profissionalizar as áreas distintas de um museu. Porém, negligenciá-lo é planejar negativamente o futuro da instituição, pois, “organizations that fail to plan, plan to fail.” (KREITNER, 2009, p.147).

Ao deixar de elaborar plano museológico, a instituição elimina o processo de lidar com a incerteza; deixa de formular ações futuras para alcançar resultados

específicos (KREITNER, 2009, p.147). Entretanto, quando o museu adota a prática gestorial de elaborar plano museológico, passa a alinhar visão e valores aos objetivos estratégicos.

Há, no entanto, críticas ao planejamento estratégico, em as quais se lhe atribuem características falaciosas quanto à previsibilidade, imparcialidade e formalização, ou enxergam-no furtivo, obscuro ou vago:

[O] planejamento se projeta em tantas direções que o planejador não consegue mais discernir sua forma. Ele pode ser economista, cientista, político, sociólogo, arquiteto, ou cientista. Mesmo assim, a essência de sua vocação a planejamento lhe escapa. Ele a encontra em toda parte e em nenhum lugar específico. Por que o planejamento é tão elusivo? (WILDAVSKY, 1973 *apud* MINTZBERG, 2004, p.22)

Não obstante isso, há consenso quanto às seguintes compreensões das partes que o integram: (1) a **Visão** é uma resposta clara ao que a organização pretende ser e dá direcionamento à organização. Por seu intermédio, propiciam-se o envolvimento e o comprometimento das áreas da organização para o cumprimento da missão; (2) a **Missão** é o objetivo organizacional máximo. No caso dos museus, a missão é sua “razão de ser [...], que ajuda a explicitar a sua finalidade (relação entre o que faz e a demanda social)” (CURY, 2008, p.76). E, segundo Drucker (1998, p.181), “organizações sem fins lucrativos começam pelo desempenho de sua missão”; (3) os **Valores** são o elenco de compromissos fundamentais da organização (parâmetros relativos à ética, transparência, respeito, excelência, comprometimento), isto é, “parte integral de uma cultura, parâmetros que permitem determinar o aceitável e o não aceitável no comportamento dos indivíduos” (D’AMBROSIO, 2001, s/n). São crenças que impelem a organização a cumprir sua missão e a realizar sua visão. Em síntese: valores são as convicções e as normas fundamentais da organização relativas ao que é correto, justo, ou desejável (ISAIA, s.d., p.10); e (4) os **objetivos estratégicos** são aqueles a serem traçados a partir de uma matriz SWOT⁴, pela qual se procede à análise dos pontos fortes e fracos da organização, assim como das oportunidades e ameaças que os cenários endógeno e exógeno lhe apresentam.

O Plano Museológico, portanto, deve ser uma prática do dia a dia do museu a impactar diretamente sua gestão. Os projetos das áreas do museu precisam ser elaborados a partir das diretrizes do plano museológico; dele devem surgir as políticas,

⁴ Sigla em inglês formada pelas letras iniciais das palavras: *Strengths* (pontos fortes ou forças); *Weaknesses* (pontos fracos ou fraquezas); *Opportunities* (oportunidades); e *Threats* (ameaças).

quer relativas à aquisição e conservação de acervos, quer concernentes ao treinamento de pessoal, à educação dos públicos etc.

Trata-se o Plano Museológico de uma pedra angular (podendo, no entanto, ser alvo de reexame e ajustes), posto que determinante para o museu alcançar objetivos de longo prazo. Convém, todavia, salientar que nem todos os resultados do processo de um plano museológico têm garantias de que serão bem sucedidos; porém, quando o processo é bem planejado, aberto e transparente, tem mais possibilidades de se tornar um plano eficiente, eficaz, inspirador, capaz de unir os profissionais do museu derredor de metas comuns, que farão a instituição ir avante e melhorar o desempenho (LORD; MARKERT, 2007, p.1). E, em meio às mudanças ambientais – econômica, tecnológica, social e política – o planejamento estratégico (por conseguinte, o Plano Museológico) torna-se uma técnica para promover, de maneira racional, ajustes e redirecionamentos (ALDAY, 2000, p.10).

Ainda segundo Lord e Markert (2007, p.20), consultores externos desempenham importante papel, quando são chamados para auxiliar na elaboração do plano museológico de uma instituição. A comprovada *expertise* desses profissionais em elaborar planejamentos estratégicos faz com que tragam de fora outros pontos de vista, assim como habilidades facilitadoras e uma larga perspectiva no que respeita às tendências museológicas e culturais. É aqui, pois, que entram o cabedal proficiente da Administração, enquanto campo do saber empenhado no estudo científico da gestão e a *expertise* de administradores dedicados à gestão de organizações sem fins lucrativos.

Assim, dentre os assuntos especializados que o museu quer e precisa de ajuda profissional, destacam-se: (1) o planejamento e a facilitação de todo o processo; e (2) o serviço de *coaching* na preparação da documentação do plano estratégico (LORD; MARKERT, 2007, p.20).

Cabe lembrar a experiência narrada por Drucker (2007), em que conta a história do entra e sai de diretores de um museu universitário nos Estados Unidos, cujas saídas causavam hostilidades. E em uma reunião para decidir quem seria o novo diretor do museu, questões foram levantadas e agressivamente discutidas pelos membros do Conselho da instituição. Como as argumentações recaíam sobre a personalidade, qualidades e defeitos dos ex-diretores, um membro do Conselho levantou a ponderação feita por alguém de fora da instituição, o qual apontara que, no museu havia um problema de gestão (*management*) mais do que de perfil de quem o dirigia. Para ele, a prioridade estava em se buscar consenso acerca da missão,

direcionamento e objetivos do museu, pois, antes de tudo, a instituição precisava de um plano museológico mais do que se preocupar com o perfil do futuro diretor.

Diante de concepções da Nova Museologia, ao se referir ao demandado perfil do gestor de museu e do seu contemporâneo caráter gestorial, Gomes enfatiza questões relacionadas com eficiência e eficácia:

Idos tempos aqueles nos quais a Museologia era compartimentalizada. Cada um com seu problema em mente e bloquinho de notas em mãos, sempre aptos para anotar as soluções e propostas mais eficazes que lhes ocorressem. A Nova Museologia, ao contrário, propõe a atuação interdisciplinar, interligando todos os profissionais da instituição de modo a alcançar soluções ponderadas, não apenas eficientes, mas agora, principalmente, eficazes (GOMES, 2016, p.265).

Ou seja, não basta ser administrador; é preciso ser empreendedor. A diferença? Bem, enquanto o administrador concentra sua atenção na organização de recursos, o empreendedor se volta para contextos (DORNELAS, 2016). O empreendedor é inovador, e isso o distingue do simples administrador. O resultado disso foi que a atividade inovadora tornou-se responsável pela divisão do ato de gerir organizações em: administração tradicional e administração empreendedora (DRUCKER, 2002).

2.2 - Marketing em museus

Já de algum tempo, instituições públicas sem fins lucrativos têm sentido a necessidade de buscar outros meios de financiamento para sua sustentabilidade que não apenas o suporte governamental. É o caso dos museus públicos. O uso eficiente e eficaz do *marketing* museal tem sido uma via.

Marketing é parte integrante do plano museológico. O destaque que aqui se lhe dá reside no fato de que os conceitos de *marketing* estão ligados ao estreito relacionamento entre a organização e o consumidor, independentemente da organização ter ou não fins lucrativos. Mesmo porque “[...] the same basic principles used to sell soap are also used to ‘sell’ ideas, politician, mass transportation, [...], **museums**, [...]” (MCCARTHY, PERREAULT JR.; 1993, p.7, grifo nosso).

Por essa acepção, tem-se o entendimento que “marketing is both a set of activities performed by organizations and a social process” (MCCARTHY, PERREAULT JR., 1993, p.8), ou seja, entende-se o *marketing* museal como o estudo descritivo do mercado (museal) e a interação desse mercado e dos “usuários” (os

públicos) com o museu (ISAIA, s.d, p.4). Esse autor aponta, como fundamentais para o referido estudo, os seguintes elementos: (1) definição de uma missão própria e precisa e de um equilíbrio entre a missão e a demanda pública; (2) conquista de uma base de público e o apoio da coletividade; e (3) geração de fundos (reserva suficiente para manter o museu).

Por sua vez, Boylan informa o motivo que levou o *marketing* a adquirir sua atual importância para as instituições museológicas:

[...] marketing has become an important aspect of the work of museums today. With declining levels of public support, very many, probably most, museums need to earn more and more of their running costs through fund-raising and income generation activities (BOYLAN, 2004, p.viii).

Rentschler (2007, p.345) também chegou a essa conclusão, ao analisar o relacionamento entre quatro museus localizados em diferentes países da Comunidade Britânica e seus públicos. Todos tinham questões financeiras semelhantes, em que o suporte governamental tendo sido reduzido, precisou ser complementado com receitas oriundas do público e patrocinadores.

Para a pesquisadora, o modelo tripartite de financiamento - governo, público, patrocinadores - é essencial para a manutenção de museus, embora seja criticado pelo fato dessa ajuda dotar o museu de mais poder ou influência política. Outros críticos ainda enxergam o modelo como traição à hegemonia dos museus no que concerne às artes ditas *top*, cujos valores econômicos servem para compensar o valor cultural intrínseco. (RENTSCHLER, 2007, p.346).

Resumidamente, a pesquisadora aponta três perspectivas relativas ao *marketing* museal:

The first perspective is evident in the arts marketing literature, where it was demonstrated that marketing as a concept has only been considered in the last 20 years maximum and has undergone a change in orientation from a product focus to an audience focus in that time. Scant attention has been paid to segmenting audiences beyond 'goers' and 'non-goers' in the literature examined. The second perspective links museum viability to government policy: that less money is available in government coffers for each museum and that commercial approaches to generating income need to be undertaken. Despite this economic pressure, museums also recognise the social requirement to ensure access to audiences across the community. This third perspective is of crucial concern to museums. Traditionally they have focused energy and effort on development of their product to the exclusion of development of their customer base and audience activities. This approach is rapidly changing. Improved audience research is seen as an opportunity to increase long-term museum

viability, and to enable them to meet social and economic obligations. (RENTSCHLER, 2007, p.346).

Com relação à frequência de público em museus, a intenção do *marketing* museal tem sido claramente evidenciada: encontrar meios de despertar no público o interesse de estar sempre os visitando (por razão de entretenimento, necessidade de pesquisa, ou por quaisquer motivos que mantenham o relacionamento entre eles).

Com relação aos museus brasileiros, pesquisas têm mostrado que:

Apesar dos esforços e medidas tomadas pelos museus, são poucos aqueles que podem apresentar resultados realmente apreciáveis sobre a relação do público e instituição ou público e exposição. Apesar dos problemas pelos quais passam os museus brasileiros não se resumem a esse, especificamente, a questão do público pode ser considerada um dos pontos nevrálgicos da Museologia. Afinal, para que preservar, documentar, pesquisar ou comunicar se não há expectador, se não há com quem compartilhar? (GOMES, 2016, p.271).

O intento do *marketing* vai além: tornar o ato de ir ao museu parte do cotidiano das pessoas, assim como elas vão ao cinema ou ao estádio de futebol. Isso porque os museus deixaram de ser lugares de caráter histórico dirigidos a públicos altamente seletos, mas se converteram em centros culturais, educativos e de entretenimento; por conseguinte, competem com todo tipo de ofertas culturais. (DÍAZ *et al.*, 2013, p.2).

Ao se referir à evolução do *marketing* museal, McIntyre (2002 *apud* RENTSCHLER, 2007, p.352) afirma que, atualmente, o produto do museu (o acervo) é exposto de forma diferenciada a partir do conhecimento do mercado (necessidades, desejos, atitudes e comportamentos dos públicos), isto é, faz-se de modo a atender públicos diferentes, cuja segmentação está baseada em atitudes e comportamentos.

Muito embora se tenha atualmente essa compreensão sobre a importância do *marketing* museal, cabe salientar que antes ele não era bem visto no ambiente das artes, devido à exagerada aceção de comercialidade que se lhe atribuíam como o propósito final. No entanto, hoje em dia, “marketing is recognised as a legitimate tool for enhancing the visitor experience, the product portfolio and assessing the organisational marketing culture” (RENTSCHLER 2007, p.354). Demais, tem sido constatado que um museu, cuja orientação é voltada ao público, sempre direcionará os objetivos definidos em seu planejamento estratégico para as preferências do público e esse planejamento será orientado para o mercado (MORK, 2004, p.164).

3. Pesquisa de campo

Ressalta-se que, nesta pesquisa, procurou-se saber se os museus selecionados elaboram planos museológicos; além disso, possíveis implicações de sua falta na sustentabilidade das instituições. Demais, fornecer detalhes a respeito de cada um dos museus, visando à valorização institucional como um todo, chamando a atenção para o conteúdo e valor de seus acervos, podendo a informação servir de guia, atrair e motivar o leitor para visitá-los.

3.1 - Museu Afro Brasileiro (MAFRO)

Criado em 1982, originalmente sob a coordenação do Centro de Estudos Afro-Orientais (CEAO), o MAFRO é uma instituição vinculada à UFBA. Porém, apesar de intitular-se “museu”, para a UFBA se trata de um núcleo de cultura e pesquisa dedicado ao estudo, divulgação e defesa da cultura afro-brasileira. Atualmente, está ligado à Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas (FFCH).

Seu acervo é majoritariamente constituído por doações de países africanos e da comunidade afro-brasileira local e inclui: trabalhos de imaginária, tecelagem, pintura, escultura e fotografia, objetos litúrgicos, indumentárias de candomblé, afoxés e blocos afro (BAHIATURSA, s/d). Dentre os objetos do acervo, destacam-se os painéis de orixás talhados em madeira, da autoria de Carybé. Demais, a instituição atualmente é guardiã de parte do acervo (baseado na criminalística - material sobre o cangaço e peças de uso litúrgico em rituais afro-brasileiros) do Museu Antropológico Estácio de Lima, vinculado à Secretaria de Segurança Pública.

Exposições, palestras e eventos focados na cultura, ancestralidade, preconceito, discriminação e demais temas que dizem respeito à comunidade afrodescendente estão no cerne do que se infere ser a missão do MAFRO. Este não possui Plano Museológico, mas informou que se encontra em fase de elaboração.

Decorrentes dessa falta destacam-se duas constatações: (1) o *status* da instituição na UFBA – ser ou não ser um museu (questão que precisaria ser resolvida); e (2) a dificuldade financeira da instituição, que depende dos parcos repasses da Universidade e bilheteria. Até bem recente, o valor recebido do visitante era repartido com o Museu de Arqueologia e Etnologia (MAE) - instituição também vinculada à UFBA, localizada no mesmo complexo arquitetônico⁵. Atualmente, cada um tem sua

⁵ Prédio do antigo Real Colégio dos Jesuítas (tombado pelo IPHAN em 22/12/2015), transformado em sede da Escola de Cirurgia da Bahia, fundada em 18/02/1808 pelo Príncipe Regente D. João, por ocasião

própria bilheteria, fato que para alguns funcionários é prejudicial. Isso porque, antes, o visitante pagava um único ingresso e podia visitar os dois museus; ora, precisa adquirir dois bilhetes; finda optando por visitar apenas uma das instituições.

Essas constatações têm tido reflexos negativos para o MAFRO, notadamente a falta de atividades de *marketing* para arrecadar fundos. Nesse sentido (*marketing* museal), a instituição não tem inovado e, muito embora mantenha aproximação com a comunidade afrodescendente, dela não recebe qualquer contrapartida financeira. A frequência de público tem sido mantida dentro da média anual (a quantidade não foi informada).

3.2 - Palacete das Artes

Instalado na outrora “Villa Catharino” (tombada pelo IPAC em 09/06/1986, restaurada e adaptada para abrigar o Palacete das Artes Rodin Bahia), segundo a auto definição tipológica, trata-se de um museu de arte, enfaticamente dedicado à arte escultórica brasileira e baiana e, mais amplamente, à arte brasileira e internacional. O museu está ligado ao IPAC. E fazendo jus ao nome do escultor francês Auguste Rodin, constante da denominação inicial da instituição, entre 2009 e 2012, 62 esculturas em gesso da autoria do mestre parisiense estiveram expostas no Palacete; resultado de um projeto⁶ idealizado em 2001, envolvendo os governos da Bahia e da França. Acontecimento que deu visibilidade internacional ao Palacete das Artes.

O empréstimo autorizado pelo Museu Nacional Auguste Rodin ao Palacete das Artes Museu Rodin de Salvador da Bahia constitui[u] um procedimento totalmente único no campo dos museus. [... A] finalização [do projeto] levou muitos anos após a assinatura da Convenção, pelo Secretário de Estado da Cultura e do Turismo do estado da Bahia e do Ministro francês da Cultura e da Comunicação, em 22 de maio de 2002. [...] A semelhança entre o Palacete do Comendador Bernardo Martins Catharino, escolhido para acolher o empréstimo, e o Hotel Biron é igualmente um algo a mais que restitui ao visitante brasileiro uma parte do que é o Museu Rodin em Paris. [...Foi] em torno da Porta do Inferno, a obra mestra de Rodin, que amplamente se constituiu o empréstimo: a maioria das 62 obras de gesso, que o museu de Salvador acolhe[u] por três anos, está ligada às pesquisas de Rodin para essa porta monumental (VIÉVILLE, 2009, p.1).

da transmigração da Família Real para o Brasil. Em 01/04/1813, a Escola se transformou em Academia Médico-Cirúrgica. Desde 03/10/1832, passou a chamar-se Faculdade de Medicina da Bahia.

⁶ Em 2001, com o patrocínio das empresas Odebrecht e Nordeste Segurança, 28 esculturas em bronze de Rodin (20 pertencentes ao Museu Rodin Paris e 8 à Pinacoteca de São Paulo) foram expostas no Museu de Arte da Bahia (MAB). Na ocasião, começaram as tratativas para a consecução do projeto que viria se concretizar em 2009, com o empréstimo de 62 esculturas em gesso do mestre Rodin, feito ao Palacete das Artes Rodin Bahia pelo Museu Rodin Paris.

A instituição disponibilizou um documento que, mesmo não se intitulando Plano Museológico, contém informações (sem periodização para sua validade) pertinentes à referida ferramenta de planejamento estratégico, tais como: (1) o histórico da instituição; (2) a missão:

O Palacete das Artes tem como missão difundir a cultura e as artes moderna e contemporânea, com ética, responsabilidade e dinamismo, por meio de ações de preservação, pesquisa, educação, exposição e democratização do acesso aos seus produtos, com o objetivo principal de compartilhar conhecimentos e experiências a uma diversidade de públicos, buscando a excelência a serviço da sociedade [;]

(3) o perfil museológico; (4) os objetivos estratégicos e específicos; (5) a constituição jurídica; e (6) os programas: institucional; de acervos (política de incorporação, museologia e documentação, conservação); de exposições (de longa e curta duração); de educação; de pesquisa; de avaliação; de conservação da edificação; de segurança; de financiamento e fomento (institucional, receita própria, receita patrimonial); de difusão e divulgação (programa editorial, site, papelaria, logomarca). Deixou, entretanto, de apontar os pontos fortes e fracos do museu, bem como as ameaças e oportunidades (porque não há periodização) e de especificar sua visão e seus valores.

No que concerne ao *marketing* museal, destaca-se a prevista criação da Associação de Amigos do museu, enquadrada como “outras fontes possíveis de sustentabilidade”. Consta ainda dessa rubrica, a “reversão de receita proveniente da cobrança de Permissão de Uso para exploração do Café Bar para o Museu.” (*sic*). Mesmo assim, a situação financeira do museu não é lá um “*granché*”, ou seja, é insuficiente para dar suporte à programação de eventos, que se vale de outras atividades - cinema (mostra de filmes não exibidos no circuito comercial); concertos variados (e.g.: dia do samba; vespéral com orquestra sinfônica); feiras (troca de livros); atividades infantis etc. - para atrair públicos, com vistas a torná-los seus assíduos frequentadores.

Do ponto de vista prático, não se tem conhecimento de que esse documento seja utilizado pelos setores do museu para nortear decisões.

3.3 - Museu da Misericórdia

Instalado em um conjunto arquitetônico (de tipologia tipicamente conventual, tombado pelo IPHAN em 14/06/1938) localizado no Centro Histórico da capital baiana,

o museu completou dez anos de criação em 2016, embora faça parte de uma organização estabelecida desde a fundação da cidade de Salvador, em 1549.

Com um acervo diversificado, em sua maioria doada por benfeitores da Igreja Católica, mormente como meio de expiação de pecados, nele incluem-se obras variadas de arte de valor inestimável – coleções de pintura, mobiliário, porcelana, cristais e imaginária. Ao lado disso, os famosos painéis em azulejos retratando as Procissões dos Ossos e dos Fogaréus (BAHIATURSA, s/d).

A instituição não possui separadamente um plano museológico, já que é parte integrante do conglomerado Santa Casa da Bahia. Esta, sim, elabora planejamento estratégico, no qual são incluídos os projetos a serem executados pelas áreas de saúde, ação social e cultural (Museu da Misericórdia e Centro de Memória Jorge Calmon).

Com posicionamento estratégico e ideológico voltado para a excelência operacional, a organização tem como meta negocial “cuidar da pessoa e estimular sua dignidade.” Por missão, busca “desenvolver ações de solidariedade nas áreas de saúde, educação, cultura e ação social inspiradas nos ideais de misericórdia.” E, em termos de visão, almeja “ser reconhecida a melhor e a mais abrangente instituição filantrópica do Brasil.”

Não obstante isso, no quesito *marketing* museal, a administração do museu tem feito parcerias com agências de viagens, cujos roteiros turísticos marítimos de verão incluem estadias dos navios em Salvador. O pacote oferece ao visitante (embarcado em um dos navios) café da manhã regional servido na instituição e visita guiada ao museu. O valor desse serviço, por ser superior ao da entrada paga pelos demais visitantes, reforça a receita do museu. Iniciativas como essa e a submissão a e o acatamento de projetos por agentes financiadores de eventos culturais têm sido suficientes para a manutenção do museu.

3.4 - Museus eclesiásticos

Na Bahia, a forte tradição religiosa ligada ao catolicismo trazida pelos colonizadores portugueses foi responsável pela enorme quantidade de templos existente na região metropolitana de Salvador e no Recôncavo. Essas igrejas antigas são, a bem da verdade, repositórios de tesouros em arte sacra cristã de matriz católica apostólica romana, e constituem os acervos dos vários museus religiosos localizados em alguns desses templos, a saber: Museu do Convento do Carmo; Museu de Arte

Sacra Monsenhor Manoel Aquino Barbosa (situado na Igreja de Nossa Senhora da Conceição da Praia); Museu da Ordem Terceira do Carmo; Museu da Venerável Ordem Terceira de São Francisco; Museu da Catedral Basílica; Museu do Convento do Desterro; Museu do Mosteiro de São Bento; Museu de Ex-votos do Nosso Senhor do Bonfim (BAHIATURSA, s/d).

Todos são instituições enquadradas na antiga concepção de museu, isto é, local onde se guardam objetos antigos, permanentemente expostos aos visitantes. Em outras palavras, nesses museus não há plano expográfico para a exibição dos acervos. Por exemplo, exposição por temas: época natalina; quaresma etc. Sendo assim, não há preocupação com a elaboração de Plano Museológico, também não atentam para a questão relativa ao *marketing* museal. Aparentemente, os recursos das paróquias são suficientes para a manutenção desses museus. Porém, pelo menos um deles – o da Ordem Terceira de São Francisco - é bastante visitado, fato que lhe reforça o caixa, dado que as visitas são cobradas.

Com exceção do Museu do Mosteiro de São Bento, que promove cursos e palestras pagos, os demais museus eclesiásticos de Salvador ainda se enquadram como locais onde apenas se guardam relíquias do passado. Sem embargo, não há movimentação de cunho estratégico para atrair mais visitantes.

3.5 - Museu de Arte Moderna da Bahia (MAM-BA)

Desde 1963, o MAM-BA encontra-se instalado na Quinta e Solar do Unhão⁷ – conjunto arquitetônico tombado pelo IPHAN em 16/09/1943, onde no passado também funcionou um complexo agroindustrial. No início dos anos 1960, o governo da Bahia adquiriu o conjunto, que se encontrava em estado de abandono. Reformou-o e destinou-o para sede do Museu de Arte Moderna da Bahia - instituição criada em 23/07/1959⁸ (MAM-BA, 2008), com o propósito de “promover o estudo e a difundir o conhecimento das artes em geral notadamente as plásticas sob o critério representativo de sua evolução contemporânea” (BAHIA, Decreto Lei 1.152/1959, art.

⁷ Construído em 1584 por Gabriel Soares de Souza, após sua morte, tornou-se herança dos beneditinos. Ali residiram os Senhores da Torre e o Desembargador Pedro Unhão Castelo Branco. Na primeira metade do século XX, funcionou como fábrica de rapé e, mais tarde, como trapiche. Mais detalhes, ver: (NUNES, 2013, p.317; PIRES Jr., 2008, p.165; MAM-BA, 2008). Do complexo constam: o Solar, a Igreja, aqueduto, chafariz, senzala (atual restaurante), alambique, cais privativo e o Parque das Esculturas.

⁸ No texto intitulado *Cinco anos entre os 'brancos'*, de autoria da arquiteta romana (naturalizada brasileira) Lina Bo Bardi (originalmente publicado na revista *Mirante das Artes*, em 1967), ela refere-se a janeiro de 1960 como a data da fundação do MAM-BA.

2). Antes de se instalar no Unhão, o MAM-BA funcionou no *foyer* do Teatro Castro Alves (IPAC⁹).

Dentre as instituições visitadas, foi a única a apresentar um Plano Museológico pronto e acabado. É o seu primeiro plano, feito em cumprimento do dispositivo legal – art. 44, da Lei nº 11.904/2009 – que estabelece ser “dever dos museus elaborar e implementar o Plano Museológico”. Este foi finalizado em 2015, após alguns anos de análise e diagnóstico institucionais realizados por uma equipe do próprio museu; porém, contou subsidiariamente com um trabalho, cujo conteúdo tratava desse tema, apresentado ao MAM-BA pelo curso de Museologia da UFBA.

No Plano Museológico do MAM-BA estão claramente definidos: a missão –

[C]riar, documentar e promover a pesquisa nos campos da cultura, da ética e da educação, a fim de difundir o conhecimento das artes e da cultura em geral, notadamente as artes visuais, com base no seu acervo e na sua história, produzindo, trabalhando, transmitindo e protegendo a produção cultural universal a partir da perspectiva e da experiência baiana e brasileira (MAM-BA, 2015, p.22);

os objetivos; os programas; projetos; pontos fortes e fracos etc. Destaca-se o Programa Museu-Escola Lina Bo Bardi (cursos livres, oficinas e curso de História da Arte etc.).

Quanto a financiamento, o MAM-BA depende de verba governamental, mas busca outros meios de captação, tais como: licitações públicas; patrocínios externos; concorrência a prêmios culturais; e parcerias. Dentre seus pontos fortes destacam-se a qualificação da equipe e o valor patrimonial de suas instalações. No local, também há um restaurante, cujo aluguel contribui para aumentar suas verbas. Havia uma sala de cinema no complexo, mas, no momento encontra-se fechada, pois, todo o conjunto arquitetônico passa por reforma geral. Era um instrumento útil para atrair público. Porém, visando a esse tipo de captação, o MAM-BA se vale de outros meios: exposições de curta duração divulgadas pela mídia; shows de música, espetáculos de som e imagem etc. A média anual de público chega a 200 mil pessoas (IPAC, 2016).

3.6 - Museu de Arte da Bahia (MAB)

Criado com o nome de Museu do Estado (Lei 1.255, de 23/07/1918), anexo ao Arquivo Público, é o museu mais antigo da Bahia, cuja história remonta a 1871, quando o governo da então Província da Bahia adquiriu dos herdeiros do Dr. Jonathas

⁹ IPAC – Instituto do Patrimônio Artístico e Cultural da Bahia. *Museus*. Disponível em: <<http://www.ipac.ba.gov.br/museus>>. Acesso em: 12 jul. 2016.

Abbott, sua coleção de pinturas – cerca de 200 telas de pintores europeus e baianos - para constituir a primeira Pinacoteca do Estado, sediada no antigo Liceu de Artes e Ofícios. Por iniciativa do governador Góes Calmon, as telas foram para o Museu do Estado em 1925, quando ali se criou a seção de Pinacoteca. Ainda no governo de Góes Calmon, a instituição passou a chamar-se Museu da Bahia. Em 1931, o museu separou-se do Arquivo Público, ocasião em que foi criada a Pinacoteca do Estado, contando com uma seção denominada Museu Histórico (MAB, 1997).

Uma vez separado, o museu foi instalado no Solar Pacífico Pereira (mais tarde, demolido para dar lugar à construção do Teatro Castro Alves). Em 1933, no governo de Juracy Magalhães, a instituição foi renomeada Pinacoteca e Museu do Estado e, em 1946, foi transferida para o Solar Góes Calmon, no bairro de Nazaré. A nova sede havia sido a residência do ex-governador e, juntamente com as coleções de arte decorativa, foi adquirida pelo governo do Estado (IPAC, 2016). Em 1959, com a criação do Museu de Arte Moderna da Bahia (MAM-BA), a coleção de arte contemporânea da Pinacoteca foi transferida para o novo museu (MAB, 1997).

Oportunamente, cabe lembrar que, em 1939, assumiu a direção do Museu do Estado o historiador e crítico de arte José Antônio do Prado Valladares. Deve-se a ele o início da documentação do acervo do museu e a criação da biblioteca **“especializada em artes plásticas com cerca de 12 mil livros** e periódicos direcionados aos temas de história da arte, estética, museologia e história baiana.” (sic) (IPAC, 2016).

Em 1982, no governo de Antônio Carlos Magalhães, com a nova e atual denominação - Museu de Arte da Bahia – a instituição foi instalada no Palácio Vitória, prédio onde antes funcionou a Secretaria de Educação e Saúde do Estado da Bahia (MAB, 1997, p.9-11) e, anteriormente a esta, fora utilizado como Palácio (residencial) dos Governadores (MAB, 1997). No início do século XIX, no mesmo local existia outro palacete – a residência de José de Cerqueira Lima, rico negociante e traficante de escravos. Por si só, o prédio vale ser visitado.

O acervo do museu, de valor inestimável, reúne várias coleções formadas na Bahia desde o século XIX e compreende: uma pinacoteca (coleção Jonathas Abbott); arte decorativa (coleções Góes Calmon e José Pedreira) – móveis raros (século XVII a XIX); prataria; cerâmica e porcelana; cristais; esculturas religiosas; peças de ourivesaria; e azulejaria. A portada principal (tombada pelo IPHAN em 16/09/1941) e os painéis de azulejo são provenientes de outros imóveis nobres demolidos no

passado¹⁰. “A coleção de móveis é a mais valiosa do acervo. São móveis pertencentes a antigas famílias baianas, vindos do Solar Aguiar, Engenho Subaé, antigo Senado e outros pertencentes ao Barão de Catu” (BAHIATURSA, s/d).

Apesar do valioso acervo, o MAB não possui Plano Museológico. Até já houve movimentação nesse sentido, quando os museus públicos do Estado foram todos instados a elaborar Planos Museológicos. Porém, arrefecida a cobrança, as providências deixaram de ser tomadas, cessando a movimentação. Não obstante tal falta, nas últimas duas décadas, o MAB tem realizado importantes exposições. Por exemplo, a exposição Auguste Rodin, realizada entre 10/01 e 18/02/2001; ocasião em que o público pôde admirar 28 esculturas em bronze (20 pertencentes ao *Musée Rodin Paris* e 8 à Pinacoteca do estado de São Paulo) e 60 fac-símiles de fotografias (do acervo da Pinacoteca) de autoria do renomado artista francês.

O público total chegou a 54.326 visitantes, que, além das esculturas e fotografias, tiveram a oportunidade de presenciar *performances* de estátuas vivas representando três obras famosas de Rodin: “O Pensador”; “Eva”; e “O Beijo”. Assistir ao filme “Camille Claudel” e a dois documentários: um sobre a “A Porta do Inferno” (escultura inspirada na Divina Comédia de Dante Alighieri); e outro, sob o título “Do Modelo ao Bronze”, sobre a confecção de esculturas em bronze. Certamente, foi também naquela ocasião que começou a se pensar no empréstimo ao e na criação do Palacete das Artes Rodin Bahia, conforme menção anterior.

Para a realização desse evento, o MAB contou com o copatrocínio da Organização Odebrecht e da empresa Nordeste Segurança. O patrocínio como atividade de *marketing* tem ocasionalmente sido utilizado pelo MAB, principalmente quando envolve grandes projetos, a exemplo de dois outros eventos merecedores de nota: (1) a exposição intitulada “Vieira e a Bahia do seu tempo”, de 18/07 a 28/09/1997; e (2) o projeto expográfico “Brinquedos que moram nos sonhos” – Coleção David Glat, de 12/12/2012 a 19/05/2013.

Visando devolver às crianças o mundo do encanto e da magia, cerca de 1.500 brinquedos artesanais foram exibidos em seis espaços distintos. Além da mostra, os visitantes podiam assistir a sessões de teatro de mamulengos e concertos, participar de oficinas de construção de brinquedos e escutar histórias. Todas essas atividades,

¹⁰ “A portada [...] é executada em arenito e decorada com tranças nas aduelas e alizares superpostos por volutas, tendo a data de 1674. [...] A porta que guarnece o vão destaca-se pelo trabalho de carpintaria, com máscaras em baixo relevo. Os painéis de azulejo, dos séculos XIX e XX, situam-se no saguão de entrada e salas do primeiro andar. [...] São de duas espécies: silhares do tipo grinalda, com medalhões azuis, com paisagens e cenas bucólicas e painéis moldados em relevo, de fundo amarelo com flores brancas.” (IPHAN *apud* SIPAC, 2016). A portada foi tombada pelo IPHAN em 16/09/1941.

mormente o caráter lúdico da exposição, atraíram 74.893 visitantes de todas as idades. Foram produzidos e impressos dois tipos de catálogo; um deles, dedicado às crianças. Ainda em termos de *marketing* museal, além de exposições de longa e curta duração, o MAB promove cursos, palestras, debates, lançamentos de livros e outros eventos culturais; com isso, visa a atrair segmentos variados de públicos.

3.7 - Museu Geológico da Bahia

Trata-se de um museu de ciência, inaugurado em 1975, então vinculado à Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração; atualmente está ligado à Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SDE). Embora não tenha Plano Museológico, tampouco museólogos no quadro funcional, infere-se que tenha por missão divulgar as geociências, possibilitando ao visitante conhecer a história geológica e o patrimônio mineral do estado da Bahia.

O acervo é constituído por amostras catalogadas de rochas, minerais e fósseis encontrados no território baiano, objetos sobre técnica rudimentar de ourivesaria e mineração, além de rica documentação de caráter histórico-científico. Destacam-se as coleções de quartzos e de fósseis e a sala de pedras preciosas (BAHIATURSA, s/d).

A exposição de longa duração segue metodologia temática, dividida em: Meteoritos; Universo/Sistema Solar; Minerais/Rochas; Recursos Minerais; Minerais e Rochas Industriais; Artesanato Mineral; Garimpo; Minerais Radioativos; Energia dos Cristais; Gemas; Petróleo; Otto Billian¹¹; Rochas Ornamentais e Fósseis (MGB, 2016).

Para atrair público, a instituição se vale de variadas estratégias de *marketing*: projeto escola (agendamento escolar para visitas guiadas com exibição de filme relacionado com um tema de disciplina estudada na escola); salas interativas sobre meteoritos e universo/sistema solar; programa de exposição itinerante (o museu vai a cidades do interior baiano com exposições, palestras e exibição de filmes científicos). Com isso, visa à divulgação de conhecimentos sobre as geociências e à valorização e preservação dos recursos naturais da Bahia. O museu ainda possui uma sala de cinema aberta ao público em geral e, toda primeira terça-feira de cada mês, promove tardes musicais, com apresentações de músicos da Orquestra Sinfônica da Bahia (OSBA). Todavia, a sustentabilidade do museu continua amparada no orçamento governamental, via SDE.

¹¹ Otto Gervasius Billian (Suíça 1893 – Salvador 1984) foi um dos pioneiros na exploração dos recursos minerais na Bahia e fundador da Empresa Bahiana de Mineraes Ltda (sic).

3.8 - Museu de Arqueologia e Etnologia (MAE)

Instituição vinculada à UFBA, deve sua idealização ao falecido arqueólogo espanhol radicado em Salvador – Valentin Rafael Simon Joaquim Calderón de la Vara¹²- professor, ex-diretor do Museu de Arte Sacra, criador e iniciador do curso de Museologia da UFBA (AZEVEDO, 1981). Apesar do seu empenho, Calderón não presenciou a realização de seu intento, pois morreu antes da criação do MAE, ocorrida em 27/09/1983, na gestão do Reitor Macêdo Costa, contando com a colaboração do governo da Bahia e da empresa Caraíba Metais (MAE, 2015, p. 3).

O acervo arqueológico, dividido em alas, é formado pelas seguintes coleções (doações, coletas e aquisições): Valentin Calderón; Carlos Ott; Vital Rego; Associação de Pré-História da Bahia (Projeto Sobradinho em parceria com a Cia. Hidroelétrica do São Francisco - CHESF); Piragiba (escavações na Vila Piragiba - município de Muquém do São Francisco - Ba); e Praça da Sé (objetos provenientes de escavações no Centro Histórico de Salvador) (MAE, 2016).

A ala Prof. Calderón tem foco na arqueologia da Bahia, arte rupestre, sambaqui, arte colonial e pós-colonial. Em outra ala, denominada Antônio Matias, também de temática arqueológica, o foco recai em enterramentos, objetos de adorno e nas pedras polida e lascada. O acervo etnológico conta com as coleções: Prof. Pedro Agostinho (artefatos coletados pelo pesquisador e doados ao MAE) - enfoca a cultura material indígena da Bahia e do Alto Xingu; Aristóteles Barcelos e Maria Inês Melo (coleção xinguana – cerâmica, instrumentos musicais e indumentária ritual: máscaras e adornos - coletada na aldeia Waurá de Piyu'lagá); Pankararé (coleção composta por chocalhos, arcos, flechas, cachimbos, apitos, colares, jarros – adquirida dos Pankararé no povoado de Brejo do Burgo, município de Glória - Ba); Tuxá (coleção coletada no município de Rodelas – Ba); e Kiriri (MAE, 2016).

A responsabilidade do planejamento e implantação do museu esteve a cargo do curso de Museologia da UFBA e teve a participação dos professores, que pensaram o museu de uma maneira didática (SANTOS, 2014, p.3). Também contou com a assessoria do Departamento de Antropologia e Etnologia da UFBA e da Associação de Arqueologia e Pré-História da Bahia (MAE, 2015, p.4).

¹² Valentin Calderón (Espanha, 1921–Salvador, 1980), arqueólogo estudioso da Cultura Aratu – agricultores/ceramistas índios, moradores do Sítio Guipe (na atual Ilha de São João), próximo de Salvador, onde um cemitério foi encontrado. Estudos mostraram a relação entre os vestígios coletados e a Cultura Aratu. A origem desses povos nas costas da Bahia data do início do século IV a. C. Detalhes, ver: (ROCHA, 2013).

O MAE está localizado no subsolo da antiga Faculdade de Medicina da Bahia - antigo Colégio dos Regulares da Companhia de Jesus (OLIVEIRA, 2014, p.5), mais conhecido como Real Colégio dos Jesuítas, construído entre os séculos XVI e XVII, situado no Centro Histórico de Salvador.

É o único dos três museus vinculados à UFBA que possui um Plano Museológico configurado (com ressalvas) em conformidade com a orientação pertinente. Todavia, a minuta ainda carece de parecer final e aprovação da diretoria. Cabe, porém, ressaltar sua missão “Promover processos socioeducativos e culturais junto a diferentes públicos, buscando difundir conhecimentos sobre arqueologia e etnologia baiana e brasileira, por meio dos pilares Ensino, Pesquisa e Extensão (sic)” (MAE, 2015, p.5).

Em fase de construção, o Plano ainda não apresenta alguns dos requisitos ordinariamente demandados. Por exemplo, o projeto de segurança está incompleto, faltando “resolver” questões relacionadas com situações de emergência e dispositivos de segurança; tampouco aponta os pontos fortes e fracos do MAE, nem as ameaças e oportunidades que os cenários (interno e externo) lhe apresentam. Carece, sobremaneira, de expressar a visão do museu (o que a instituição quer ser).

Em termos financeiros, o MAE depende do diminuto repasse da Universidade (na UFBA não existe verba orçamentária para os seus museus) e da bilheteria. Para fazer uma exposição, o MAE chega a passar um semestre inteiro juntando as verbas dos visitantes para, então, poder concretizá-la. Se por um lado, inexistente um programa de *marketing* voltado à arrecadação de fundos, por outro lado, há programas institucionais visando à atração de públicos (estudantes, profissionais de diversas áreas e níveis), o que prova o direcionamento da instituição em concomitância com a contemporânea noção de museu. Também faz parcerias, mas estas se restringem a intercâmbios com outras instituições visando à socialização de conhecimentos, ampliação de ações temáticas, aprimoramento técnico de pessoal e ao estabelecimento de novos projetos institucionais.

3.9 - Museu de Arte Sacra (MAS)

Inaugurado pelo Reitor da UFBA - Edgar Santos - em 10/08/1959. Do gênero, é considerado um dos mais importantes museus nas Américas (MAS, 2016, p.1). Sua importância deve-se à raridade e preciosidade de seu acervo, constituído por cerca de 850 peças de arte sacra cristã (matriz católica), entre imagens em madeira e terracota,

esculturas, pinturas, painéis em azulejos, prataria, mobiliário, marfim e ourivesaria, com destaque para o altar de prata da antiga Igreja da Sé (BAHIATURSA, s/d). Inicialmente, a composição do acervo se deu a partir de convênio entre a UFBA e a Arquidiocese de São Salvador. Posteriormente, outros convênios foram assinados, por meio de comodatos, com instituições religiosas e com particulares, a exemplo da Coleção Mirabeau Sampaio¹³, formada a partir da década de 1950, composta por 456 peças, em sua maioria, adquiridas em antiquários da Capital, atualmente exposta em um recinto preparado *ad hoc* para recebê-la.

A importância do museu deve-se também às suas instalações no antigo Convento de Santa Teresa D'Ávila - complexo arquitetônico tombado pelo IPHAN em 17/06/1938 e declarado Patrimônio da Humanidade pela UNESCO em 1985 - fundado pela Ordem dos Carmelitas Descalços, em meados do século XVII (construído entre 1667 e 1676). Trata-se de um dos mais importantes monumentos da arquitetura colonial brasileira (BAHIATURSA, s/d). A igreja, porém, só foi inaugurada em 1697 (MAS, 2016).

Ao longo da história, o Convento teve várias funções: colégio; sede da Academia Brasílica dos Acadêmicos Renascidos e da Academia Brasílica dos Esquecidos; Seminário Arquiepiscopal; Quartel das tropas portuguesas na guerra da Independência da Bahia; e, finalmente, Museu de Arte Sacra. O MAS foi o primeiro museu universitário da Bahia, e sua criação objetivou preservar a Arte Sacra luso-brasileira.

O MAS não possui Plano Museológico. Entretanto, tem por missão “Divulgar e expor a arte sacra cristã através de ações de preservação, pesquisa e comunicação, buscando contribuir para o desenvolvimento sociocultural do Estado, valorizando sua memória histórica e artística.” (MAS, 2016, p.1).

Apesar do inestimável patrimônio material, o MAS não é uma instituição muito visitada, conforme dados estatísticos (Quadro 1). Entre os argumentos para o baixo número de visitantes, aponta-se a degradação da zona onde está situado – área considerada de risco, em que os visitantes se expõem a assaltos à mão armada e outros atos de violência. Além das seguranças da instituição, não existe policiamento na área; o portão do museu fica trancado e só é aberto ao visitante após sua identificação.

¹³ José Mirabeau Sampaio (1911 - 1993) - empresário, médico e formado em Belas Artes. Pintor, escultor, desenhista, colecionador de arte sacra e professor na Escola de Belas Artes da UFBA.

Como meio para arrecadar fundos e ajudar na manutenção, o MAS dispõe de um Setor de Eventos, responsável pela locação do seu espaço para a celebração de bodas, batizados e formaturas e realização de outras atividades, tais como: festividades e encontros corporativos, lançamentos de livros, jantares e demais eventos sociais.

Quadro 1 - Levantamento de Público

Ano	Visitantes
2010	3.500
2011	1.997
2012	1.318
2013	2.157
2014	1.786
2015	1.305

Fonte: MAS: Dados de registros de ingresso (inteira e meia) e visitação de escolas.

4. O museólogo e a qualificação acadêmica em gestão

Durante a pesquisa de campo, alguns museólogos foram entrevistados acerca dos subsídios (qualificação) recebidos na graduação para lidar com a gestão museológica de modo generalizado, ou seja, em a qual se incluem questões de ordem administrativa relativas à pessoal, finanças, segurança etc. Houve unanimidade nas respostas quanto ao pouco (insuficiente) apoio acadêmico-curricular recebido no curso de graduação.

“Ter de se virar”, “buscar auxílio de terceiros”, “fazer uma pós-graduação na área de gestão pública” foram expressões usadas por entrevistados para explicar a falta de suficiente preparo e a busca por conhecimento para assumir atividades gestoriais em museus, além das ordinariamente desempenhadas, envolvidas com acervos (conservação, aquisição, exposição, educação).

Embasada nessa realidade, a pesquisa procurou analisar a grade curricular do curso de Museologia da UFBA (currículo: 2011-1, aprovado através do Proc. Nº 23066.024944/09-70, Parecer nº 419/10 da CEG). Verificou-se que, das trinta e cinco disciplinas obrigatórias exigidas na graduação, apenas uma é dedicada ao estudo da gestão – a FCHG49 Gestão Museológica. Além das disciplinas obrigatórias, com vistas a integralizar a carga horária curricular no total de 2.514 h, são exigidos do graduando frequência e aproveitamento em seis disciplinas optativas. Essas devem

ser escolhidas dentre uma lista de quarenta e duas disciplinas, mas nenhuma delas é do campo da Administração (gestão/*marketing*). Porém, ao definir a atividade profissional do museólogo, de acordo com a informação prestada aos graduandos pela UFBA, entre as tantas possíveis de ser assumidas está a atuação em órgãos de gestão do patrimônio cultural e demais equipamentos culturais públicos e privados. Paradoxalmente, ao se comparar o currículo retro citado com o conhecimento e/ou *expertise* exigida para o desempenho de atividade administrativa, vê-se estabelecer uma relação precária entre a real possibilidade para o exercício competente da função e a qualificação acadêmica recebida, por esta ser insuficiente para municiar o museólogo de conhecimento prático e teórico para o “bom” desempenho de atividade gestorial nesses órgãos.

Ora, há de se convir que, assim como a citologia - “ramo da biologia voltado ao estudo da morfologia, do desenvolvimento e das funções das células e dos componentes celulares” (HOUAISS; VILLAR, 2009, p.475) - é objeto de estudo das ciências biológicas, e a resistência de materiais, objeto de estudo da engenharia, que, interdisciplinarmente se vale da física e da química, discernir sobre tais “objetos” é ato exclusivo desses campos do conhecimento, respectivamente. Do mesmo modo, a gestão é objeto de estudo da Administração, logo, compete a esse campo do saber, que se debruce em estudos científicos sobre a atividade gestorial, apreciar, falar com conhecimento de causa e dar subsídios a respeito de gestão aos demais campos, provocando com esses um relacionamento interdisciplinarmente profícuo, do ponto de vista científico.

5. Considerações finais

Chegou-se ao término da pesquisa com uma certeza: os museus soteropolitanos resistem à elaboração de Plano Museológico. A razão disso? Ora, está no fato de que a gestão da maioria desses museus orienta-se por métodos administrativos tradicionais, deixando de lado os contemporâneos ditames da administração estratégica (empreendedora, por objetivos).

Dos três museus visitados ligados ao IPAC, apenas um tem Plano Museológico. Das três instituições vinculadas à UFBA, somente o MAE tem Plano, mas ainda em fase de construção. O Museu Geológico da Bahia e os museus eclesiásticos não possuem Planos Museológicos. Esses fatos confirmam as constatações supracitadas: resistência à elaboração de Plano Museológico e gestão administrativa tradicional, compartimentalizada (direção enfiada em gabinete;

demais profissionais encasulados nos respectivos setores), em um total descompasso com a Nova Museologia e a Administração Estratégica.

A pesquisa também constatou o baixíssimo nível de visitação aos museus de Salvador. Em duas instituições, funcionários relataram que há dias em que não se registra a presença de um visitante sequer, mesmo aos domingos.

É importante lembrar que tanto o MAM-BA, quanto o MAE já receberam colaboração do curso de Museologia da UFBA. Aquele, quando da elaboração do atual Plano Museológico; este, de maneira mais ampla, por ocasião de seu planejamento e implantação. É de se questionar, então, por que os museus vinculados à UFBA e os demais não buscam a colaboração da Escola de Administração (EAUFBA) - detentora de *expertise* em gestão - para a feitura de seus planos museológicos? De outro modo, por que a EAUFBA não se voluntaria para tal mister? Ou a própria Reitoria da UFBA, à qual seus museus estão diretamente subordinados, não coordena ações nesse sentido?

Para finalizar, cabe repetir que a gestão de museus precisa ser inovadora e estrategicamente planejada, sabendo que para isso, deve-se buscar auxílio interdisciplinar junto à Administração - campo do saber que se debruça cientificamente sobre essa matéria.

Referências

ALDAY, Hernan E. Contreras. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. *Revista FAE*, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, Mai.-Ago. 2000.

AZEVEDO, Thales de. A Memória de Valentin Calderón, *Jornal A Tarde*, Salvador, 18 Set. 1981. Disponível em: <https://www.google.com.br/?gfe_rd=cr&ei=pY-aV8nbKJKq8wfNtonYDw#q=Valentin+Calder%C3%B3n+faleceu+em>. Acesso em: 20 jul. 2016.

BAHIA (Estado). Decreto-lei nº 1.152, de 23 de julho de 1959. Cria o Museu de Arte Moderna da Bahia e lhe proporciona meios para a constituição e a manutenção. *Diário Oficial do Estado da Bahia*, Poder Executivo, Salvador, BA, 25 jul. 1959.

BAHIATURSA. *Bahia: museus*. Salvador: Gráfica Editora Pallotti, s/d.

BARDI, Lina Bo. *Cinco anos entre os 'brancos'* (1967). Disponível em: <<http://tropicalia.com.br/leituras-complementares/cinco-anos-entre-os-brancos>>. Acesso em: 24 jul. 2016.

BOYLAN, Patrick J.. Introduction. In: ICOM (edit.): *Running a Museum: A Practical Handbook*. Paris: ICOM, 2004. p.vii-viii.

CURY, Marília Xavier. *Exposição: concepção, montagem e avaliação*. São Paulo: Annablume, 2008. 160p.

D'AMBROSIO, Ubiratan. Valores e Ética. In: Banco do Brasil (org.): *Diário de Bordo 2001*. Brasília: Banco do Brasil, 2001. p. s/nº.

DÍAZ, Cristina Maria; FÉLIX, Jaime; RODRÍGUEZ, Adriana C.; RIVERA, Elkin. *Manual de Gestión y Competitividad para los Museos Colombianos*. Bogotá: Museo Nacional de Colombia, Abril 2013 (Programa Fortalecimiento de Museos). 45p.

DORNELAS, José. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. São Paulo: Atlas, 2016, 288p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Peter Drucker sobre a profissão de gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1998. 483p.

_____. *Inovação e Espírito Empreendedor*. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002. 378p.

_____. The University Art Museum: Defining purpose and mission. In: SANDELL, Richard; JANES, Robert R. (Ed.), *Museum Management and Marketing*. New York: Routledge, 2007. p.142-147.

ENRIQUEZ, Eugène. Características Específicas de la Pulsion de Mort dans les Sociétés Contemporaines et les Organisations Modernes. *O & S - Organizações & Sociedade*, Salvador, v.10, n.28, p.27-34, Set.-Dez. 2003.

FACHIN, Roberto. Conversações, Convergências, Paradoxos, Paradigmas e os Estudos Organizacionais. *O & S – Organizações & Sociedade*, Salvador, v.10, n.28, p.35-45, Set.-Dez. 2003.

GOMES, Talita Veiga. Museus da Cidade de Salvador e o Perfil de seu Público e/o não Público. In: TEIXEIRA, Sidélia S. (Org.), *Patrimônio e Museus na contemporaneidade*. Salvador: EDUFBA, 2016. p.265-279.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. *Dicionário Houaiss da língua portuguesa – 1ª ed.* Rio de Janeiro: Objetiva, 2009, 1986p.

IPHAN- Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. Portaria Normativa nº 1, de 05/07/2006. Dispõe sobre a elaboração do Plano Museológico dos museus do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, e dá outras providências. *Diário Oficial da União, Brasília*, DF, 11 jul. 2006.

ISAIA, Alessandro. *Elementi di Marketing Museale*. Disponível em: <http://www.palazzomadamatorino.it/documenti/isaia_Elementi_di_Marketing_Museale.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2015.

KREITNER, Robert. *Management* (11th ed.). New York: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company, 2009. 641p.

LORD, Gail Dexter; MARKERT, Kate. *The Manual of Strategic Planning for Museums*. Lanham: AltaMira Press, 2007. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=cv1afIxSMC&pg=PR10&lpg=PR10&dq=The+manual+of+strategic+planning+for+museums&source=bl&ots=ccnx75hOl4&sig=dFzodHfnbG-X4PFZHDwvmch1A-A&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKewiOod-F9YzNAhVE0iYKHd4IAkQ6AEISTAF#v=onepage&q=The%20manual%20of%20strategic%20planning%20for%20museums&f=false>>. Acesso em: 03 jun. 2016.

MAB – Museu de arte da Bahia. *O Museu de Arte da Bahia*. São Paulo: Banco Safra, 1997. 358p.

MCCARTHY, E. Jerome; PERREAULT, JR., William D. *Basic Marketing – 11th ed.* International Student Edition. Boston: IRWIN, 1993.

MACIEL, Walery Luci da Silva. *Noções Básicas para Elaboração de um Planejamento Estratégico*. 2003. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar?q=o+qu e+%C3%A9+Planejamento%3F&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5>. Acesso em: 11 mai. 2015.

MAE – Museu de Arqueologia e Etnologia. *Plano Museológico (em construção)*. Salvador: MAE, 2015.

_____. *Coleções*. Disponível em: <<http://www.mae.ufba.br/exposicoes/arte-rupestre/>>. Acesso em: 26 jul. 2016.

MAM-BA – Museu de Arte Moderna da Bahia. *Plano Museológico*. Salvador: MAM-BA, Set. 2015.

_____. *O Museu de Arte Moderna da Bahia*. São Paulo: Banco Safra, 2008. 356p.

MAS – *Museu de Arte Sacra*. Disponível em: <<http://www.mas.ufba.br/#/o-museu>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

_____. *Histórico, Missão e outros dados*. Salvador: MAS, 2016.

MGB – *Museu Geológico da Bahia*. Disponível em: <<http://www.mgb.ba.gov.br/o-museu/instituicao/>>. Acesso em: 12 jul. 2016.

MILLER, Danny. The Icarus Paradox: how exceptional companies bring about their own downfall. *Business Horizons*, v.35, n.1, p.24-35, Jan.-Fev. 1992.

MINTZBERG, Henry. *Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico*. São Paulo: Bookman Cia. Editora, 2004. 41p. (Tradução de Maria Adelaide Carpigiani).

MORK, Paal. Marketing. In: ICOM (edit.): *Running a Museum: A Practical Handbook*. Paris: ICOM, 2004. p.161-175.

NUNES, Antonietta d'Aguiar. *Conhecendo a História da Bahia: da pré-história a 1815*. Salvador: Quarteto, 2013. 466p.

OLIVEIRA, Mário Mendonça de. Sobre o restauro do subsolo da Antiga Faculdade de Medicina, hoje Museu de Arqueologia e Etnologia da UFBA. *Boletim Informativo do MAE* (Informação semestral), n.6, ano 2, p.5-6, Salvador, Ago. 2013 - Jan. 2014 (Edição 30 anos do MAE/UFBA).

PIRES JR., Christovão Dias de Ávila. Família e sociedade na abertura dos portos ao comércio internacional do Brasil. In: *Simpósio Internacional A Família Real na Bahia 1808-2008*, 2008, Salvador. Anais. Salvador: IGHB, 2008. p.161-171.

PORTO, Cláudio. Uma Introdução ao Planejamento Estratégico. *Boletim Técnico do SENAC* (1998). Disponível em: <<http://www.senac.br/informativo/bts/242/boltec242a.htm>>. Acesso: 17 abr. 2015.

RENTSCHLER, Ruth. Museum Marketing: understanding different types of audiences. In: SANDELL, Richard; JANES, Robert R. (Ed.): *Museum Management and Marketing*. New York: Routledge, 2007. p.345-365.

SANTOS, Maria Célia T. Moura. Museu de Arqueologia e Etnologia: uma experiência inovadora na UFBA. *Boletim Informativo do MAE* (Informação semestral), n.6, ano 2, p.3-4, Salvador, Ago. 2013 - Jan. 2014 (Edição 30 anos do MAE/UFBA).

SIPAC – Sistema de Informações do Patrimônio Cultural da Bahia. *Patrimônio Material: Portada de Solar (Museu de Arte da Bahia)*. Disponível em: <<http://patrimonio.ipac.ba.gov.br/bem/portada-de-solar-museu-de-arte-da-bahia/>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

VIÉVILLE, Dominique. Rodin Bahia. *Auguste Rodin: homem e gênio* (Anexo ao Catálogo da exposição). Salvador: Palacete das Artes, 2009. 99p.

Data de recebimento: 06.10.2016

Data de aceite: 15.01.2017